

Marija Tomašević Lišanin, Selma Kadić-Maglajlić, Nikola Drašković

PRINCIPI PRODAJE I PREGOVARANJA



Marija Tomašević Lišanin, Selma Kadić-Maglajlić, Nikola Drašković

PRINCIPI PRODAJE I PREGOVARANJA



Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet

Zagreb, 2019.

Ovoj knjizi odobren je naziv
*Udžbenik Sveučilišta u Zagrebu / Manualia universitatis studiorum Zagrabien-
s*
odlukom Senata Sveučilišta u Zagrebu
Klasa: 032-01/18-01/82, Ur. broj: 380-061/117-18-5 od 16. listopada 2018.

Nakladnik:
Ekonomski fakultet - Zagreb

Glavni urednik:
Tomislav Gelo

Urednik:
Marija Tomašević Lišanin

Lektor:
Damir Maligec

Grafička priprema i tisak:
Sveučilišna tiskara d.o.o., Zagreb
Trg Republike Hrvatske 14

ISBN 978-953-346-072-7

CIP zapis je dostupan u računalnome katalogu Nacionalne
i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 001017789.

Recenzije

Udžbenik Principi prodaje i pregovaranja predstavlja vrijedan i dobro osmišljen izvor korisnih i praktično važnih informacija za studente i poslovne ljude zainteresirane za izučavanje znanstvene discipline prodaje i s njom povezanih komplementarnih tema. Kroz dobro logički povezan i kvalitetno osmišljen sadržaj sistematiziraju se postojeće znanstvene spoznaje proučavanog područja kao i njegove praktične implikacije. Čitatelja se pri tome kontinuirano potiče na kritičko razmišljanje i traženje novih informacija, upućujući na raznovrsne i brojne izvore literature, web mjesta i softverske aplikacije koje nude vrijedan korisnički sadržaj.

Prof. dr. sc. Tihomir Vranešević
Pročelnik Katedre za marketing
Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

Uspješna integracija klasičnog i novog pristupa u transformiranom svijetu prodaje i pregovaranja, za mene je najvažnije obilježje ovog udžbenika. Autori su postigli izvrsnu razinu povezivanja svega bitnoga u suvremenoj prodajnoj teoriji i modernoj prodajnoj praksi. Jasno je da bez uspješne prodaje niti jedna marketinška ili poslovna strategija ne može biti potpuna. U knjizi se vrlo vješto povezuju ove dvije ključne sastavnice održive konkurentske prednosti. Brojni i aktualni poslovni primjeri i problemske situacije dio su bogate nadogradnje teksta koji ga čine praktičnim i zanimljivim.

Prof. dr. sc. Jurica Pavičić
Dekan fakulteta i profesor na Katedri za marketing
Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

Studenti koji će učiti iz ovog udžbenika višestruko će profitirati i obogatiti se u akademskom i stručnom smislu. Praktičarima će knjiga poslužiti kao referentna osnova za provjeru najnovijih teorijskih spoznaja i mogućnosti njihove praktične primjene. Autori udžbenika su inovativni i maštoviti u svojem pristupu obogaćivanja teksta mnoštvom zanimljivih praktičnih primjera, kvalitetnih ilustracija, softverskih aplikacija, filmskih trailera i QR kodova koji su potpuna novina u udžbeničkoj literaturi. Akademski i stručni opus, ne samo u Hrvatskoj već i u cijeloj regiji, značajno je obogaćen ovim vrijednim izdanjem.

Prof. dr. sc. Malika Husić-Mehmedović
Redovita profesorica na Katedri za marketing
Ekonomski fakultet, Univerzitet u Sarajevu

Autori

Prof. dr. sc. Marija Tomašević Lišanin znanstvena je savjetnica i redovita profesorica u trajnom zvanju na Katedri za marketing Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu. Na integriranom sveučilišnom studiju nositeljica je kolegija Marketing, Profesionalna prodaja i pregovaranje i Upravljanje prodajom. Na specijalističkim poslijediplomskim studijima Ekonomskog fakulteta predaje kolegije Upravljanje prodajom i ključnim kupcima, Strategije prodaje i distribucije, Poslovno pregovaranje. Na doktorskom studiju sunositeljica je kolegija Izabrane teme iz poslovnog upravljanja i nositeljica kolegija Teorija i praksa prodaje i pregovaranja. Od 2008. godine voditeljica je specijalističkog poslijediplomskog studija Upravljanje prodajom/Sales Management kao i predsjednica Hrvatske udruge profesionalaca u prodaji (HUPUP). Prije rada na Ekonomskom fakultetu radila je u poduzeću Končar Trgovina na poslovima izvoza za zemlje Austrija i Finska.

Svoje akademske i stručne kvalifikacije, osim u zemlji, stjecala je i na europskim i američkim sveučilištima te u njemačkoj konzultantskoj kući Semelroth Consulting i banci Sparkasse Mainz. Kao dobitnica Fulbrightove stipendije za preddoktorsko istraživanje u akademskoj godini 1995./1996. boravila je godinu dana na University of Texas u Austinu i na University of Kentucky, Lexington, USA. Kao perspektivni mladi nastavnik i znanstvenik koristila je višestruke akademske stipendije u zemljama Europske unije (Njemačka, Austrija, Velika Britanija, Mađarska) kao i istraživačku stipendiju talijanske vlade koju je realizirala u četveromjesečnom boravku na Università degli studi di Venezia.

U domaćim i međunarodnim znanstvenim i stručnim publikacijama, objavila je više od stodvadeset radova iz područja Marketinga, Prodaje, Pregovaranja i Marketinga financijskih usluga. Samostalna je autorica knjiga Bankarski marketing, Profesionalna prodaja i pregovaranje, Poslovni slučajevi iz prodaje i pregovaranja te koautorica još devet udžbenika i knjiga iz područja marketinga izdanih u Hrvatskoj i dvije u inozemstvu. Za svoj doprinos razvoju ekonomskoj znanosti dva puta je nagrađivana nagradom Dr. Mijo Mirković.

Izv. prof. dr. sc. Selma Kadić-Maglajlić profesorica je na Katedri za Marketing Ekonomskog fakulteta, Sveučilišta u Sarajevu. Doktorirala je na Ekonomskom fakultetu, Sveučilišta u Ljubljani, na temi iz područja prodaje i prodajnog menadžmenta. Poslijediplomski studij iz područja poslovnog upravljanja, MBA završila je na Ekonomskom fakultetu, Sveučilišta u Zagrebu. Diplomu dodiplomskog studija iz područja Marketinga stekla je na Ekonomskom fakultetu u Sarajevu.

U svojstvu gostujućeg nastavnika predaje na Wirtschaftsuniversität u Beču, Austrija, Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Ljubljani te Stord/Haugesund University College u Norveškoj. U svom akademskom i profesionalnom razvoju bila je stipendist nekoliko programa Europske komisije kao i British Scholarship Trust-a. Uz to pohađala je brojna stručna usavršavanja iz područja marketinga i prodaje. Za svoj doktorat na temu: „The role of moral judgment and emotional intelligence in salesperson behavior and performance“ dobila je nagradu Sveučilišta u Mannheimu, za znanstveni doprinos marketinškoj teoriji i praksi za 2015. godinu.

Autorica je više od trideset znanstvenih radova objavljenih u istaknutim međunarodnim časopisima iz područja marketinga i poslovanja općenito, kao što su: Journal of International Marketing, Journal of Business Ethics, Journal of Business Research, International Marketing Review i mnogi drugi. U 2018. godini bila je pozvana panelist na konzorciju „New Horizons in Selling and Sales Management“ Američke marketinške asocijacije na kojem se raspravljalo o budućnosti istraživanja u području prodaje. Članica je strukovne udruge EMAC-a (Europska marketinška akademija) i AMAC (Američka marketinška asocijacija). Uz znanstveni i nastavni rad, bavi se savjetovanjem iz područja marketinga i prodajnog menadžmenta.

Dr. sc. Nikola Drašković znanstveni je suradnik iz područja marketinga i viši predavač na Rochester Institute of Technology Croatia, u Zagrebu, gdje predaje marketinške kolegije. Prije toga je 20 godina stjecao praktično marketinško i prodajno iskustvo u poduzeću Vetropack Straža, marketinškoj agenciji Lowe Lintas Digitel, produkcijskoj kući Kult film i britanskoj istraživačkoj agenciji Canadean. Radio je na pozicijama zamjenika direktora marketinga i prodaje, voditelja ključnih kupaca, voditelja prodaje, voditelja odnosa s međunarodnim klijentima i kao savjetnik za tržište bezalkoholnih pića.

Doktorirao je 2010. na Leeds Metropolitan University u Velikoj Britaniji. Na zagrebačkom Ekonomskom fakultetu je završio znanstvene poslijediplomske studije iz područja Teorije i politike marketinga i Poslovnog upravljanja (MBA) te diplomirao na dodiplomskom studiju, smjer Marketing.

Kao gostujući predavač održao je višestruka predavanja na sveučilištima u zemlji i inozemstvu i to na: Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, University of Klagenfurt, Leeds Metropolitan University, University of Donja Gorica, University of Westminster, University of Pforzheim.

Dosad je objavio dvadeset znanstvenih radova u međunarodnim časopisima i zbornicima znanstvenih i stručnih skupova, bio koautor dva sveučilišna udžbenika i četiri poglavlja u znanstvenim knjigama. Područje znanstvenog istraživanja mu je šire područje marketinga, uključujući strateški marketing, marketinšku ulogu ambalaže, prodaju i digitalni marketing.

Predgovor

Dobro došli u područje izučavanja najstarije i mnogima još uvijek vrlo intrigantne znanstveno-stručne discipline u okvirima suvremenog marketinga.

Prodaja kao poslovna funkcija važan je dio svake tržišno orijentirane organizacije, a prodajne vještine neizostavan su element skupa profesionalnih i osobnih kompetencija svakog poduzetnika. U tržišnom gospodarstvu, bez prodaje se ništa ne događa jer bez nje nema prihoda kao niti očekivanih povrata na uloženo. Također u svakodnevnom životu onaj s boljom prodajnom i pregovaračkom sposobnošću, obično postiže više jer zna kako utjecati na druge i kako se samouvjereno zauzeti za vlastite ciljeve i potrebe.

Prodavači i prodajni profesionalci su konstantno među najtraženijim zanimanjima na tržištu rada, a uz posjedovanje odgovarajućih, visokotransferabilnih sposobnosti, relativno brzo pronalaze odgovarajuće poslove i mogućnosti za unapređenje vlastitih karijera, prelazeći relativno lako i preko granica postojećih djelatnosti. Započinjanje profesionalne karijere u prodaji daje vrlo dobru osnovu za daljnji napredak i razvoj na ljestvici organizacijske hijerarhije, sve do samoga vrha.

Suvremeno doba, obilježeno tehnološkim dostignućima koja su preokrenula i izmijenila iz temelja tradicionalne industrije te poništila u određenoj mjeri potrebu za mnogim zanimanjima, postavlja i pred prodajnu funkciju vrlo zanimljive razvojne mogućnosti u smislu veće automatizacije i digitalizacije u odnosima između kupaca i prodajnog osoblja, kao i korištenja većeg broja prodajnih kanala. Mnogima je to prilika, no može biti i veliki izazov. U ekstremnom promišljanju nameće se i pitanje hoće li osobna prodaja, kao izravni način promicanja ponude poduzeća, utemeljen na neposrednom ljudskom kontaktu, postati suvišna. Dosadašnji povijesni razvoj je pokazao da se prodaja uvijek znala dobro poslužiti tekovinama suvremenih tehnologija, pospješujući međusobnu komunikaciju i olakšavajući put do novih i postojećih klijenata, smanjujući trošak kako financijski, tako i vremenski. Unatoč raspoloživoj komunikacijskoj tehnologiji i novim medijima, potreba za prodajnim profesionalcima nije nestala, oni su i dalje vrlo prisutni i vrlo potrebni. Sadržaj njihova posla se transformira i mijenja u smislu da taj posao ima sve manje rutine, koju preuzima tehnologija, a uključuje sve više kreativnosti, inovativnosti i strateškog promišljanja u smjeru zadovoljenja potreba sve zahtjevnijih i uz pomoć tehnologije više osnaženih kupaca.

Na tragu spomenutih transformacija, ovaj udžbenik integrira klasične i nove pristupe u neupitno potrebnom poslovnom zadatku nuđenja i prodavanja vlastite, kupcu što je moguće više prilagođene, ponude. Prilagođene toliko, da i sam kupac u određenim situacijama, sudjeluje u njezinom nastajanju. Tradicionalna, provjerena i dokazana prodajna znanja i vještine vrijedna su tekovina, utemeljena na izučavanju psihologije osobnog i organizacijskog ponašanja. Kao takva, ona i dalje čine osnovu svih uspješnih prodajnih napora, bilo na klasični način licem u lice ili uz pomoć novih medija. Prodajnu sposobnost razvijanu učenjem i iskustvom u kombinaciji s prirođenim talentom, dosad nije uspjelo potpuno nadomjestiti niti jedno raspoloživo tehnološko rješenje, pogotovo kada se radi o složenijim prodajama, poput onih na vrlo kompleksnom organizacijskom tržištu.

Sadržaj udžbenika zasnovan je na recentnim izvorima izučavanja prodajnog područja uvažavajući najnovija saznanja prodajne znanosti u svijetu, ali istodobno uvažavajući i datosti aktualnih razvoja i stanja prodajne struke u lokalnom i regionalnom okruženju. Pristup suvremenoj prodajnoj tematici sadržan je u tri logičke cjeline obrađene kroz 12 poglavlja. Prva cjelina obuhvaćena poglavljima 1 – 3 nudi uvod u područje, njegovu važnost i suvremene razvoje povezane s poznavanjem potreba organizacijskih i individualnih kupaca u složenijim kupovnim situacijama. U okviru ove cjeline obrađuju se i važni aspekti prodajne uspješnosti vezano uz komunikaciju i etično prodajno postupanje. Poglavlja 4 – 8 čine drugu, središnju cjelinu udžbenika i razmatraju

ključne faze prodajnog procesa, od prvih informacija o potencijalnim kupcima do zaključenja prodaje i poslije prodajnog usluživanja i brige o kupcu. Posljednja skupina poglavlja obrađuje posebno izdvojene i naglašene teme poput upravljanja vlastitom produktivnošću i odnosima u timu, međunarodne prodaje i prodajnog pregovaranja. Završno 12. poglavlje udžbenika posvećeno je digitalnoj transformaciji prodaje kao i razmatranju budućnosti prodajne profesije u dolazećim vremenima s još više tehnološkog udjela u kupoprodajnim odnosima na tržištu osobne i poslovne potrošnje.

Radi lakšeg usvajanja potrebnih znanja, svako poglavlje sadrži pedagoško-didaktičke elemente poput uvodne prodajne situacije, ciljeva poglavlja, uvoda, zaključka, popisa ključnih pojmova te pitanja za ponavljanje. U sklopu poglavlja su dani na uvid i razmišljanje brojni praktični primjeri, podsjetnici, upitnici za vlastitu evaluaciju kao i drugi didaktički alati. U poglavlja su također integrirani različiti dodatni online materijali, informacije o korisnim mobilnim aplikacijama, youtube video uradci ili kraći slučajevi iz prakse, a kojima je vrlo jednostavno pristupiti upotrebom QR čitača. Svako poglavlje završava razmatranjem problemske situacije sadržane u određenom poslovnom scenariju koji je moguće riješiti na različite načine. Kao dodatni poticaj uspješnijem svladavanju prodajnih vještina, poglavlja završavaju preporukom popularnog igranog filma prodajno-pregovaračke tematike uz čiji se kratki opis uvijek nalazi i QR kod njegova trailera.

Želimo vam uspješno usvajanje i praktičnu primjenu temeljnih prodajno-pregovaračkih znanja i vještina te Vas pozivamo da ako nakon čitanja ovog udžbenika imate prijedloge za unaprjeđenje budućeg izdanja, nam iste uputite e-mailom na: mtomasevic@efzg.hr; selma.kadic@efsa.unsa.ba; nikola.draskovic@croatia.rit.edu.

Za kraj, veliko HVALA izdavaču, recenzentima, našim obiteljima i svima koji su pridonijeli da ovaj udžbenik postane stvarnost.

Marija Tomašević Lišanin

Selma Kadić-Maglajlić

Nikola Drašković

Poglavlja

1. Osobna prodaja u 21. stoljeću 16
2. Pogled na prodajni proces iz perspektive kupca 38
3. Izgradnja povjerenja kroz etičnu prodajnu komunikaciju 64
4. Pronalaženje i kvalificiranje novih kupaca 86
5. Prodajni susret i prezentiranje rješenja 108
6. Otklanjanje prigovora i zaključenje prodaje 136
7. Postprodajni procesi i izgradnja partnerstva 160
8. Kontekstualni prodajni pristupi 182
9. Upravljanje vlastitom produktivnošću 206
10. Prodavanje na međunarodnom tržištu 234
11. Prodajno pregovaranje 262
12. Prodavanje u digitalnom dobu 288

Sadržaj

Recenzije	3
Autori	4
Predgovor	6
1. Osobna prodaja u 21. stoljeću	16
<i>Prodajna situacija</i>	16
1.1. Uvod	18
1.2. Definicija osobne prodaje	18
1.3. Evolucija prodajnog pristupa	19
1.4. Doprinos prodaje uspješnosti poslovanja i razvoju društva	20
1.5. Od transakcijske prodaje do prodaje temeljene na odnosima	22
1.6. Prodajni proces	24
1.7. Odnos marketinga i prodaje	26
1.8. Prodaja kao perspektivno zanimanje	27
1.9. Klasifikacija prodajnih poslova	29
1.10. Zaključna razmatranja	31
<i>Ključni pojmovi</i>	31
<i>Pitanja za razmišljanje</i>	32
<i>Poslovni slučaj: stari i novi pristup prodaji</i>	33
<i>Upitnik za provjeru odnosa marketinga i prodaje</i>	34
<i>Filmski maraton</i>	36
<i>Bilješke</i>	37
2. Pogled na prodajni proces iz perspektive kupca	38
<i>Prodajna situacija</i>	38
2.1. Uvod	40
2.2. Osnovne vrste tržišta	40
2.3. Obilježja B2C i B2B tržišta	44
2.4. Vrste kupnji i kupovnog ponašanja	47
2.5. Proces kupnje	48
2.6. Odlučivanje o kupnji u B2B kontekstu	49
2.6.1. Kupovni centar	51
2.7. Odlučivanje o kupnji u B2C kontekstu	53
2.8. Što je kupovno putovanje i zašto je važno?	56
2.9. Zaključna razmatranja	57

Ključni pojmovi	58
Pitanja za razmišljanje	59
Scenarij za uvježbavanje prodajno-pregovaračkih uloga	60
Filmski maraton	62
Bilješke	63
3. Izgradnja povjerenja kroz etičnu komunikaciju	64
<i>Prodajna situacija</i>	64
3.1. Uvod	66
3.2. Komunikacijski proces	66
3.3. Vrste komunikacije	69
3.4. Verbalna komunikacija	70
3.4.1. Učinkovito slušanje	72
3.5. Neverbalna komunikacija	75
3.5.1. Opažanje tuđe i kontrola vlastite neverbalne komunikacije	75
3.5.2. Prostorna udaljenost i pojavnost	76
3.6. Etična komunikacija	78
3.7. Zaključna razmatranja	80
Ključni pojmovi	80
Pitanja za razmišljanje	81
Scenarij za uvježbavanje prodajno-pregovaračkih uloga	82
Filmski maraton	83
Bilješke	84
4. Načini pronalaska i kvalificiranja novih kupaca	86
<i>Prodajna situacija</i>	86
4.1. Uvod	88
4.2. Prodajni lijevak	88
4.3. Identificiranje potencijalnih kupaca („leads“)	90
4.4. Izvori informacija o potencijalnim kupcima	91
4.5. Aktivno traženje potencijalnih kupaca	94
4.6. Aktivnosti dolaznog marketinga u službi traženja potencijalnih kupaca	95
4.7. Proces kvalificiranja potencijalnih kupaca	97
4.8. Određivanje prioritetnih kupaca	100
4.9. Administriranje procesa pronalaženja kupaca	101
4.10. Zaključna razmatranja	102
Ključni pojmovi	102
Pitanja za razmišljanje	103
Poslovni slučaj: problem subjektivnosti u kvalificiranju potencijalnih kupaca	104
Filmski maraton	106
Bilješke	107

5. Prodajni susret i prezentiranje rješenja	108
<i>Prodajna situacija</i>	108
5.1. Uvod	110
5.2. Pripremljenost i potrebna znanja prodavača	110
5.3. Priprema prodajne prezentacije	112
5.4. Prodajna prezentacija	115
5.4.1. Otkrivanje problema postavljanjem pitanja	117
5.4.2. SPIN i ADAPT tehnike postavljanja pitanja	118
5.4.3. Prezentiranje rješenja	121
5.4.4. Prezentiranje skupini	125
5.5. Pisana ponuda	126
5.6. Zaključna razmatranja	128
Ključni pojmovi	128
Pitanja za razmišljanje	129
<i>Scenarij za uvježbavanje prodajno-pregovaračkih uloga</i>	130
<i>Filmski maraton</i>	134
<i>Bilješke</i>	135
6. Otklanjanje prigovora i zaključenje prodaje	136
<i>Prodajna situacija</i>	136
6.1. Uvod	138
6.2. Odnos prodavača prema prigovorima i prodajnoj rezistenciji	139
6.3. Uzroci i izvori prodajne rezistencije	140
6.4. Tehnike otklanjanja prodajne rezistencije	146
6.5. Upotreba LAARC tehnike u rješavanju prodajne rezistencije	149
6.6. Važnost zaključenja prodaje	150
6.7. Učinkovite i etički prihvatljive tehnike zaključenja prodaje	151
6.8. Tradicionalne tehnike zaključenja prodaje	154
6.9. Zaključna razmatranja	155
Ključni pojmovi	155
Pitanja za razmišljanje	155
<i>Poslovni slučaj: prevladavanje prodajnog otpora</i>	156
<i>Filmski maraton</i>	158
<i>Bilješke</i>	159
7. Poslijeprodajni procesi i izgradnja partnerstva	160
<i>Prodajna situacija</i>	160
7.1. Uvod	162
7.2. Zadovoljstvo kupca kao strateški cilj organizacije	163
7.3. Poslijeprodajno usluživanje	164
7.4. Istraživanje zadovoljstva kupca	167
7.5. Rješavanje reklamacija	169

7.5.1. Reklamacije na tržištu poslovne potrošnje	169
7.5.2. Reklamacije na tržištu konačne potrošnje	171
7.6. Nastavak poslovne suradnje s novim kupcem	172
7.7. Upravljanje ključnim kupcima	173
7.8. CRM i poslijeprodajne aktivnosti	176
7.9. Zaključna razmatranja	176
Ključni pojmovi	177
Pitanja za razmišljanje	177
Poslovni slučaj: opravdanost reklamacije	178
Filmski maraton	180
Bilješke	181
 8. Kontekstualni prodajni pristupi	 182
Prodajna situacija	182
8.1. Uvod	184
8.2. Izazovi prodaje temeljene na odnosima	186
8.2.1. Prodaja usmjerena na dodatno unaprjeđenje odnosa	188
8.2.2. Prodaja usmjerena na kupca	189
8.3. Prodajna strategija dodavanja vrijednosti	189
8.4. Prilagodljiva ili adaptivna prodaja	191
8.5. Demonstriranje i probno korištenje proizvoda	192
8.6. Referentna prodaja i probne narudžbe	194
8.7. Uvećana, ukrštena, umanjena i sljedeća prodaja	195
8.8. Neetični prodajni pristupi	199
8.9. Zaključna razmatranja	201
Ključni pojmovi	201
Pitanja za razmišljanje	202
Scenarij za uvježbavanje prodajno-pregovaračkih uloga	203
Filmski maraton	204
Bilješke	205
 9. Upravljanje vlastitom produktivnošću	 206
Prodajna situacija	206
9.1. Uvod	208
9.2. Osobine potrebne za uspješnu prodajnu karijeru	211
9.3. Upravljanje na osobnoj razini prodavača	213
9.3.1. Upravljanje kupcima	214
9.3.2. Upravljanje rutama i područjima	216
9.3.3. Upravljanje vremenom	218
9.3.4. Upravljanje stresom	221
9.3.5. Upravljanje dokumentacijom i informacijama	223
9.4. Upravljanje odnosima s drugim članovima prodajnog tima	226

9.5. Zaključna razmatranja	227
Ključni pojmovi	227
Pitanja za razmišljanje	228
<i>Scenarij za uvježbavanje prodajno-pregovaračkih uloga</i>	230
<i>Praktični primjer – praćenje i analiza korištenja vremena</i>	231
<i>Filmski maraton</i>	232
<i>Bilješke</i>	233
10. Prodavanje na međunarodnom tržištu	234
<i>Prodajna situacija</i>	234
10.1. Uvod	236
10.2. Važnost međunarodne prodaje	237
10.3. Izazovi prodaje na međunarodnom tržištu	240
10.3.1. Ekonomski, pravni i politički izazovi	240
10.3.2. Kultura kao izazov međunarodne prodaje	240
10.4. Modeli organiziranja međunarodne prodaje	245
10.4.1. Neizravni pristupi međunarodnoj prodaji	246
10.4.2. Izravni pristupi međunarodnoj prodaji	248
10.5. Upravljanje međunarodnom prodajom	250
10.6. Važnost INCOTERMS pravila za međunarodnu prodaju	252
10.7. Zaključna razmatranja	253
Ključni pojmovi	253
Pitanja za razmišljanje	254
<i>Poslovni slučaj: osmišljavanje marketinško-prodajne strategije za međunarodno tržište</i>	255
<i>Upitnik za samoprocjenu osobne kulturalne inteligencije</i>	258
<i>Filmski maraton</i>	260
<i>Bilješke</i>	261
11. Prodajno pregovaranje	262
<i>Prodajna situacija</i>	262
11.1. Uvod	264
11.2. Čimbenici koji utječu na pregovarački stil	265
11.3. Osnovne strategije pregovaranja	266
11.4. Priprema za prodajne pregovore	268
11.4.1. Procjena uravnoteženosti pregovaračke moći	269
11.4.2. Utvrđivanje pregovaračkih ciljeva	271
11.4.3. Analiza mogućih protuponuda	273
11.5. Pregovaračke taktike prodavača	274
11.5.1. Dobar i loš dečko	275
11.5.2. Niske lopte	275
11.5.3. Pokusni balon	275

11.5.4. Manipuliranje tišinom	276
11.5.5. Pisana riječ	276
11.5.6. Uzmi ili ostavi	277
11.5.7. Kompromis	277
11.5.8. Konačna ponuda	277
11.6. Pregovaračke taktike kupca	277
11.6.1. Obećavajuća budućnost	277
11.6.2. Ograničene ovlasti	278
11.6.3. Ograničeni proračun	278
11.6.4. Taktika odvlačenja pozornosti	279
11.6.5. Pritisak rokova	279
11.6.6. Pobiranje vrhnja	279
11.7. Zaključna razmatranja	279
Ključni pojmovi	280
Pitanja za razmišljanje	281
Poslovni slučaj: različitost pregovaračkih okolnosti i situacija	282
Upitnik za provjeru osobnog pregovaračkog pristupa	284
Filmski maraton	285
Bilješke	286

12. Prodavanje u digitalnom dobu 288

Prodajna situacija	288
12.1. Uvod	290
12.2. Upotreba internetskih tražilica i društvenih mreža u pronalasku potencijalnih kupaca	291
12.3. Uloga interneta u pripremi prodajnog susreta i prezentiranju rješenja	293
12.4. Korištenje digitalnih resursa za otklanjanje prigovora i zaključenje prodaje	295
12.5. Digitalne mogućnosti i automatizacija prodajnog procesa	295
12.6. Digitalne mogućnosti za usluživanje kupaca	299
12.7. Sustav digitalne nabave i kupnje	300
12.8. Uloga društvenih medija u prodajnom procesu	302
12.9. Prodajni profesionalac za 21. stoljeće	304
12.10. Zaključna razmatranja	306
Ključni pojmovi	307
Pitanja za razmišljanje	307
Poslovni slučaj: elektronička razmjena dokumenata	308
Filmski maraton	310
Bilješke	311

Literatura	312

Slike i tablice	322

Indeks	326



1 Osobna prodaja u 21. stoljeću

CILJEVI POGLAVLJA:

- Definirati osobnu prodaju i pojasniti njezino značenje u kontekstu marketinga.
- Predstaviti osnovne faze i korake u prodajnom procesu.
- Pojasniti bitna obilježja marketinškog pristupa u prodaji i njegov utjecaj na cijeli prodajni proces.
- Naglasiti razliku između transakcijskog prodajnog pristupa i pristupa usredotočenog na međusobno povjerenje i dugoročno zadovoljstvo poslovnim odnosom.
- Opisati osnovna prodajna zanimanja i razmotriti potrebne vještine i znanja za uspješno obavljanje prodajnih poslova.

„Uvijek sam govorio da svi prodajemo. Možda niste zaposleni u odjelu prodaje, ali ako posao koji radite zahtijeva interakciju s ljudima i vi prodajete.“

Zig Ziglar

Prodajna situacija

Ana se nedavno zaposlila u poduzeću Lotus Print na radnom mjestu prodajne asistentice. Riječ je o radnom mjestu namijenjenom osobama koje su nedavno završile visokoškolsko obrazovanje i najčešće ne posjeduju radno iskustvo, ali pokazuju zanimanje za rad u prodaji. Takve osobe obično imaju i visoku razinu komunikacijskih sposobnosti i vještina. S obzirom da je ovo Ani prvi posao u prodaji, ako se ne računaju studentske prakse koje je odrađivala na recepciji poznatog hotela, u poduzeću su joj dodijelili mentora. Njegova je uloga upoznati Anu s osnovnim „tajnama zanata“, ali i pratiti ju u interakciji s klijentima. Mentor, Saša Perić, ima već 18 godina iskustva u prodaji, a zadnjih deset je zaposlen u poduzeću Lotus Print.

Lotus Print bavi se tiskom etiketa te manjih brošura i letaka. Klijenti su mu uglavnom poduzeća iz prehrambene industrije, no u zadnje vrijeme nude svojim kupcima i usluge digitalnog tiska etiketa kao i pozivnice za tržište krajnje potrošnje. Cijeli proces naručivanja s manjim kupcima dogovara se i odvija elektronički putem interneta i posebno izrađene web aplikacije.



© Igor Miske/unsplash.com

Nakon što se online naruči izrada etiketa ili pozivnica, otisnuti materijali se dostavljaju poštom ili dostavom kad se radi o većim količinama. Ana je, kao početnik u prodaji, zadužena za podršku online klijentima. Na prvu, pomislila je kako će to biti iznimno dosadno zaduženje, jer proces je u potpunosti automatiziran i jednostavan odnosno potrebno je samostalno oblikovati željenu etiketu ili pozivnicu, kliknuti ponuđene opcije te poslati dovršenu narudžbu. Međutim, ubrzo je shvatila da se većina online klijenata ne snalazi najbolje u web aplikaciji, bez obzira koliko se ona čini jednostavnom i intuitivnom. Online klijenti su često tražili dodatne informacije, čak i u slučajevima kad su se te iste informacije nalazile i na internetskoj stranici poduzeća. Sve je to potaklo Anu da se savjetuje sa svojim mentorom i priupita ga zašto klijenti toliko traže njezinu podršku kad je cijeli proces tako jednostavan i automatiziran. Mentor Saša se nasmije te joj pojasni da svi online klijenti nemaju istu razinu informatičke pismenosti. Dok je mlađoj generaciji sve relativno jednostavno, starijoj generaciji trebaju dodatne upute. Uz to, klijenti vole osjetiti da se iza internetskog sučelja nalaze žive osobe kojima je stalo do njihovog zadovoljstva uslugom i isporučenim proizvodom.

1.1. UVOD

Prodaja je, zasigurno, jedno od najstarijih zanimanja. Čim su se pojavili prvi viškovi hrane i proizvoda, ljudi su ih nastojali razmijeniti za druge proizvode ili, nešto kasnije, za različite oblike novca. Pri tome su se, oni vještiji, koristili i znatnim nagovaranjem, što bi rezultiralo boljim prodajnim rezultatom. Kako je vrijeme prolazilo, mijenjao se i prodajni pristup odnosno prodavač je sve više morao uzimati u obzir želje i preferencije svog klijenta, da bi mu se on ponovno vratio i kupovao od njega, a ne kod konkurencije. U novije vrijeme, veliki utjecaj na prodaju i prodavače ima i razvoj tehnologije. Ako promotrimo maloprodaju proizvoda široke potrošnje, veliku promjenu donijelo je uvođenje koncepta samoposluživanja, što je smanjilo potrebu za prodajnim osobljem. Kupac više nije trebao pomoć prodavača pri odabiru proizvoda, što mu je dalo dodatnu slobodu u kupnji. Posljednjih godina sve se više uvode samoposlužne blagajne, čime se dodatno smanjuje potreba za prodajnim osobljem. Internetska prodaja je, s druge strane, smanjila potrebu za posredovanjem u prodaji

te omogućila kupnju iz udobnosti vlastitog doma ili s bilo kojeg drugog mjesta. I to je utjecalo na smanjenje potrebe za određenom vrstom prodajnog osoblja. Međutim, kao što je i uvodni slučaj pokazao, tehnologija ne može sama funkcionirati, a i klijenti ponekad imaju potrebu za osobnim kontaktom s prodavačem od kojeg kupuju. Stoga, osobna prodaja kao funkcija zasigurno neće nestati, odnosno može se zaključiti da će, uslijed tehnološkog razvoja, uloga prodavača i dalje evoluirati prema složenijim oblicima prodavanja poput onih na poslovnim tržištima, a razvoj novih tehnoloških rješenja zahtijevat će i prodavače koji će biti sposobni takva rješenja tržišno verificirati.

1.2. DEFINICIJA OSOBNE PRODAJE

Iz perspektive marketinškog miksa, osobna prodaja spada u osnovne promotivne alate odnosno smatra se sredstvom dvosmjerne komunikacije, a čija je





glavna svrha ostvarenje prodaje. U skladu s tim, navodimo definiciju koja kaže da „*osobna prodaja podrazumijeva izravnu interakciju predstavnika poduzeća s klijentom, s ciljem njegovog informiranja i uvjeravanja da donese odluku o kupnji proizvoda ili usluge*“¹. Navedena definicija pokazuje određenu manjkavost i nedorečenost s obzirom da ne uzima u obzir potrebu za razvijanjem i održavanjem dugoročnih odnosa ili partnerstva s kupcima, što je jedna od centralnih premisa modernog marketinškog pristupa. Iz tog razloga, navodimo i drugu, potpuniju definiciju koja osobnu prodaju opisuje kao „*proces razvijanja dugoročnih odnosa, otkrivanja potreba, zadovoljavanja potrebe s adekvatnim proizvodom, te komuniciranje koristi kroz informiranje, podsjećanje i uvjeravanje*“².

Sagledamo li navedene definicije, možemo uočiti sljedeća obilježja osobne prodaje:

- Riječ je o procesu koji se sastoji od niza koraka kroz koje prolaze prodavač i kupac, a čemu ćemo se detaljno posvetiti u sljedećim poglavljima.
- Naglasak osobne prodaje je na stvaranju i održavanju dugoročnih odnosa s klijentima, kroz otkrivanje njihovih potreba i zadovoljavanje tih potreba na odgovarajući način.
- Osobna prodaja je, u svojoj biti, komunikacijski proces odnosno podrazumijeva uspostavu i održavanje dvosmjerne komunikacije između pojedinaca/organizacija u prodajnom procesu. Za prodavača, komunikacijska komponenta osobne prodaje predstavlja alat kojim se koristi u svrhu informiranja, podsjećanja i uvjeravanja kupca.
- Cilj komunikacije je informirati, podsjetiti i uvjeriti kupca u korist koju dobiva ostvarenjem kupnje. Osim obilježja proizvoda ili usluge, kao predmeta prodaje, naglasak je na vrijednosti koja se ostvaruje transakcijom.

Iako na osobnu prodaju najčešće gledamo kao na komercijalnu aktivnost, koja je sveprisutna na tržištu poslovne, ali i na tržištu konačne potrošnje, riječ je o konceptu s puno širom primjenom jer, primjerice, prodajom se bavimo i kad se prijavljujemo na natječaj za posao. U takvoj poslovnoj situaciji, naša biografija ili CV imaju inicijalnu ulogu osigurati nam priliku za razgovor u kojem ćemo se nastojati što bolje prezentirati odnosno „prodati“, uvjeravajući potencijalnog poslodavca da smo baš mi njegov najbolji izbor. Kad se zaposlimo, vrlo brzo shvatimo da se kroz komunikaciju s drugim odjelima unutar poduzeća često trudimo ostvariti određene koristi za svoj odjel ili svog klijenta, pri čemu se kroz proces pregovaranja ponekad moramo nečega i odreći ili preoblikovati svoje inicijalne zahtjeve. Prodajnih i pregovaračkih situacija, bez sumnje, ne nedostaje niti u obiteljskom životu. Naročito u situacijama kada partneri ili supružnici nisu u potpunosti usklađeni oko, primjerice, odabira boje namještaja ili zajednički korištenog automobila i sl. U takvoj situaciji jedna strana može prevladati u odabiru boje, dajući pri tome zauzvrat drugoj strani veći utjecaj po pitanju traženih funkcionalnosti.

1.3.

EVOLUCIJA PRODAJNOG PRISTUPA

Povijesno gledajući, koncept osobne prodaje je evoluirao usporedno s evolucijom tržišne orijentacije poduzeća, s obzirom da je ona sastavni dio njegova poslovanja. Treba znati da je u nekim od razvojnih faza prodaja smatrana značajnijom za opstanak poduzeća od marketinga, kao i obrnuto. Međutim, s razvojem i intenziviranjem konkurencije, sve više se prepoznaje vrijednost stvaranja i održavanja dugoročnih odnosa s kupcima, čime marketinški pristup dobiva naglašeniju ulogu.

Kao što je vidljivo iz tablice 1.1, možemo govoriti o pet faza razvoja tržišne orijentacije poduzeća i prodaje.^{3,4} Prema koncepcijama proizvodnje i proizvoda, poduzeća su usredotočena na sebe odnosno na višu učinkovitost proizvodnog procesa ili na bolje performanse odnosno kvalitetu proizvoda. Pretpostavka je da će kupci tražiti proizvode koji su jeftini odnosno one koji donose određena poboljšanja u odnosu na njihovu stariju inačicu. S razvojem konkurencije i

Tablica 1.1: Povijesni razvoj tržišne orijentacije i prodajnih aktivnosti poduzeća

ERA	PROIZVODNJE I PROIZVODA	PRODAJE	MARKETINGA	PARTNERSTVA
CILJ	Prodati	Prodati	Zadovoljiti potrebe kupca	Izgradnja odnosa
USMJERENOST	Kratkoročni ciljevi prodavača	Kratkoročni ciljevi prodavača	Kratkoročne potrebe kupca	Dugoročne potrebe kupaca i prodavača
ULOGA PRODAVAČA	Isporučitelj	Prezenter i nagovaratelj	Rješavatelj problema i pregovarač	Stvaratelj vrijednosti
AKTIVNOSTI	Preuzimanje narudžbi i isporuka robe	Agresivno nagovaranje kupaca na kupnju	Nuđenje proizvoda u skladu s identificiranim potrebama kupaca	Zajedničko stvaranje i iskorištavanje novih prilika kroz obostrano isplativu suradnju

Izvor: prilagođeno prema Kotler, P., Keller, K. i Martinovic, M. (2014). Upravljanje marketingom (14. izdanje). Zagreb: Mate, str. 18-19 i Weitz, B., Castlberry, S. i Tanner, J. (2004). Selling: Building Partnerships (5. izdanje). Boston: Irwin/McGraw-Hill, str. 33.

porastom raspoložive ponude proizvoda i usluga, poduzeća stavljaju naglasak na prodajni koncept odnosno od prodajnog osoblja očekuje se da intenzivnim nagovaranjem uvjeri kupca da kupi proizvod kojeg možda i nije želio u tom trenutku. U ovakvom je pristupu, naglasak na kratkoročnim ciljevima prodavača i poduzeća odnosno na što bržem ostvarenju kupoprodajne transakcije. Marketinški koncept značajno mijenja usmjerenost poduzeća i u obzir uzima specifične potrebe kupca, pri čemu prodajno osoblje nastupa u ulozi rješavatelja problema. Umjesto usredotočenosti na sebe, što je prevladavalo u prva dva koncepta, marketinška orijentacija polazi od kupca i njegovih potreba te se sukladno tome prilagođava vlastita ponuda. Partnerstvo predstavlja logičnu nadgradnju marketinškog koncepta, pri čemu se nastoje razviti dugoročni odnosi između prodavatelja i kupca, zasnovani na međusobnoj suradnji i razmjeni vrijednosti.

Partnerski su odnosi odgovor na iznimno veliku konkurenciju i situaciju gdje veliki broj ponuđača cilja istu skupinu klijenata. U takvim zahtjevnim tržišnim uvjetima, poduzeća nastoje sačuvati svoje tržišne pozicije usko surađujući sa svojim najvrijednijim kupcima, razvijajući međusobno povjerenje i odnose ne za samo jednu kupnju, nego za ponavljanje kupnji kroz duže vremensko razdoblje. Konačni cilj je osiguranje dugoročne stabilnosti prihoda i općenito dugoročne poslovne održivosti. Povezano s tim, primarna uloga prodajnog osoblja više nije nagovaranje, nego uspostava dvosmjerne, ravnopravne komunikacije s kupcem, da bi se uspostavilo i učvrstilo povjerenje kao temelj međusobno korisnog dugoročnog odnosa.

1.4. DOPRINOS PRODAJE USPJEŠNOSTI POSLOVANJA I RAZVOJU DRUŠTVA

Osnovna uloga prodaje i prodajne funkcije je novčana valorizacija proizvoda i usluga koje poduzeće nudi te povezano s tim, ostvarenje prihoda. Dok sve ostale službe u poduzeću svojim djelovanjem uglavnom generiraju trošak, uz iznimku financija koje su u mogućnosti ostvariti prihode temeljem ulaganja slobodnih sredstava onda kad ih ima, prodaja svojim djelovanjem izravno stvara prihod. Nadalje, prodaj-



Slika 1.1: Uloga prodajnog osoblja u fazi tržišnog predstavljanja inovacije



Fotografija: PR Electrolux

Robotski usisavači su već nekoliko godina prisutni na našem tržištu i sve je veća ponuda različitih modela. Međutim, njihova tržišna penetracija još uvijek nije na razini klasičnih usisavača. S jedne strane, riječ je o nešto skupljim proizvodima, što uvjetuje i nižu potražnju. S druge strane, riječ je o tehnološkoj inovaciji s kojom većina potrošača još uvijek nema iskustva. Iako je riječ o proizvodu koji štedi vrijeme te autonomno čisti stambeni prostor, potrošači su pomalo sumnjičavi. Iz tog razloga, organizirane su brojne demonstracije proizvoda, kako bi se potencijalni kupci uvjerili u njihovu učinkovitost i praktičnost.

no je osoblje u stalnom kontaktu s kupcima i provodi puno vremena na terenu, prikupljajući pri tome podatke o tržišnim kretanjima, stanju ponude i potražnje, aktivnostima konkurencije i sl. Možemo stoga reći da se prodajno osoblje bavi i tržišnim istraživanjem. Uz to, stječe se dojam da se u zadnje vrijeme prodaji pridaje i dodatna važnost, jer danas nije više toliko zahtjevno proizvesti proizvode ili ih nabaviti primjerice iz Kine, već je puno zahtjevnije prodati ih. Iz tog razloga, brojna poduzeća na svoje vodeće pozicije postavljaju osobe koje su započele svoju karijeru u prodaji. Međutim, prodaja ima i niz drugih uloga odnosno njezini doprinosi vidljivi su i u široj perspektivi odnosno izvan okvira poduzeća.

Utjecaj prodaje na društvo. Iz poznavanja područja makroekonomije, znamo da se razvoj gospo-



© Jakub Gorajek, unsplash.com

darstva ne odvija kroz stabilan i neprekidno rastući trend, već je riječ o izmjeni ciklusa rasta s ciklusima opadanja gospodarske aktivnosti.⁵ Kad se gospodarstvo nalazi u opadanju odnosno u recesiji, prodajno osoblje nastoji potaknuti veću tržišnu aktivnost nudeći bolje prodajne uvjete i niže cijene da bi se održala ili unaprijedila poslovna suradnja s kupcima. Potičući svoje kupce da i dalje kupuju te tražeći nove prilike za prodaju, često i izvan granica nacionalnog gospodarstva, aktivnosti prodajnog osoblja pozitivno utječu na ukupna gospodarska kretanja odnosno pridonose oporavku gospodarstva. Kada je, primjerice, 2008. godine svjetska gospodarska kriza jako oslabila domaće gospodarstvo, povećanje prodajnih napora na stranim tržištima osiguralo je poslovnu održivost brojnim domaćim poduzećima, ali i pripomoglo ukupnom oporavku gospodarstva.⁶ To se ostvarilo zahvaljujući iznimnom naporu prodajnog osoblja u pronalasku novih tržišta i novih kupaca za proizvode i usluge hrvatskih poduzeća.

Utjecaj prodaje na širenje inovacija. Prodajno osoblje, uz ostalo, ima i vrlo važnu ulogu u procesu difuzije odnosno širenja inovacija.⁷ Prema teoriji difuzije, o postojanju inovacije se tijekom vremena komunicira kroz različite kanale, ponajprije s vlastitim kupcima, a usporedni rezultat toga je da sve veći dio populacije s vremenom postaje svjestan njezina postojanja.⁸ Uloga prodajnog osoblja očituje se u intenzivnoj komunikaciji o inovaciji odnosno inoviranom proizvodu ili usluzi, posebice s kategorijama

kupaca koje su vrlo naklonjene novitetima. Njih nazivamo inovatorima ili ranim usvajačima. U kontekstu inovacije ili novoga proizvoda, prodajno osoblje služi potencijalnim kupcima kao izvor informacija te može prema potrebi i demonstrirati korištenje istih.

Prodajno osoblje i usluživanje kupaca. Bez sumnje, najvažnija uloga prodajnog osoblja je biti na usluzi kupcu odnosno pružiti mu sve potrebne informacije i podršku. Naravno, to zahtijeva primjereno obučeno prodajno osoblje koje raspolaže svim potrebnim znanjima, ali i vještinama potrebnim za učinkovito ophođenje s kupcima. Kupci od prodajnog osoblja očekuju podršku prije, za vrijeme i nakon kupnje, a prodavačevo poduzeće doživljavaju kao bitan čimbenik vlastita uspjeha. Primjerice, ako prodajno osoblje dobavljača ne uspije na vrijeme isporučiti tražene proizvode ili usluge koji se koriste u procesu proizvodnje, poduzeće kupca možda neće biti u stanju pravodobno proizvesti dovoljnu količinu izlaznih proizvoda, što se može negativno odraziti na prihode, ali i pokvariti odnose s kupcima. Zato je iznimno važno uspostaviti pouzdane, dugoročno isplative i transparentne odnose utemeljene na uvažavanju potreba, povjerenju i međusobnom poštovanju.

1.5.

OD TRANSAKCIJSKE PRODAJE DO PRODAJE TEMELJENE NA ODNOSIMA

Ovisno o vlastitoj tržišnoj orijentaciji te u praksi često prisutnom kriteriju važnosti, poduzeća razvijaju različite oblike odnosa sa svojim kupcima. Kad poduzeće nema dugoročnih očekivanja od određenog kupca ili je riječ o novom kupcu čije namjere u pogledu budućih kupnji nisu potpuno jasne, možemo govoriti o tradicionalnom ili transakcijskom pristupu prodaji. U takvom pristupu, prodavatelj će nastojati što prije zaključiti prodaju s vrlo malo ili bez pridavanja velike pozornosti specifičnim potrebama kupca.⁹ Prodavatelj će također nastojati kratkoročno ostvariti što veći prodajni volumen, uz što je moguće manji vlastiti angažman. Ovakvo je postupanje tipično za poduzeće koje prakticira prodajni tržišni pristup, s obzirom na kratkoročnu orijentaciju i primarnu usredotočenost na ostvarenje vlastitih prodajnih



© G. Crescoli/unsplash.com

Tablica 1.2: Usporedba transakcijskog pristupa prodaji i prodaje utemeljene na odnosima

	Transakcijski pristup prodaji	Prodaja temeljena na razvoju odnosa s kupcima
Potrebne vještine	Prodajne vještine, tj. pronalaženje potencijalnih kupaca, prodajno prezentiranje, pregovaranje, zaključenje prodaje	Prodajne vještine Prikupljanje informacija Postavljanje pitanja i slušanje Strateško rješavanje problema Osmišljavanje i prezentiranje jedinstvenih rješenja s dodanom vrijednošću za kupca Stvaranje timova i timski rad Pregovaranje
Primarna usredotočenost	Na prodavatelja i njegovo poduzeće	Na kupca i njegove kupce
Poželjan ishod	Zaključenje prodaje, što veća narudžba	Povjerenje, zajedničko planiranje, obostrane koristi, povećanje zarade
Uloga prodavatelja	Komunikacija s kupcem i zaključenje prodaje	Savjetnik i dugoročni saveznik Ključan dionik kupčevog poduzeća
Priroda komunikacije s kupcem	Jednosmjerna, od prodavatelja prema kupcu Guranje proizvoda	Dvosmjerna i suradnička komunikacija Poticanje dijaloga s kupcem
Stupanj uključenosti prodavatelja u kupčev proces odlučivanja	Prodavatelj je izoliran od kupčevog procesa odlučivanja	Prodavatelj aktivno sudjeluje u kupčevom procesu odlučivanja
Potrebna znanja	Znanje o proizvodu Poznavanje konkurentskih ponuda Uočavanje prilika Strategija vezana za kupca	Znanje o proizvodu Poznavanje i nuđenje ukupnih sposobnosti poduzeća Poznavanje konkurencije Strategija vezana za kupca Upućenost u troškovnu strukturu Uočavanje prilika Opća znanja i ekspertiza o industriji Znanje o kupčevim proizvodima, konkurenciji i kupcima
Post-prodajne usluge	Ograničene ili potpuno izostavljene Naglasak na osvajanju novog kupca	Kontinuirane aktivnosti kroz: • Osiguranje kupčevog zadovoljstva • Informiranje kupca • Kreiranje dodatnih vrijednosti • Upravljanje prilikama

Izvor: prilagođeno prema Ingram, T., LaForge, R., Avila, R., Schwegler, C. i Williams, M. (2017). *Sell5* (5. izdanje). Boston: Cengage Learning, str. 5.

ciljeva. Međutim, o transakcijskom pristupu možemo govoriti i u kontekstu započinjanja poslovnog odnosa između dva poslovna subjekta. U začetku je taj odnos ograničen, odnosno riječ je o klasičnoj prodajnoj transakciji. Ako su obje strane zadovoljne obavljenom transakcijom te kada postoji interes za daljnjom suradnjom, njihov odnos može s vremenom prerasti u trajan, dugoročni odnos koji nadilazi granice transakcijskog pristupa.

Kao svojevrsna suprotnost tradicionalnom transakcijskom pristupu, prodaja temeljena na razvoju od-

nosa s kupcima usredotočena je na stvaranje i održavanje dugoročnih odnosa. U takvom pristupu, temelj uspješnog i dugoročnog odnosa počiva na dvosmjernoj komunikaciji i međusobnom povjerenju, uz postojanje određenog zajedničkog interesa te usredotočenost na zajedničke dugoročne ciljeve. Za uspostavu povjerenja potrebno je vrijeme kao i nesebično zalaganje i prodajnog osoblja i kupca, ali i strateško opredjeljenje na razini cijele organizacije.¹⁰ U praksi se ovakav pristup prodaji naziva partnerstvom. Tablica 1.2 sadrži pregled temeljnih razlika između transakcijskog pristupa prodaji i prodaje utemeljene na odnosima.

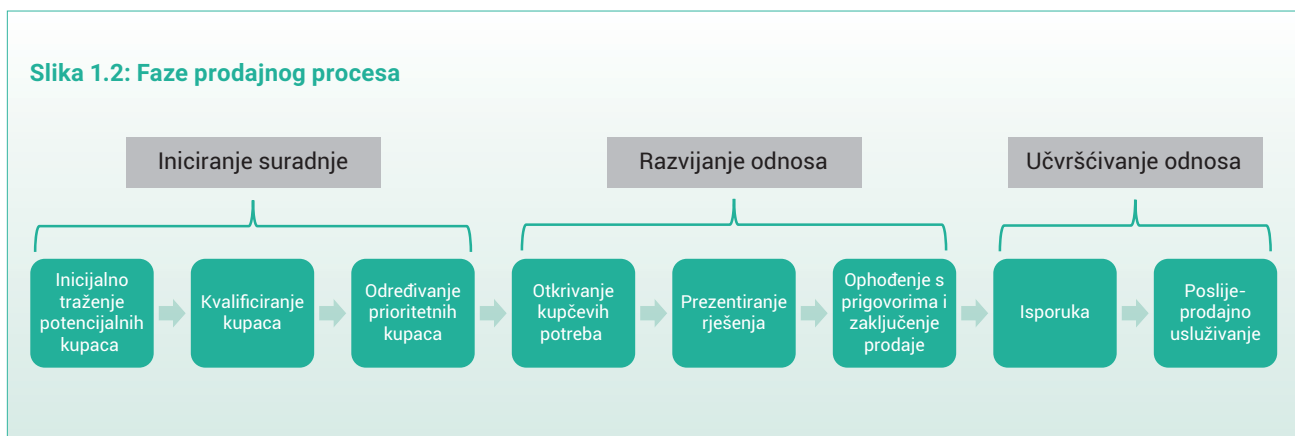
Iz perspektive prodavanja na poslovnim tržištima, ali sve češće i na tržištima konačne potrošnje, prodaja je proces koji se sastoji od određenog broja različitih aktivnosti koje poduzima prodajno osoblje s ciljem ostvarenja prodaje i ostvarenja dugoročne suradnje s kupcem. Kao što je vidljivo na slici 1.2, možemo govoriti o tri osnovne skupine aktivnosti. Na početku, poduzimaju se aktivnosti čiji je cilj identificirati kupce. Nakon toga slijede konkretnije aktivnosti usmjerene na razvoj suradnje, odnosno stvaranje odnosa s kupcem. Kad se jednom zaključi prodaja, postaje aktualna treća skupina aktivnosti usmjerenih na učvršćivanje i jačanje stvorenog odnosa, a s ciljem postizanja i očuvanja dugoročne suradnje.

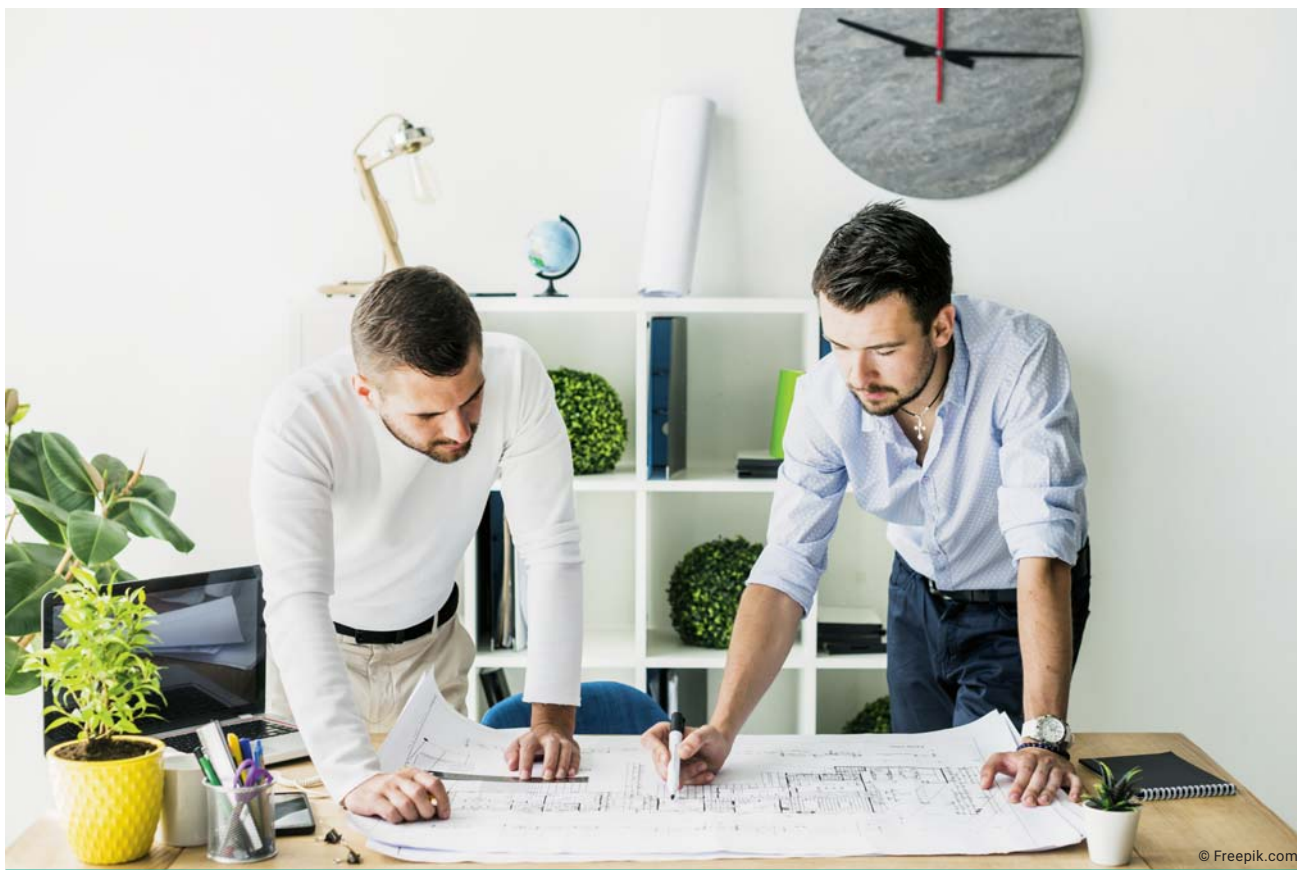
Prodajni proces započinje traženjem informacija o potencijalnim kupcima. Pri tome je važno odrediti kriterije prema kojima tražimo potencijalne kupce odnosno segmentirati tržište i odrediti segment kojemu će se pristupiti. U praksi, prodajno će se osoblje najprije usmjeriti na one djelatnosti koje već koriste vrstu proizvoda ili usluge koju ono nudi, a zatim i na druge u kojima postoji mogućnost da se započne s njihovom upotrebom. Na taj način, dolazi se do jedne veće baze ili popisa potencijalnih kupaca. U narednom koraku, kojeg zovemo kvalificiranje kupaca taj je popis potrebno filtrirati odnosno ukloniti će se s popisa poduzeća koja nemaju potencijala za razvoj suradnje. Pri tome se kao kriterij može upotrijebiti bonitet ili opće stanje poslovanja, veličina poduzeća, izraženi interes za novim dobavljačem i sl. Kada se popis potencijalnih kupaca pročisti, među preostalim potencijalnim kupcima određuju se oni koje će se

prioritetno kontaktirati. Pri tome se može dogoditi da dio potencijalnih kupaca neće prihvatiti komunikaciju, čime će se broj onih koji ostaju na popisu dodatno smanjiti. Dogodi li se da ciljano poduzeće kupca ne reagira na našu komunikaciju, a nama je ono i dalje zanimljivo zbog velikog potencijala moguće buduće suradnje, dobro je razmisliti o promjeni komunikacijskog kanala ili o traženju poduzeća ili osobe koja bi mogla poslužiti kao posrednik odnosno davatelj preporuke za uspostavljanje komunikacije.

Nakon što potencijalni kupac pokaže zanimanje za uključivanje u međusobnu komunikaciju, prodavatelj se mora usredotočiti na otkrivanje njegovih potreba. Iako će potencijalni kupac najvjerojatnije vrlo brzo otkriti specifikaciju proizvoda ili usluga koje koristi ili treba u narednom razdoblju, zadatak je prodavatelja proniknuti i u nespecificirane elemente proizvoda ili usluge, poput očekivanja koje potencijalni kupac ima u pogledu uspostavljanja učinkovitog komunikacijskog kanala s prodavateljem. Nadalje, ako potencijalni kupac već ima uhodanog dobavljača, korisno je saznati koji su to aspekti proizvoda ili prateće usluge u vezi kojih postoji određeno nezadovoljstvo ili potencijal za unapređenje. U ovoj fazi prodavatelj treba prije svega pažljivo slušati i nastojati saznati što je više moguće o potencijalnom kupcu i njegovim potrebama i željama. U sljedećem koraku prodavatelj prezentira odnosno nudi rješenje za prethodno otkrivene potrebe. Pri tome mu na raspolaganju stoje brojne mogućnosti, poput klasične prezentacije koncepta ili ideje, demonstriranja učinkovitosti proizvoda ili usluge, njihovog probnog korištenja, ustupanja uzorka za testiranje i sl. Nakon što se potencijalni kupac upozna s ponuđenim rješenjem, najčešće slijedi proces daljnje rasprave, traže se dodatne informacije ili se mogu pojaviti i određeni

Slika 1.2: Faze prodajnog procesa





prigovori, zabrinutosti, neslaganje. Često se prigovori odnose na cijenu odnosno ukupan trošak kupnje, čime se, zapravo, ulazi u pregovaranje. Očekuje li potencijalni kupac ili traži mogućnost pregovaranja oko nekog aspekta ponuđenog rješenja, prodavatelj treba na pozitivan način uzvratiti. Ponekad će se dogoditi da neki aspekt potrebe kupca možda nije dobro ili dostatno shvaćen od strane prodavatelja, pa će biti potrebna brza i kompetentna reakcija kako bi se spriječio možebitno negativan razvoj situacije. Cilj svega poduzetog je da se na kraju uspješno dogovori posao. Pri tome je važno voditi računa da zaključivanje prodaje niti u jednom trenutku ne smije biti isključivi cilj. Ako se radi o novom kupcu koji od nas kupuje prvi put, na zaključenje prodaje bi se trebalo gledati kao na početak potencijalno dugotrajnijeg odnosa.

Po zaključenju prodaje slijedi isporuka. Ovisno o dogovorenim uvjetima isporuke i u ovom koraku može postojati potreba za većim ili manjim angažmanom prodajnog osoblja. Primjerice, ako je dogovoreno da će prijevoz predmeta prodaje biti obavljen u organizaciji prodavatelja, kupac očekuje isporuku u dogovorenom roku, bez potrebe za nekim dodatnim vlastitim angažmanom. Kada je riječ o međuna-

rodnom poslovanju, prodavatelj će se obično pobrinuti o izradi potrebne dokumentacije i izvoznom carinjenju robe. Ako se, s druge strane, dogovori da kupac sam preuzima robu, od prodavatelja se očekuje samo njezina raspoloživost u dogovoreno vrijeme. Kad je roba isporučena, prodavatelj mora i dalje njegovati odnos s kupcem. U slučaju isporuke jednostavnih proizvoda prodavatelj bi trebao, primjerice, provjeriti je li sve bilo u redu s isporukom, zadovoljava li kvaliteta proizvoda i je li u konačnici kupac zadovoljan. Kod složenijih proizvoda, poslijeprodajno usluživanje može obuhvaćati i aktivnosti poput pružanja usluge servisiranja i osiguranja rezervnih dijelova, nadogradnje proizvoda te obučavanje korisnika isporučene opreme. Uglavnom, sve nabrojene aktivnosti pomažu rastu povjerenja između prodavatelja i kupca te ostvarenju dugoročno zadovoljavajućeg poslovnog odnosa.

Opisani prodajni proces djeluje linearno, sa sekvencijalnim slijedom definiranih koraka. Međutim, treba napomenuti da je u praksi, najčešće, riječ o kružnom procesu, s time da se prilikom ponovljene kupnje i ostvarenja dugoročnog odnosa preskaču koraci iz faze iniciranja suradnje¹¹. Intenzitet aktivnosti

u pojedinom koraku ovisit će primarno o prirodi do sada ostvarene suradnje, odabranom prodajnom pristupu i složenosti proizvoda. Prodajni proces će detaljnije biti obrađen u dolazećim poglavljima.

1.7.

ODNOS MARKETINGA I PRODAJE

Gledajući sa stajališta marketinške teorije, prodaja odnosno osobna prodaja tretira se kao jedan od elemenata promocijskog miksa uz ostale vrste komunikacijskih aktivnosti poput oglašavanja, odnosa s javnošću i unapređenja prodaje. U takvom pristupu prodaja se smatra sastavnom komponentom marketinga, pri čemu se naglašava njezina komunikacijska dimenzija, ali i bitna uloga u provođenju marketinške strategije.¹² U praksi je, s druge strane, prodaja kao funkcija često odvojena od marketinga odnosno zadatak je marketinga da pruži potporu prodaji, tj. da u određenoj mjeri olakša posao prodavača. Iako ovakav pristup nije u potpunosti usklađen s klasičnim definicijama marketinškog miksa i njegovih sastavnih dijelova, takav tretman i status prodaje je razumljiv jer ona predstavlja poslovnu funkciju zaduženu za generiranje prihoda poduzeća. Spomenuta komplementarna uloga marketinga u odnosu spram prodaje ima, najčešće, veći značaj na tržištu poslovne

potrošnje, dok je u kontekstu tržišta krajnje potrošnje ipak znatno veći naglasak na marketingu kao nadređenoj tržišnoj aktivnosti.

Potrebno je reći i da kupci često vide marketing i prodaju kao jednu funkciju te da smatraju kako obje služe potpuno istom cilju.^{13,14} Promatrajući situaciju u praksi, prodajno osoblje je često posvećeno ostvarenju određenih kratkoročnih prodajnih ciljeva, što je razumljivo i povezano s tim što prodaja donosi novac poduzeću, pri čemu je poželjno da njegov priljev bude stalan i stabilan. Marketinški se stručnjaci, s druge strane, često više usredotočuju na izgradnju imidža poduzeća i marke, što je vremenski zahtjevniji proces povezan s dugoročnijim tržišnim ciljevima. U praksi se često događa da kada je prodaja razočaravajuća, marketing okrivljuje prodajne snage za loše izvršenje plana. Prodajni tim, pak, tvrdi da je marketing odredio previsoke cijene te utrošio previše sredstava u druge, manje učinkovite komunikacijske aktivnosti. U takvoj situaciji prodajni odjeli su skloni vjerovati da marketinški stručnjaci nisu u dodiru s onim što se stvarno događa na tržištu, dok marketinški stručnjaci teže vjerovanju da je prodajna sila kratkovidna kao i previše fokusirana na pojedina iskustva iz odnosa s kupcima, nedovoljno svjesna širine tržišta i slijepa za budućnost.¹⁵

Marketinški stručnjaci, koji su donedavno imali više formalno obrazovanje od prodajnog osoblja, vrlo su analitični, orijentirani na podatke i usmjereni na



projekte. U potpunosti su fokusirani na izgradnju konkurentskih prednosti za budućnost. Međutim, njihov se proces planiranja uglavnom odvija u uredu, a ne na terenu. Prodajno osoblje, s druge strane, provodi vrijeme u razgovoru s postojećim i potencijalnim kupcima te ne samo da ima spoznaje o kupčevim potrebama, nego može i pretpostaviti koji će proizvod u određenom trenutku doživjeti zrelost, a koji će oduzmijeti. Prodajno osoblje svoje ciljeve ostvaruje kroz zaključenje prodaje te je lako utvrditi razinu uspjeha ili neuspjeha. S druge strane, marketinški proračun podijeljen je na različite programe i potrebno je više vremena da bi se pokazali učinci povezani s ostvarenjem dugoročne konkurentске prednosti.

Bez sumnje, kako bi poduzeće postiglo konkurentsku prednost te kupcima isporučilo superiornu vrijednost, potrebna je suradnja marketinga i prodaje. Drugim riječima, odnos marketinga i prodaje je ključan za tržišni uspjeh poduzeća. Taj odnos može u nekoj fazi biti neusklađen ili obilježen čak i sukobom, ali svako bi poduzeće trebalo težiti uspostavljanju koordinacije između dviju funkcija te njihovom integriranju.¹⁶ U idealnoj situaciji, između marketinga i prodaje se očekuje interakcija i suradnja. Kao što se vidi iz tablice 1.3, u procesu upravljanja marketingom suradnja i doprinos prodaje su od iznimnog značenja. Prodaja prikuplja tržišne informacije te su-

gerira u kojem bi se smjeru trebali razvijati elementi marketinškog miksa, čineći tako poveznicu između marketinškog odjela i tržišta odnosno kupaca.

1.8.

PRODAJA KAO PERSPEKTIVNO ZANIMANJE

Na početku poglavlja spominjali smo da je tehnološki razvoj donio sa sobom određene promjene koje su preoblikovale u određenoj mjeri prodajni posao te utjecao i na smanjenje potražnje za prodajnim osobljem u određenim područjima poput maloprodaje. Digitalizaciji prodaje posvetili smo jedno cijelo poglavlje kasnije, a ovdje ćemo konstatirati da je unatoč velikim promjenama u načinima dolaska do kupaca, ponuda različitih poslova u području prodaje i dalje više nego izdašna. To se može lako provjeriti odlaskom na neki od online servisa koji posreduje u zapošljavanju, poput Posao.hr ili Moj-posao.net. gdje se vidi da je u ponudi izrazito velik broj prodajnih poslova. U oglasima se traže prodajni agenti, prodavači, gastro prodavači, trgovci, prodajni predstavnici, prodajni zastupnici, blagajnici, trgovački putnici, recep-

Tablica 1.3: Interakcija marketinga i prodaje u procesu upravljanja marketingom

Faza	Zadatak marketinga	Tijek	Zadatak prodaje
Analiza	Menadžer proizvoda i marketinški menadžer prikupljaju i analiziraju informacije s tržišta te proslijeđuju rezultat svoje analize menadžeru prodaje		Prikupljanje informacija o konkurenciji (cijene, linije proizvoda, klijenti, kupovni kriteriji) i prijenos informacija marketingu
Planiranje	Kreiranje strategije i razvoj marketinškog plana. Ovisno o specifičnostima marketinškog miksa, traže informacije od menadžera prodaje. Informiranje prodaje o odlukama i definiranje područja djelovanja.		Menadžer prodaje treba dati sugestije za vrijeme razvoja marketinškog miksa, a naročito u vezi cijena. Provjerava konzistentnost i izvedivost marketinškog miksa.
Implementacija	Organizacija marketinškog programa koji propisuje vrijeme i sredstva za konkretne aktivnosti. Intenzivna komunikacija s prodajom u rješavanju dnevne poslovne problematike.		Prodajni menadžer sastavlja plan prodaje uz podršku marketinškog odjela. Prodajno osoblje računa na podršku menadžera proizvoda u procesu implementacije plana.
Kontrola	Provjera rezultata u odnosu na postavljene ciljeve, uz pomoć informacija koje prodaja dostavlja marketingu.		Komparacija rezultata prodaje s postavljenim ciljevima, uz asistenciju marketinga.

Izvor: Mathtzssens, P. i Johnston, W. J. (2006). Marketing and sales: optimization of a neglected relationship, Journal od Business & Industrial Marketing, 21(6), str. 341.

PRODAJNI SAVJETNIK (M/Ž)

Ako si pravi 'multitasker' i najradije si u samom središtu zbivanja? Ako ne tražiš samo posao, nego i šansu za razvoj i izgradnju karijere? Zvuči ti poznato? U tom slučaju vrlo vjerojatno imaš prave preduvjete za naš prodajni tim u kojem kao savjetnik/savjetnica u prodaji i stilist/stilistica, pakiraš robu i odgovoran/odgovorna si za kabine za probu. Ukratko: u samom si središtu zbivanja.

Ovo je u stvarnosti jedan od najvažnijih poslova u našim trgovinama i tu su već rođene neke naše najbolje ideje i otkriveni mnogi budući kandidati za vodeće pozicije. Oni znatiželjni i marljivi mogu u kratkom vremenu brzo napredovati. Međutim, ovdje se i puno očekuje. Kupci ne žele samo inspiraciju i uslugu, već i brzinu. Na ovakvom radnom mjestu važna je ravnoteža, moraš stoga biti u stanju odrediti prioritete i biti timski igrač.

Tvoja područja odgovornosti:

- Nudiš prvoklasnu uslugu – u prodajnom prostoru, kod kabina i na blagajni
- Vodiš računa da naše kupce uvijek dočeka dobro uređeni odjel
- Pripremaš svakodnevno pristiglu robu za prodaju
- Vodiš računa o optimalnoj prezentaciji robe na svom odjelu
- Nadležan/nadležna si za čistoću i red u prodajnim i uslužnim prostorima
- Uvijek si informiran/informirana o kampanjama i prodajnim akcijama
- Poštuješ sigurnosne propise i rutine
- Dočekuješ nove kolege/kolegice dobrodošlicom i pomažeš im kod uvođenja u posao
- Radiš u timu i pružaš podršku svim kolegama/kolegicama

IZVRŠNI DIREKTOR PRODAJE ZA STRANA TRŽIŠTA (M/Ž)

Ključne odgovornosti i zadaci:

- Koordiniranje prodajnih aktivnosti u okviru odjela prodaje te izrada mjesečnih i godišnjih planova
- Praćenje i analiziranje baze podataka klijenata svakog segmenta/tržišta prodaje
- Istraživanje tržišta i rada konkurencije
- Obilazak ključnih klijenata i vođenje pregovora o cijenama
- Odlazak na sajmove
- Analiziranje prodajne statistike s ciljem procjene realizacije i potencijala
- Briga o naplati ključnih kupaca
- Upravljanje ljudskim resursima
- Obučavanje, koordiniranje, analiza postignuća svakog pojedinca unutar odjela te davanje prijedloga za razvoj

Uvjeti:

- Višegodišnje iskustvo na menadžerskim pozicijama u prodaji, s posebnim naglaskom na vođenje ljudi i upravljanje prodajnim procesima
- Znanje engleskog jezika, poznavanje drugih svjetskih jezika je prednost

Profil kandidata:

- Izvrsne komunikacijske, organizacijske i rukovoditeljske vještine
- Vještine pregovaranja i usmjerenost na postizanje zadanih ciljeva
- Interes za kretanja u turističkom sektoru i prilagodba novim trendovima

cionari, agenti u teleprodaji, prodavači božićnih ukrasa, prodajni profesionalci, voditelji prodaje, prodajni inženjeri, voditelji ključnih kupaca, direktori prodaje, prodajni savjetnici i prodajni suradnici, unapređivači prodaje i prodajni asistenti. Ponekad se traže i vrlo neobične vrste prodajnog osoblja, poput prodavača /konobara, čiji je posao da uz prodaju naftnih derivata pripremaju, prodaju i služe ugostiteljsku ponudu, ili pak prodavača/dostavljača/montera, čiji je primarni posao prodaja namještaja, ali i dostava robe kupcu kao i montaža istog. Uglavnom, ponuda poslova u prodaji je vrlo raznolika i obuhvaća različite obrazovne profile. Prodajni profesionalci visokog stupnja sposobnosti i specijaliziranog poslovnog iskustva obično se za potrebe zapošljavanja kontaktiraju putem *head hunting* agencija, temeljem osobnih preporuka ili s pomoću pretraživanja profesionalnih društvenih mreža poput LinkedIn-a. Njihove mogućnosti pregovaranja vezano uz uvjete prelaska u novo poduzeće time su i znatno šire.

1.9.

KLASIFIKACIJA PRODAJNIH POSLOVA

Pojam prodajno osoblje odnosi se na zaposlenike prodajnog odjela poduzeća, a koji su zaduženi za cijeli spektar aktivnosti i djelatnosti povezanih s prodajom i distribucijom njegovih proizvoda/usluga. Tim

se nazivom može opisati i osobu koja prodaje cvijeće na tržnici, ali i nekoga tko pregovara o prodaji proizvodnog postrojenja vrijednog desetke milijuna kuna. Nadalje, neki od zaposlenika u prodajnom odjelu zaduženi su za izravnu komunikaciju s postojećim i potencijalnim kupcima, dok drugi svoje radno vrijeme provode procesirajući prodajne transakcije ili vodeći brigu o dogovorenim isporukama. Tablica 1.4 navodi neke od najčešćih aktivnosti prodajnog osoblja, kako iz perspektive tradicionalnog prodavanja, tako i uvažavajući suvremene prodajne pristupe. Kao što se može vidjeti, uslijed niza tržišnih promjena, poput rastućeg utjecaja konkurencije, razvoja informacijskih tehnologija te globalizacije i ukupnog kretanja gospodarstva, ali i sve većeg fokusa na individualne potrebe kupca, mijenjaju se aktivnosti prodajnog osoblja.¹⁷ Samim time, povećala se i zahtjevnost prodajnog zanimanja. S obzirom na veliku količinu različitih aktivnosti koje obavlja prodajno osoblje, s vremenom se razvio i cijeli niz raznovrsnih opisa prodajnih poslova. Uzimajući u obzir narudžbu, kao element inicijacije suradnje u prodaji, prodajne poslove možemo grupirati unutar tri velike skupine: preuzimatelji narudžbi, kreatori narudžbi i dobivatelji narudžbi (slika 1.4). Unutar svake navedene skupine postoji cijeli niz poslova koji su specijalizirani za određene aspekte prodajnog procesa i usluge koja se pruža kupcu.¹⁸

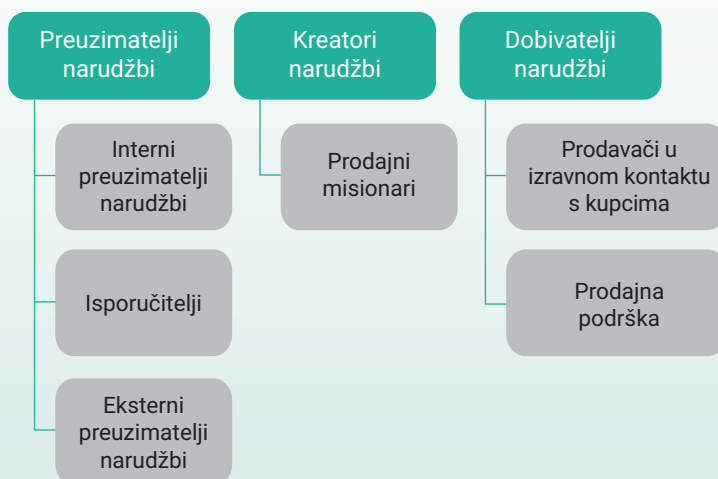
Preuzimatelji narudžbi. Funkcija preuzimatelja narudžbi je da kupcu pruže osnovnu uslugu vezanu uz prodajnu transakciju. Posao *internog preuzimača*

Tablica 1.4: Usporedba tradicionalnih i suvremenih prodajnih aktivnosti

Tradicionalne prodajne aktivnosti	Suvremene prodajne aktivnosti
• Prodajno prezentiranje • Rad s narudžbama • Demonstriranje proizvoda • Usluživanje klijenata • Upravljanje informacijama, odgovaranje na upite • Obučavanje i selekcija novih zaposlenika • Sudjelovanje na konferencijama i sastancima • Umrežavanje (networking) i provođenje slobodnog vremena u druženju s klijentima na različitim događajima • Putovanja • Distribucija	• Izgradnja odnosa i povjerenja • Promotivne aktivnosti i prodajna usluga na mjestu prodaje • Pojašnjenja vezana uz korištenje proizvoda • Traženje novih kupaca, odgovori na preporuke i upite • Aktivnosti koje se obavljaju uz pomoć IT-a • Selekcija i obuka novih zaposlenika • Edukacija i prodajni treninzi • Umrežavanje (networking) i provođenje slobodnog vremena s klijentima na individualnim večerama • Putovanja • Upoznavanje i umrežavanje s dobavljačima • Uredski poslovi (administracija) • Dostava (npr. dostavljanje uzoraka potencijalnim klijentima)

Izvor: prilagođeno prema Moncrief, W. C., Marshall, G. W. i Lassk, F. G. (2006). A Contemporary Taxonomy of Sales Positions, Journal of Personal Selling and Sales Management, 26(1), str. 56-65.

Slika 1.4: Vrste prodajnih poslova



Izvor: prilagođeno prema: Jobber, D. i Lancaster, G. (2015). *Selling and Sales Management*, 10. izdanje, Harlow, Pearson Education, str. 9.

narudžbi je da kupcu naplati proizvode koje je sam izabrao. U ovu kategoriju spadaju, primjerice, osobe na blagajni u supermarketu ili prodajno osoblje u telemarketingu koje putem telefona zaprima narudžbe od kupaca koji su odabrali proizvode u nekom katalogu ili iz televizijskog oglasa. *Isporučitelji* su primarno zaduženi za isporuku proizvoda, pri čemu možda mogu potaknuti kupca da sljedeći put poveća narudžbu. Ovdje možemo uključiti dostavljače hrane, čija je osnovna funkcija obaviti dostavu u što je moguće kraćem vremenu kako se hrana ne bi ohladila. Naravno, ponovljena narudžba prije svega ovisi o njihovoj uspješnosti da hranu dostave još toplu. Među *eksterne preuzimače narudžbi* spada prodajno osoblje koje ostvaruje izravan kontakt s kupcima, no njihova primarna zadaća je da odgovore na kupčev

zahtjev, a ne da ga u velikoj mjeri nagovaraju na kupnju. Tu bismo kao primjer mogli navesti tzv. trgovačkog putnika koji posjećuje svoje redovite kupce te od njih zaprima mjesečne narudžbe.

Kreatori narudžbi. Kada govorimo o *prodajnim misionarima*, njihov posao nije izravno vezan uz zaprimanje narudžbi, jer oni ostvaruju kontakte s osobama koje drugima preporučuju narudžbu, tj. kupnju određenih proizvoda. Dobar primjer za ovaj oblik prodaje može se pronaći u farmaceutskoj industriji, gdje proizvođači lijekova angažiraju farmaceute koji obilaze liječnike te im prezentiraju proizvode marki koje zastupaju. Posao ove vrste prodajnih predstavnika je utjecati na liječnike da pacijentima preporuče njihove proizvode, umjesto sličnog proizvoda konkurencije. Drugi primjer možemo pronaći u građevinarstvu i uređenju interijera, gdje arhitekti prilikom predlaganja idejnog ili pak izvedbenog rješenja daju svom klijentu i neku vrstu specifikacije za proizvode koje bi bilo dobro koristiti prilikom gradnje ili opremanja prostora.

Dobivatelji narudžbi. U ovu kategoriju spadaju prodajni poslovi kod kojih je osnovna zadaća pridobiti kupca za kupnju odnosno narudžbu. Tu mislimo primarno na *prodavače koji su u izravnom kontaktu s kupcem* odnosno riječ je o prodajnom osoblju koje je zaduženo za uspostavljanje komunikacije s postojećim i novim kupcima s ciljem zaključenja prodaje, ali



© Dotshock/Shutterstock.com

i pružanja svih drugih usluga. Drugim riječima, ovo je osoblje na prvoj liniji (engl. *front-line salespeople*, *front-office*) i predstavlja prvu točku kontakta s kupcima. To su bez sumnje, najzahtjevniji prodajni poslovi jer uključuju cijeli niz aktivnosti, poput pronalazanja potencijalnih kupaca, pripreme i održavanja prodajnih prezentacija, sudjelovanje u pregovorima, ali i održavanje uzajamno korisnih odnosa s kupcima. Druga skupina poslova koja spada u ovu kategoriju odnosi se na *prodajnu podršku*. Kao što i sam naziv govori, posao prodajne podrške je pružati, najčešće tehničku, podršku prodavačima koji su u izravnom kontaktu s kupcima. Kada se radi o zahtjevnim kupcima ili kompleksnim proizvodima, prodajna podrška pruža specifične usluge koje redovno prodajno osoblje ne može pružiti u tolikoj mjeri. Primjerice, kod vrlo složenih proizvoda koji zahtijevaju stručnu instalaciju, prodajnu podršku čini tehničko osoblje koje će izvesti instalaciju ili će ju nadzirati, ukoliko ju kupac sam izvodi. Ili kada je riječ o velikim i složenim pregovorima, prodajnom osoblju se mogu pridružiti specijalisti iz područja proizvodnje, financija, prava, IT-a te im pružiti ekspertnu podršku iz područja vlastite stručnosti. U kategoriju prodajne podrške spadaju i unapređivači prodaje (engl. *merchandisers*), koji pružaju logističku podršku u veleprodaji i maloprodaji. Njihov posao je da osiguraju redovne isporuke proizvoda na prodajna mjesta, postave dogovorene prodajne stalke, organiziraju i provode aktivnosti unapređenja prodaje poput degustacija, a u nekim slučajevima i da popunjavaju police proizvodima.

1.10.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Uloga i pristup prodaji kao temeljnoj i esencijalnoj funkciji u poduzeću razvijali su se kroz povijest. Dok je u početcima prodajno osoblje imalo prije svega ulogu nagovaranja, razvoj konkurencije te sve veći značaj razvijanja i održavanja dugoročnih poslovnih odnosa pomaknuo je usredotočenje na sve izraženiju brigu o zadovoljstvu kupaca i njihovom zadržavanju za buduće kupnje. Da bi se to ostvarilo, prodajno osoblje mora kroz sveukupni prodajni proces voditi brigu o potrebama i željama kupca, kako bi rezultat bio dugotrajan odnos prožet međusobnim povjerenjem. Iako transakcijski pristup prodaji može donijeti određene kratkoročne koristi u vidu rasta prihoda

od prodaje, jedan od temeljnih ciljeva svakog poduzeća je osigurati dugoročnu održivost poslovanja. To je nemoguće bez razvoja i izgradnje stabilnih i dugoročnih odnosa s kupcima. Na taj se način postiže ravnomjeran novčani priljev odnosno prihod od prodaje kroz duže vremensko razdoblje, a što je važan preduvjet stabilnosti ukupnog poslovanja. S druge strane, ne treba niti zanemariti činjenicu da je uvijek jeftinije zadržati postojećeg kupca, nego pridobiti novog. Akvizicija novog kupca može predstavljati značajan trošak, posebice u situaciji kad ga se mora nižom cijenom i boljom uslugom preuzeti od konkurencije. Ovaj udžbenik općenito zagovara prodaju utemeljenu na razvoju dugoročnih odnosa s kupcima te su sve teme podređene takvom stavu. Naravno, postoje i drugi pristupi prodaji odnosno određene prodajne tehnike više usredotočene na kratkoročne prodajne rezultate. Njih ćemo također informativno spomenuti u dolazećim poglavljima.

Ključni pojmovi

osobna prodaja
aktivnosti osobne prodaje
tržišna orijentacija poduzeća
transakcijski pristup prodaji
prodaja temeljena na odnosima
partnerski odnos
prodajni proces
iniciranje suradnje
razvijanje odnosa
učvršćivanje odnosa
preuzimatelji narudžbi
kreatori narudžbi
dobivatelji narudžbi
prodajni misionari
prodajna podrška
prodajni inženjeri

Pitanja za razmišljanje:

1. Koja su osnovna obilježja suvremene osobne prodaje?
2. Kada govorimo o evoluciji tržišne orijentacije poduzeća, koje su temeljne razlike između prodajno i marketinški orijentiranih poduzeća? Kako se to odražava na očekivane prodajne aktivnosti?
3. Pojasnite razlike između transakcijskog pristupa prodaji i prodaje temeljene na razvoju odnosa s kupcima. Koji je od ova dva pristupa dugoročno održiviji? Zašto?
4. Nabrojite i ukratko pojasnite faze u prodajnom procesu.
5. Zbog čega je važno ne zanemarivati kupce nakon dogovorenog posla odnosno obavljene isporuke?

Poslovni slučaj: stari i novi pristup prodaji

S obzirom da se Ana tek nedavno zaposlila na mjestu prodajne asistentice u poduzeću Lotus Print, još uvijek je u fazi upoznavanja s prodajnim odjelom i prodajnim procesom. Pri tome joj veliku podršku pruža i njen mentor, gospodin Saša Perić. Međutim, u međuvremenu je njezin mentor morao otputovati na višednevni službeni put u inozemstvo, pa je Ani kao privremena mentorska zamjena dodijeljen Dino Jukić, prodajni predstavnik s pet godina radnog iskustva. Iako u početku nije bio previše oduševljen sa svojom novom mentorskom ulogom, Dino je ipak odlučio s Anom podijeliti neka od svojih iskustava. Uglavnom, Ana je ubrzo shvatila kako je pristup prodaji koji zagovara Dino različit od onoga što savjetuje njezin mentor Saša. Dino smatra kako je glavni cilj poduzeća ostvariti što veći prihod i profit iz poslovanja sa svakim kupcem, a cilj svakog prodajnog predstavnika je realizirati vlastiti mjesečni prodajni plan. Ana se složila s tom tezom, no naglasila je da je bitno i ostvariti dugoročne ciljeve i partnerski odnos s kupcem, kako ju je Saša podučio. Dino je Ani opisao stvarnu pregovaračku situaciju u kojoj kupac, dugogodišnji klijent poduzeća Lotus Print, nije raspolagao potrebnim informacijama o kretanju cijena repromaterijala za tiskarsku industriju. Kao lukav prodavač, Dino je iskoristio tu neupućenost kupca i ponudio mu inicijalno 15% višu cijenu za izradu etiketa. S obzirom da kupac nije znao kakva je stvar-

na situacija, prihvatio je argumente za rast cijene koje je Dino prezentirao u obranu vlastitih zahtjeva. Nakon kraćeg pregovaranja ipak je malo popustio i dogovorio cijenu koja je tek 10% veća, što je pojasnio ustupkom svom dugogodišnjem kupcu. Taj je potez imao pozitivan učinak na kupca te se i on osjećao zadovoljno, jer se ipak izborio za cijenu nižu od one zahtijevane na početku, opravdanu rastom cijena repromaterijala. Prodajni predstavnik je, naravno, bio zadovoljan dogovorenim, jer je rezultat toga bio rast prihoda, a time i profitabilnost tog kupca. Iako se Ana nije složila s pristupom kojeg je zagovarao Dino, morala se složiti da je kratkoročni učinak podizanja cijene usluge na prihod pozitivan za poduzeće.

Nakon što se mentor Perić vratio sa službenog puta, Ana je odlučila podijeliti s njim informacije koje je saznala od Dine i čuti njegovo mišljenje o toj situaciji. Na njezino iznenađenje, mentor Saša joj je ispričao i dio koji je Dino izostavio. Naime, kupac je nakon određenog vremena saznao da se nabavne cijene tiskarskog repromaterijala nisu mijenjale te da Lotus Print nije imao opravdanu potrebu povišiti cijene. Njegova reakcija je bila vrlo burna te je ubrzo potražio novog dobavljača i počeo od njega nabavljati etikete koje je ranijih nekoliko godina nabavljao od poduzeća Lotus Print. Zbog tog gubitka, poduzeću Lotus Print je u protekloj godini pao promet za 5%. Mentor Perić je naglasio kako je to jako dobar primjer koji govori o važnosti razvijanja i održavanja višegodišnjih odnosa s kupcima i njegovanju međusobnog povjerenja jer ne kupuju poduzeća od poduzeća, već osobe od osoba.

Pitanja:

1. Uzimajući u obzir opisanu situaciju, smatrate li da je Dino ispravno postupio iskoristivši činjenicu da njegov kupac ne raspolaže informacijama o kretanju troškova tiskarskog repromaterijala?
2. Kako biste vi postupili u situaciji u kojoj se nalazio Dino kada je shvatio da njegov dugogodišnji kupac ne raspolaže informacijama o kretanju troškova tiskarskog repromaterijala?
3. Je li u opisanom slučaju dio odgovornosti i na kupcu odnosno nije li se on ipak trebao informirati o kretanju cijena tiskarskog repromaterijala?
4. S obzirom da je ovim Dininim postupkom narušen ili bolje rečeno uništen poslovni odnos s kupcem, što biste poduzeli da se u budućnosti on obnovi i poboljša? Je li to uopće moguće?

Upitnik za provjeru odnosa marketinga i prodaje



Kotler i ostali¹⁹ su se zainteresirali za očitu nepovezanost između prodaje i marketinga te su zaključili da se odnosi mijenjaju kako funkcije marketinga i prodaje u poduzeću sazrijevaju te se kreću od potpuno neusklađenih i često u sukobu, do potpuno integriranih i obično bez sukoba u ovisnosti o prirodi marketinške funkcije u poduzeću. Koristeći istu metodologiju možete i sami utvrditi kakav je odnos marketinga i prodaje u vašem poduzeću.

Odgovarajući na sljedećih 20 tvrdnji, rangirajte svoje slaganje s istima ocjenama od 1 - 5, gdje 1 označava apsolutno neslaganje, a 5 apsolutno slaganje. Zbrajanjem odgovora dolazi se do rezultata koji upućuje na jednu od četiri vrste odnosa.

Nakon zbrajanja odgovora, potražite svoj rezultat u jednoj od četiri opcije koje su raspoznali Kotler i suradnici²⁰:

- **(20 – 39) Nedefiniran odnos** – kad je odnos nedefiniran, prodaja i marketing su samostalno rasli te je svaki odjel zaokupljen svojim zadacima i programima. Ne zna se puno o aktivnostima, zadacima i planovima drugog odjela sve do trenutka pojave sukoba. Međusobni sastanci se događaju sporadično i to više uslijed potrebe za rješavanjem sukoba, a ne zbog proaktivne suradnje.
- **(40 – 59) Definiran odnos** – u definiranom odnosu, dvije funkcije uspostavljaju procese i pravila za sprječavanje sporova temeljeno na usmjerenju obilježnim sloganom: "dobra ograda ključ je dobrosusjedskih odnosa". I prodajno i marketinško osoblje zna što trebaju raditi i toga se drže. Pripadnici ovih skupina počinju nalaziti zajednički jezik u potencijalno spornim područjima. Sastanci su više usmjereni na razmišljanje, postavljaju se pitanja u vezi međusobne suradnje i zajedno nastupa u velikim događajima.

- **(60 – 79) usklađeni odnos** – postoje jasne granice između funkcija, ali su i dosta fleksibilne. Obje funkcije sudjeluju u zajedničkom planiranju i obuci, prodaja razumije i koristi marketinšku terminologiju, dok osoblje marketinga surađuje s prodavačima u važnim poslovima.
- **(80 – 100) integriranost funkcija** – kad su prodaja i marketing integrirani, granice između njih nisu tako stroge, obje funkcije nastoje preoblikovati svoje odnose kako bi zajednički osigurale bolju poziciju u proračunskom sustavu poduzeća. Marketing, i prodaja u nešto manjoj mjeri, usredotočuju se na strateške zadatke usmjerene budućnosti. Marketinški su stručnjaci ozbiljno uključeni u upravljanje ključnim kupcima te se zajednički utvrđuju i prate pokazatelji uspješnosti. Proračun postaje fleksibilan i manje sporan.

Molimo ocijenite navedene tvrdnje, koje se tiču suradnje marketinškog i prodajnog odjela u vašem poduzeću, dajući ocjenu 1 za apsolutno se ne slažem, 2 ne slažem se, 3 niti se slažem niti se ne slažem, 4 slažem se, 5 apsolutno se slažem.

		1	2	3	4	5
1.	Naši su prodajni rezultati obično na razini planiranih.					
2.	Ako nešto krene pogrešno ili rezultati postanu razočaravajući niti jedna funkcija ne prebacuje odgovornost na onu drugu.					
3.	Marketinško osoblje se uvijek susreće s ključnim kupcima tijekom prodajnog procesa.					
4.	Marketinški odjel zahtijeva sudjelovanje prodajnog odjela u izradi marketinškog plana.					
5.	Prodajno osoblje vjeruje da je podrška marketinškog odjela značajna za ostvarenje boljih prodajnih rezultata.					
6.	Prodajno osoblje rado daje odgovore na pitanja iz marketinškog odjela.					
7.	Za marketinški i prodajni odjel našeg poduzeća može se reći da su na istoj valnoj duljini.					
8.	Izvršni direktori prodaje i marketinga učestalo razgovaraju o novim idejama, novim tržišnim prilikama i razvoju strategija za nove proizvode.					
9.	Odjeli prodaje i marketinga usko surađuju vezano uz razumijevanje kupovnog ponašanja ciljnog segmenta.					
10.	U međusobnim susretima predstavnici odjela prodaje i marketinga ne troše nepotrebno previše vremena na razrješavanje međusobnih sporova ili kriza.					
11.	Izvršno rukovodstvo odjela prodaje i marketinga zajedno razvija poslovne planove za proizvode koji će se uvesti na tržište u narednih dvije ili više godina.					
12.	Odjeli prodaje i marketinga koriste i razmatraju ista mjerila za vrednovanje uspješnosti prodajnih i marketinških aktivnosti.					
13.	Odjel marketinga aktivno sudjeluje u utvrđivanju i provedbi prodajne strategije za svakog voditelja prodaje.					
14.	Prodaja i marketing upravljaju svojim aktivnostima koristeći zajednički razvijene procese i pravila za razvoj poslovanja od početnog uočavanja prilika do usluživanja korisnika.					
15.	Marketinški se odjel jako trudi analizirati podatke prikupljene u prodaji i upotrijebiti ih za poboljšanje prognoziranja i veću prodajnu učinkovitost.					
16.	Odjeli prodaje i marketinga dijele vrijednosti koje se mogu izreći sloganom "rastemo ili tonemo zajedno".					
17.	Odjeli prodaje i marketinga podnose izvješća istom članu uprave zaduženom za tržišta ili za financije poduzeća.					
18.	Postoji zamjetna međusobna rotacija zaposlenika odjela prodaje i marketinga.					
19.	Odjeli prodaje i marketinga zajednički oblikuju i provode različite obuke, događaje i slične mogućnosti za učenje i napredovanje njihova osoblja.					
20.	Odjeli prodaje i marketinga aktivno sudjeluju u pripremi i prezentaciji planova obje funkcije višem rukovodstvu.					
UKUPNO (zbroj svih vrijednosti po stupcima) = _____						



Filmski maraton:

Kako bi obogatili vlastite vidike sagledavajući prodaju iz različitih perspektiva, na kraju svakog poglavlja, kronološkim redom, preporučujemo odabrani, popularni igrani film koji portretira prodaju i osobe koje se njome bave.

Smrt trgovačkog putnika (engl. *Death of a Salesman*, 1985), je televizijska filmska adaptacija slavne drame Arthura Millera koja je dobitnica Emmy nagrade. U filmu glumi Dustin Hoffman koji s Johnom Malkovichem i Stephenom Langom, briljantno portretira na propast osuđenog Willya Lomana i prikazuje Millerov surovi pogled na njegov tragičan život. Koristeći prodaju od vrata do vrata kao metaforu za propast američkog sna, ovaj film govori o važnosti prilagođavanja promjenama.

Trailer filma pogledajte skenirajući QR kod.



SCAN ME!



Author: freedesignfile, https://all-free-download.com/free-vector/download/different-film-and-movie-mix-vector_523693.html

Author: BSGStudio/All-free-download.com, na linku: https://all-free-download.com/free-vector/download/realistic-vector-illustration-of-popcorn-and-beverage_6822455.html?fbclid=IwAR14-op24gLhuhWg4Dj9sSo-c9EiHu2naajNOJgRqs9h4kpyDx2Tp1GaMIE

- ¹ Levens, M. (2012). *Marketing: Defined, Explained, Applied*. Upper Saddle River: Pearson Education, str. 239.
- ² Manning, G. L., Ahearne, M. i Reece, B. L. (2012). *Selling Today: Partnering to Create Value*. Upper Saddle River: Pearson Education, str. 5.
- ³ Kotler, P., Keller, K. i Martinovic, M. (2014). *Upravljanje marketingom* (14. izdanje). Zagreb: Mate, str. 18-19
- ⁴ Weitz, B., Castelberry, S. i Tanner, J. (2004). *Selling: Building Partnerships* (5. izdanje). Boston: Irwin/McGraw-Hill, str. 33.
- ⁵ Samuelson, P. A. i Nordhaus, W. (2010). *Economics* (19. izdanje). New York: McGraw-Hill/Irwin, str. 428.
- ⁶ Benolić, M. (2012). Svjetska ekonomska kriza: razvoj, utjecaj na Republiku Hrvatsku i subjektivni stavovi studenata. *Pravnik: časopis za pravna i društvena pitanja*, 46(92), str. 119-138.
- ⁷ Ingram, T., LaForge, R., Avila, R., Schwepker, C. i Williams, M. (2017). *Sell5* (5. izdanje). Boston: Cengage Learning, str. 99.
- ⁸ Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5. izdanje). New York: Free Press, str. 5-6.
- ⁹ Schwartz, K. (2011). *Relationship Selling vs. Transaction Selling*. Springboard Business Development. Dostupno na: <http://springboardbizdev.com/relationship-selling-vs-transaction-selling/> (pristupljeno 30.3.2018.).
- ¹⁰ Jobber, D. i Lancaster, G. (2009). *Selling and Sales Management* (8. izdanje). Harlow: Pearson Education, str. 309.
- ¹¹ Tomašević Lišanin, M. (2010). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*. Zagreb: HUPUP, Zagreb, str. 200.
- ¹² Pavičić, J., Gnjidić, V. i Drašković, N. (2014). *Osnove strateškog marketinga*. Zagreb: Školska knjiga i Institut za inovacije, str. 348-349.
- ¹³ Le Meunier-FitzHugh, N. i Piercy, N. F. (2007). Exploring collaboration between sales and marketing. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), str. 939-955.
- ¹⁴ Cespedes, F. (1994). Industrial Marketing: Managing New Requirements. *Sloan Management Review*, 35(3), str. 45-60.
- ¹⁵ Kotler, P., Rackham, Neil i Krishnaswamy, Suj (2006). Ending the war between sales & marketing. *Harvard Business Review*, 84 (7/8), str. 68-78.
- ¹⁶ Mathtzssens, P. i Johnston, W. J. (2006). Marketing and sales: optimization of a neglected relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(6), str. 338-345.
- ¹⁷ Moncrief, W. C., Marshall, G. W. i Lassk, F. G. (2006). A Contemporary Taxonomy of Sales Positions. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(1), str. 56-65.
- ¹⁸ Jobber, D. i Lancaster, G. (2015). *Selling and Sales Management* (10. izdanje). Harlow: Pearson Education, str. 8.
- ¹⁹ Kotler, P., Rackham, Neil i Krishnaswamy, Suj (2006). *Opetovan citat*, str. 68-78.
- ²⁰ *Ibidem*.

2 Pogled na prodajni proces iz perspektive kupca

CILJEVI POGLAVLJA:

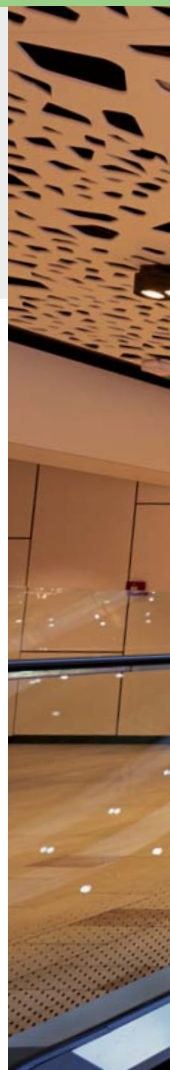
- Sagledati i definirati obilježja organizacijske potrošnje.
- Analizirati individualno potrošačko ponašanje.
- Opisati korake uobičajenog kupovnog procesa.
- Razmotriti razlike i sličnosti u individualnoj i organizacijskoj kupnji.
- Naglasiti značaj razumijevanja obilježja potrošačkog ponašanja za uspješnu prodajnu strategiju.

„Ako se vi ne pobrinite za svog kupca, učinit će to vaš konkurent.“

Bob Hooney

Prodajna situacija

Ana je već djelomično stekla određene uvide i znanja o branši unutar koje se Lotus Print natječe. Dosad je uglavnom komunicirala s postojećim klijentima i to pretežito onima iz prehrambene industrije, koji od njih naručuju etikete, brošure i letke već dugi niz godina. Ipak, njezin mentor i stariji kolega, gospodin Perić, inzistira na tome da Ana pomalo počne razmišljati i o tome gdje i kako pronaći nove kupce, pa i razmotriti nova tržišta kao i tržišne niše da bi se osigurali dodatni poslovi kojima bi se bolje iskoristavao postojeći proizvodni kapacitet. U poduzeću misle da bi možda bilo korisno proširiti se i na tržište osobne potrošnje kreirajući posebne proizvode upravo za tu vrstu kupaca. Razmišljajući o novim proizvodima i uslugama Ana se prisjetila kako je nedavno pomagala najboljoj prijateljici u organizaciji njezina „najvažnijeg dana“ u životu. Susrele su se s velikim problemom vezano uz izradu pozivnica za vjenčanje koje su imale vrlo specifičan i inovativan dizajn. Kao vjenčani dar, osmislio ih je njihov zajednički prijatelj, apsolutno grafičkog dizajna. Bilo je skoro nemoguće pronaći print studio koji bi im u roku mjesec dana mogao isporučiti pozivnice prema unaprijed pripremljenom oblikovanju, uz





razumnu cijenu. Kontaktirale su i niz tiskara, ali većina njih je radila stalne poslove za poznate kupce i radilo se o velikim zahtijevanim količinama. Dvjestotinjak pozivnica zahtjevnog dizajna uglavnom ih nije uopće zanimalo. Čak joj se činilo da su i one malobrojne ponude koje su dobile, s razlogom imale toliko pretjeranu cijenu čija je svrha bila da ih odbije, a ne da se zaključiti posao. Što je više razmišljala o tom neugodnom i obeshrabrujućem iskustvu, shvatila je da mnogi prijatelji njezine generacije upravo organiziraju svoje svadbene svečanosti. Trenutno su joj najavljena barem tri vjenčanja u sljedećih šest mjeseci. Neki koji su se ženili ranije već imaju i djecu pa im sigurno trebaju i pozivnice za dječje rođendane. Ana je odlučila istražiti potencijale ovog tržišta gdje potrošači trebaju vrlo specifičnu uslugu izrade završnog proizvoda za vlastitu upotrebu, a opet ne u nekoj velikoj nakladi. Njihove su nabavke daleko manje ukupne vrijednosti u usporedbi s potrebama poduzeća iz prehrambene industrije, ali pojedinačno gledano cijene su i znatno više, što ostavlja prostora za višu maržu. Ana vjeruje da se radi o zanimljivoj niši koju vrijedi dodatno istražiti. Ulaganja u stjecanje novih kupaca ne bi bila velika, jer do prvih kupaca bi se lako došlo već i samom usmenom predajom.

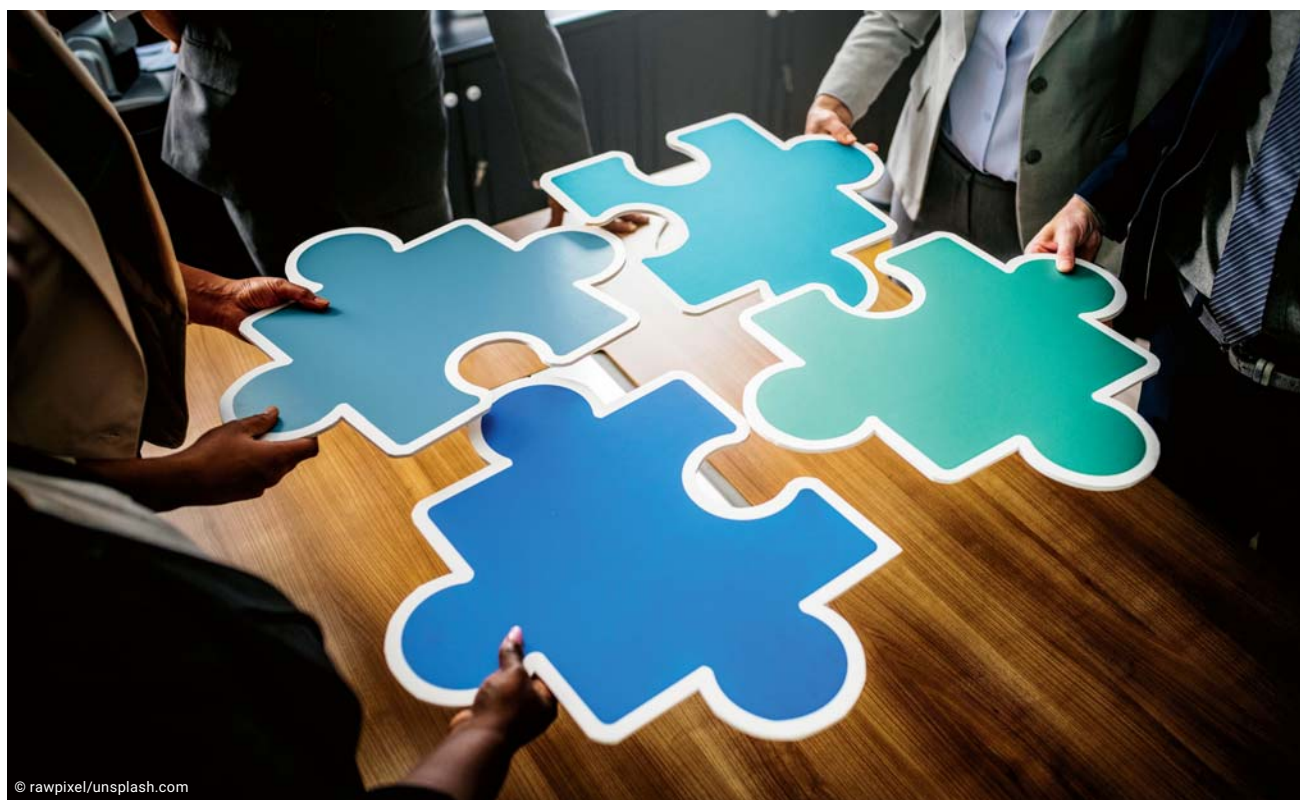
2.1. UVOD

Promatramo li prodaju iz perspektive kupca to je uloga u kojoj smo se svi već nebrojeno puta našli. Zato nam je i prilično jasno koliko je važno posao obaviti s uslužnim i stručnim prodajnim osobljem koje ispravno razumije što tražimo i zbog čega te nam je u mogućnosti ponuditi odgovarajuće rješenje u razumnom vremenu. To još više dolazi do izražaja kad se radi o složenijim i skupljim kupnjama koje se ne događaju često. Ako smo već prije dolaska na prodajno mjesto odlučili što želimo i uvjereni smo u ispravnost vlastite odluke, onda nam savjeti prodavača nisu potrebni, a kupnju želimo zaključiti brzo i bez dodatnog gubljenja vremena. Kao kupci cijenimo i želimo da prodajno osoblje prepozna kada se nalazimo u svakoj od ranije opisanih situacija te da se sukladno tome i ponaša. Ako se pak stavimo u ulogu prodajnog osoblja, postaje prava umjetnost spoznati i odlučiti kome i u kojem trenutku pokušati dati savjet, a koga pustiti da samostalno riješi to zbog čega je i došao, bez prevelikog uplitanja, a da se to opet ne protumači kao neuslužnost ili nezainteresiranost. Poslovna tržišta na kojima poduzeća i institucije kupuju za organizacijske potrebe su puno kompleksnija jer su nabavne količine velike, vrijednosti visoke, a

proizvodi često isporučivani prema točno određenim specifikacijama. Proizvodnja takvih proizvoda započinje tek nakon što se ugovorno zaključi posao. Poznavanje sudionika i procesa donošenja odluke o organizacijskoj kupnji je od krucijalne važnosti za prodajno osoblje i prodajni menadžment koji definira prodajne strategije za pojedina tržišta i ciljne skupine kupaca. Kupovna situacija klijenta i u ovom slučaju određuje primjerenost i uspješnost određenog prodajnog pristupa kao i količinu potrebnog napora i ulaganja u izgradnju odnosa.

2.2. OSNOVNE VRSTE TRŽIŠTA

Prodajno osoblje dolazi u interakciju s različitim osobnostima i vrstama kupaca, a svaki od njih ima specifične motive ili potrebe koje nastoji zadovoljiti na odgovarajući način, prakticirajući određeno kupovno ponašanje. Pri tome su kupovna i prodajna strana neodvojive jedna od druge te ih je nemoguće promatrati izdvojeno.¹ Iako postoji mnogo kategorizacija, dvije osnovne vrste potrošnje su osobna i organizacijska potrošnja. Osobna potrošnja podrazumijeva kupovanje proizvoda ili usluga za vlastitu



© rawpixel/unsplash.com

Slika 2.1: Primjeri marketinške komunikacije B2M poduzeća

Ponuda za tržište
konačne potrošnje

**NOVI UREĐAJ + TARIFA
SA 6000 MB/MIN/SMS**

**SUPER UREĐAJI ZA
NAJBOLJE GODINE**

**STREAMAJ
I UŽIVAJ!**

**9 KN
MJESEC
DANA**

Ponuda za tržište
poslovne potrošnje

**OVO NIJE BILO KOJA TVRTKA,
OVO JE VAŠA TVRTKA.**

**AKTIVIRAJTE E-RAČUN
NA PORTALU
MOJ TELEKOM POSLOVNI**

upotrebu ili za potrebe osoba o kojima skrbimo, a njihova potrošnja je finalna ili konačna. Tržište osobne potrošnje se na engleskom jeziku često zove „Business-to-Customer“, a u stručnoj literaturi se sukladno tome sve više koristi skraćenica „B2C“. Većinom su osobe koje se bave prodajom u B2C kontekstu zaposlene u različitim maloprodajnim lancima (engl. *retail, retail selling*) ili se bave izravnom prodajom u poduzećima poput Avona, Tupperware-a, agencijama za prodaju nekretnina, automobila, turističkih usluga i slično. S druge strane, poduzeća, institucije i vlade svoje potrebe zadovoljavaju na tržištima poslovne ili organizacijske potrošnje koja se na engleskom jeziku nazivaju „Business-to-Business“ (B2B) tržištima. Kupnje na tržištu organizacijske potrošnje se obavlja u svrhu upotrebe u procesu proizvodnje i/ili prerade i daljnje obrade; u svrhu preprodaje ili u svrhu potrošnje u svakodnevnom poslovanju.

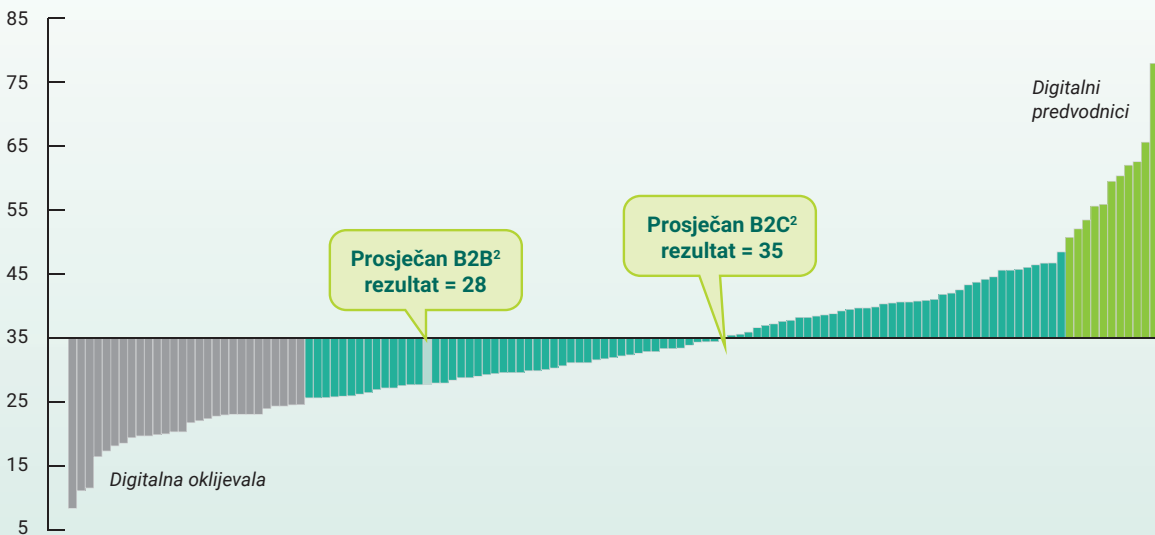
Danas se sve više poduzeća svrstava u tzv. skupinu B2M (engl. *Business-to-Many*) što znači da posluju

i na tržištu osobne i na tržištu poslovne potrošnje, kao i nekim zasebnim tržištima poput HORECA kanala ili primjerice, benzinskih crpki. Za razliku od B2B poduzeća koja uglavnom grade svoje poslovne odnose s drugim poduzećima i organizacijama ili poduzeća B2C skupine koja ciljaju krajnje potrošače, B2M skupina poslovno surađuje i s poslovnim i s krajnjim kupcima. Dobar primjer B2M poslovnih subjekata su auto kuće koje svoja vozila prodaju individualnim kupcima, ali i poduzećima i obrtnicima. Važno je razumjeti da samo zbog toga što posluju i s poslovnim i s individualnim potrošačima, to ne znači da su njihovi proizvodi i usluge namijenjeni apsolutno svima. B2M poduzeće kao i svako drugo ima svoje jasno identificirane ciljne skupine i među krajnjim i među potrošačima s poslovnog tržišta te kroz svoju komunikaciju jasno izražavaju kome je određeni proizvod namijenjen.

U usluživanju vlastite klijentele, B2C tvrtke već se u vrlo velikoj mjeri oslanjaju na mogućnosti digital-

Slika 2.2: Digitalno kašnjenje B2B sektora u odnosu na B2C sektor

Rezultat digitalnog kvocijenta (DQ)¹
na skali od 0 do 100



¹ DQ rezultat je prosjek četiri jednako ponderirane dimenzije: kultura, strategija, kompetencije i organizacija.

² Uzorak iz 2016. godine je uključivao 47 B2B i 128 B2C poduzeća i predstavlja ažuriranu verziju ranije publiciranih inačica.

Izvor: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/measuring-b2bs-digital-gap> (pristupljeno 20.6.2018.).

nog dosezanja kupaca kako bi unaprijedile iskustvo svojih potrošača. S druge strane, B2B poduzeća su tek u skorije vrijeme počela češće ciljati, pratiti i komunicirati s vlastitim kupcima oslanjajući se na suvremene digitalne kanale.² Zbog kasnijeg priključivanja ovom trendu, ne čudi što B2B tvrtke u prosjeku kaskaju za onima s B2C tržišta kad se radi o digitalizaciji poslovanja.

Ipak, imajući u vidu sve izraženiju digitalizaciju B2B poduzeća, ista je imala za posljedicu da sada i B2B klijenti očekuju istu kvalitetu kupovnog iskustva kao što ju već imaju individualni potrošači. Ova rastuća očekivanja su proizvela B2B2C tržište.³

Primjer funkcioniranja B2B2C poduzeća objašnjen je slikom 2.4. Uzmimo za primjer prodaju ručno rađenih drvenih sunčanih naočala koju je moguće

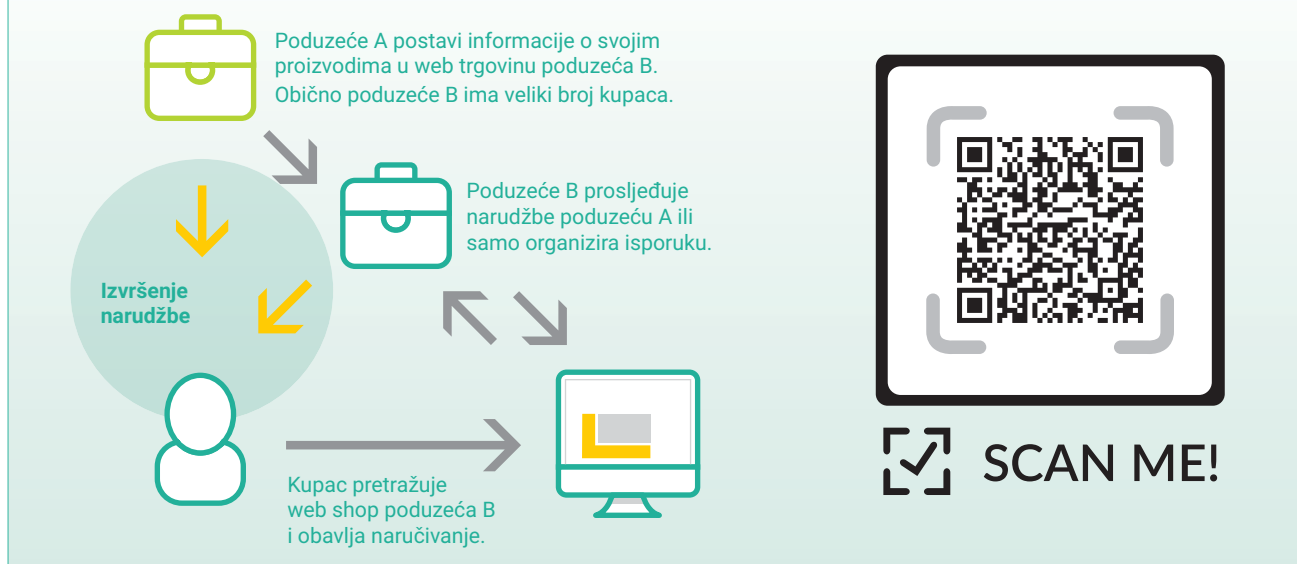
obaviti u izravnom kontaktu s kupcima u optičarskoj prodavaonici ili putem vlastite web stranice. Ipak, poduzeće se može odlučiti i za prodaju putem novijih prodajnih digitalnih kanala koji dosežu veći broj potencijalnih ciljnih kupaca, poput primjerice Amazona, Alibabe ili eBay-a. U tom slučaju ono što ponuđaču naočala preostaje je odlučiti želi li naočale isporučivati samostalno krajnjem kupcu ili će prepustiti Amazonu da se bavi logistikom, kroz tzv. Fulfillment Amazon uslugu. Za više informacija o tom uslužno-logističkom programu skenirajte QR kod.

Primjeri poduzeća koja posluju na sličnom, ali ne i potpuno istovjetnom principu digitalnog posredovanja na hrvatskom tržištu su eKupi ili MALL.hr. Njuškalo.hr digitalna oglasna platforma je uređena na način da kupci oglasnog prostora samostalno postavljaju, uređuju i upravljaju objavom vlastitih ogla-

Slika 2.3: Val digitalnog marketinga s rezultirajućim promjenama tržišta



Slika 2.4: B2B2C poslovni model



sa, komuniciraju sa zainteresiranim kupcima i izvršavaju zaključene kupnje pa je ovo primjer drugačije inačice koju možemo nazvati i C2B2C kad se radi o individualnim potrošačima ili B2B2C kad se radi o poduzećima kao zakupcima digitalnog prostora. Za

posredovanje u prodaji vrjednijih kategorija ponude poput stanova i automobila plaća se novčana nadoknada koja ovisi o vremenu trajanja oglasa i odabranim funkcionalnostima, dok su druge vrste malih oglasa besplatne.



© Dotshock/Shutterstock.com

2.3.

OBILJEŽJA B2C I B2B TRŽIŠTA

Nakon što smo se ukratko osvrnuli na tradicionalne vrste tržišta kao što su B2C ili pak B2B te spomenuli i novije hibridne vrste tržišta kao B2M, B2B2C ili pak C2B2C, u nastavku ćemo se usredotočiti na dva još uvijek najčešće prisutna oblika tržišta. Prikaz i usporedba glavnih obilježja, vrsta kupnji, odlučivanja o kupnji na B2B i B2C tržištu sadržan je u tablici 2.1.

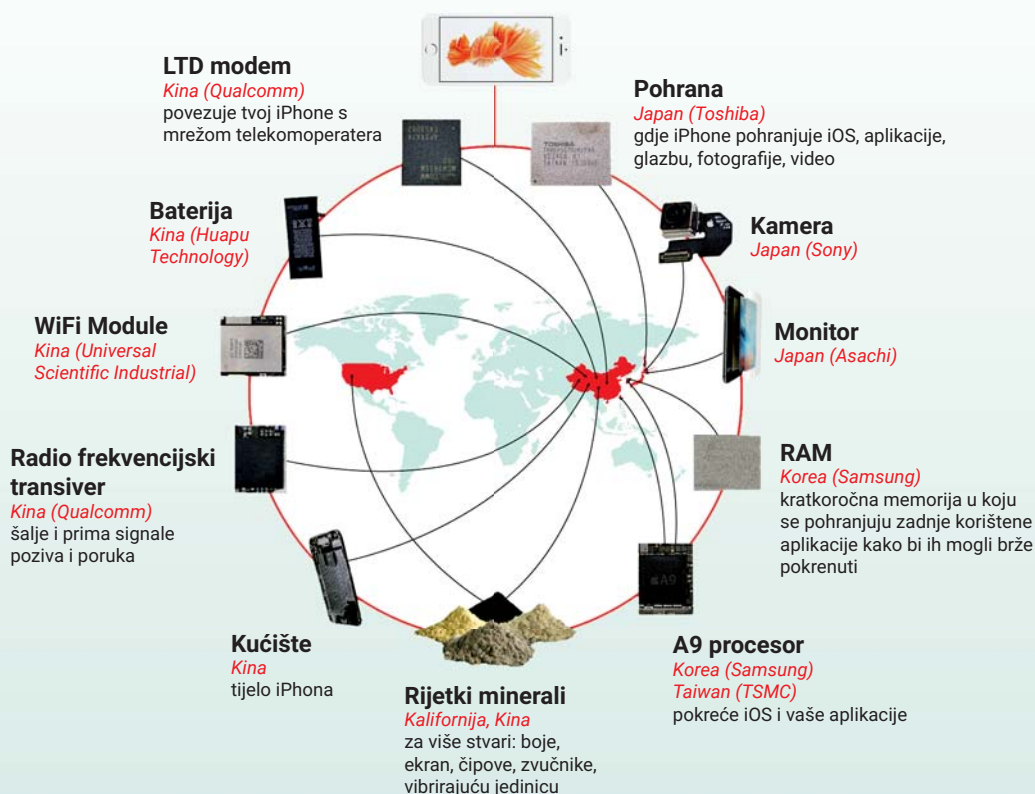
Za razliku od tržišta krajnje potrošnje, gdje je potražnja uglavnom primarna u cilju zadovoljenja vlastitih potreba, potražnja na poslovnim tržištima je pretežito izvedena ili derivirana. A to, zapravo, znači da ona proizlazi iz potražnje na tržištu krajnje potrošnje. Tako na primjer, iPhone je konačni proizvod koji koristimo kao individualni potrošači, međutim, isti je sastavljen od velikog broja komponenti, koje su

same za sebe krajnji proizvod za njihove ponuđače. iPhone s kojim se koristimo rezultat je rada cijelog lanca sudionika diljem svijeta. Zbog toga, rast potražnje za iPhone uređajem ima za posljedicu i rast potražnje za komponentama potrebnim za njegovu proizvodnju.

Bez obzira što o tome možda uopće i ne razmišljamo, isti je koncept moguće primijeniti na većinu proizvoda kojima smo svakodnevno okruženi, a automobili su posebno dobar i mnogima dovoljno blizak primjer. Za ilustraciju uzmimo Subaru, japanskog proizvođača automobila za čiji popularni model Forester dijelove proizvodi čak 260 različitih poduzeća. U navedenom slučaju, potražnja za automobilom Subaru Forester na tržištu krajnje potrošnje je primarna, dok je potražnja za metalnim, plastičnim i staklenim dijelovima, gumama, baterijama, svjećicama i drugim komponentama koje se nabavljaju na industrijskom tržištu izvedena ili derivirana.

S obzirom na složenost, organizacijska kupnja često zahtijeva uključenost većeg broja osoba, različitih

Slika 2.5: Zemljopisno podrijetlo dijelova za iPhone



Izvor: Skye G. i Villas-Boas A. (2016) Here's where all the components of your iPhone come from, Business Insider, dostupno na: <http://www.businessinsider.com/where-iphone-parts-come-from-2016-4> (pristupljeno 11. travnja 2018.).

Tablica 2.1: Glavne razlike između B2C i B2B kupovanja

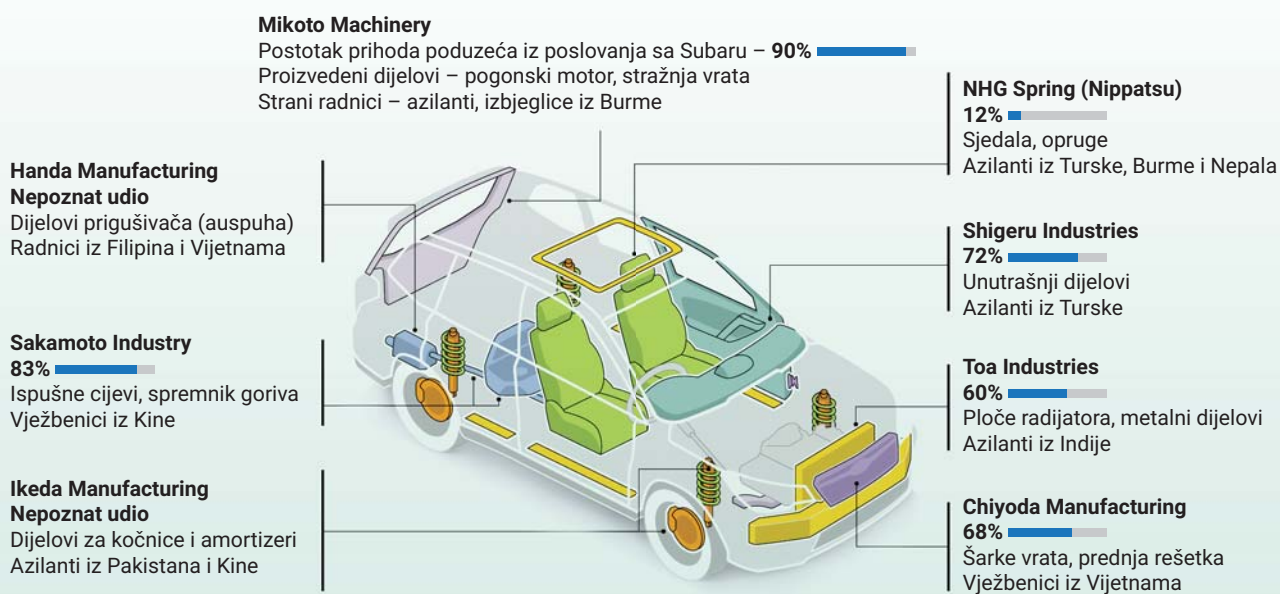
Ponašanje i obilježja	B2C	B2B
Broj kupaca	Obično velik	Obično mali
Vrijednost narudžbe	Obično niska	Obično visoka
Kriteriji vrednovanja	Društveni, individualni	Cijena, vrijednost
Broj osoba uključenih u kupnju	Najčešće individualna	Najčešće grupna
Razina percipiranog rizika	Niska do srednja	Srednja do velika
Složenost odluke	Niska do srednja	Srednja do velika
Prikupljanje informacija	Obično kratkotrajno	Obično duže traje

Izvor: prilagođeno prema Husic-Mehmedovic, M., Kukic, S., i Cicic, M. (2012). Consumer Behaviour. Sarajevo: School of Economics and Business Sarajevo, str. 283.

struka, razine obrazovanja ili položaja u organizacijskoj hijerarhiji. Takav tim osoba uključenih u odlučivanje u kupnji nazivamo kupovnim centrom. Što su potrebna veća financijska ulaganja povezana s kupnjom, sastav kupovnog centra će vjerojatno uključivati i više ljudi, a to će znatno otežati posao prodajnog profesionalca. To je zato jer osobe uključene u kupovni centar obično nemaju ujednačene stavove niti o samoj potrebi, kao niti o najboljem načinu obavljanja kupnje kojom će se riješiti utvrđena potreba. Liječnik koji se koristi nalazima dobivenima uz pomoć magnetske rezonance ili radiološki tehničar

koji obavlja snimanje, može željeti da se za potrebe bolnice u kojoj rade nabavi medicinski uređaj novije generacije s većim brojem Tesla jedinica odnosno jačim magnetskim poljem, a što osigurava i kvalitetniju snimku stanja pacijenta, kraće vrijeme snimanja kao i manje neugodan osjećaj za vrijeme snimanja uslijed većeg tunelskog otvora. Međutim, ekonomisti i pravnici zaduženi za provedbu javnog natječaja naglasak obično više stavljaju na cijenu. Najpovoljnija ponuda obično dolazi od manje poznatih ponuđača i može, iako ne mora, značiti i manju kvalitetu i više komplikacija u rukovanju i korištenju uređaja.

Slika 2.6: Komponente automobila Subaru Forester



Izvor: Thomas Wilson, Antoni Slodkowski and Mari Saito (2015) Subaru's secret: Marginalized foreign workers power a Japanese export boom, Reuters Investigates, dostupno na: <http://www.reuters.com/investigates/special-report/japan-subaru/#graphic-subaru-parts> (pristupljeno 11. travnja 2018.).

Ovo je tipičan primjer razmimoilaženja stavova unutar kupovnog centra.

Da bi se izbjegla neslaganja među članovima kupovnog centra, potrebno je definirati kupovnu proceduru ili protokol nabave, sukladno važećim zakonskim propisima i internim aktima organizacije, a koju bi prodavač svakako trebao poznavati. Uključenost većeg broja osoba, kao i postojanje propisane procedure i aktivnosti u procesu donošenja odluke o kupnji, rezultira obično i dužim potrebnim vremenom od trenutka spoznaje potrebe za kupnjom i konačnog čina kupnje. Prodavač koji nije svjestan ovog obilježja organizacijske kupnje može razviti nerealne planove i vremenska očekivanja spram mogućnosti njihove realizacije.⁴ S druge strane, na tržištu osobne potrošnje, odluku o kupnji većinom donosi pojedinac. Iako je i on izložen različitim oblicima vanjskih i unutarnjih čimbenika, odluku će brže donijeti. Na kraju, vjerojatno najvažnija posebnost organizacij-

skog kupovanja za prodavača je ta što gotovo u svim situacijama kupac i prodavač u pravilu imaju izravan kontakt, osim kada se radi o velikoj zemljopisnoj udaljenosti ili niskoj vrijednosti proizvoda. U organizacijskoj kupnji prodavač ima naglašenu savjetodavnu ulogu. U usporedbi s B2C tržištem, ako se kupnja odvija na prodajnome mjestu, uloga prodavača je više transakcijska, ali može biti i savjetodavna kada se radi o proizvodima velike vrijednosti ili luksuznim dobrima.

Na B2B tržištu se često javlja ono što zovemo „reciprocitet u razmjeni“, a što se ne susreće u individualnoj potrošnji. Radi se o međusobnom očekivanju organizacija da kupuju uzajamno jedna od druge, posebice kada su gospodarski uvjeti otežani. U zemljama Regije, iako zakonski upitna, može se susresti praksa uvjetovanja kupnje recipročnom prodajom u kojoj se međusobna plaćanja obavljaju samo za razliku u međusobnom zaduženju.⁵

Zadatak za razmišljanje

Uzmimo za primjer potpisivanje višemilijunskog ugovora za snabdijevanje ambalažom multinacionalnog poduzeća koje diljem svijeta snabdijeva trgovačke lance proizvodima krajnje potrošnje iz segmenta voćnih sokova. Odluku o kupnji donosi kupovni centar koji se sastoji od 10 osoba. Svaka od njih ima različite ciljeve. Vaš je zadatak razmisлити što je čiji cilj te svakom članu kupovnog centra pridružiti one ciljeve koje smatrate najvažnijima iz perspektive poslovnog zadatka koji obavlja.

Ciljevi članova kupovnog centra	Članovi kupovnog centra
Konkurentne cijene	Direktor logistike i skladištenja
Uređenje polica za sve kategorije	Direktor nabave
Mogućnost korekcija količine u roku 12 h	Direktor za maloprodajni kanal
Savjetodavna podrška 24/7	Menadžer upravljanja kvalitetom
Mogućnost kastumizacije u roku 48 h	Izvršni direktor marketinga
Online narudžbe i praćenja isporuke	Član uprave za financije
Isporuka nedjeljom i praznicima, 24/7	Direktor poslovnih operacija
Just-in-time isporuka	Generalni direktor
Savjetodavna podrška 24/7	Stručni suradnik za marketing
	Direktor prodaje

2.4.

VRSTE KUPNJI I KUPOVNOG PONAŠANJA

Da bi se uopće dogodila prodaja, prodavači moraju biti u stanju staviti se u situaciju kupca i razumjeti misaoni i organizacijski proces njegova donošenja odluke o kupnji. Samo je tako moguće razumjeti što kupci žele i trebaju te kakva im je vrsta asistencije prodavača najviše potrebna. Da to bilo moguće, nužno je biti upoznat s osnovnim vrstama kupovnih situacija i na tržištu osobne i na tržištu poslovne potrošnje.

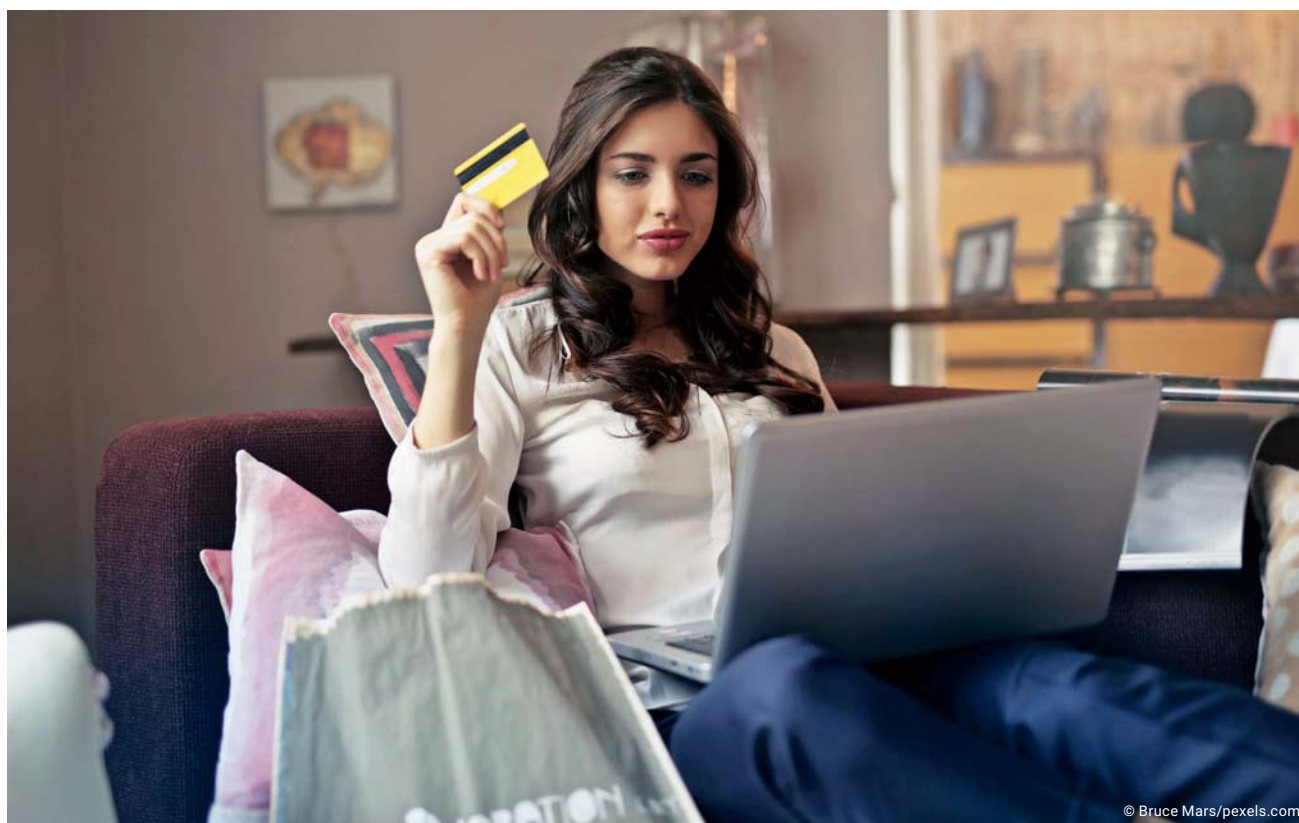
Kod donošenja odluke o kupnji, pojedinci će biti različito angažirani. Dok će u određenim situacijama imati visoku razinu osobnog zanimanja i osobne uključenosti u traženju informacija prije donošenja odluke o kupnji, u drugim situacijama takva će angažiranost potpuno izostati. Da bi mogao razumjeti implikacije vlastite ponude na intenzitet kupčeve uključenosti i utjecati na njegovo ponašanje, prodavatelj primarno mora dobro poznavati obilježja proizvoda i usluga koje nudi, ali i vrste problema koje njegov proizvod ili usluga rješava potrošaču. Pri tome

treba biti svjestan razlike između rutinskog ponašanja te ograničenog i opsežnog rješavanja problema.⁶

Opsežno rješavanje problema je odlučivanje u kojem je za odluku o kupnji nužno prikupiti informacije da bi se odredili kriteriji vrednovanja ili suzio izbor na manji broj relevantnih marki. Radi se o situacijama u kojima potrošač nema dovoljno razvijen kriterij vrednovanja kupovnih mogućnosti i nije preterano upoznat niti s kategorijom, niti s markama unutar kategorije proizvoda.

Ograničeno rješavanje problema se može očekivati u situacijama u kojima kod potrošača postoji već razvijen kriterij za ocjenu kategorije proizvoda i određenih marki, ali još uvijek ne i definitivna preferencija konkretne marke unutar kategorije. Ovo je situacija u kojoj dolaze do izražaja sposobnosti prodavača jer odluka o kupnji ovisi u značajnoj mjeri o dodatnim informacijama koje se mogu dobiti od prodavača, a da bi se precizirale nijanse u razlikama među markama. Takve se informacije mogu dobiti i putem ostalih elemenata marketinškog komunikacijskog miksa, a ne samo uz pomoć osobne prodaje.

Rutinsko ponašanje je relativno često u B2C kontekstu. Radi se o potrošačima koji kupuju proizvod koji poznaju od ranije te im nisu potrebne nikakve



© Bruce Mars/pexels.com

dodatne informacije. Ovakvim potrošačima je posebno važno njihovo vrijeme te pokušaj bilo kakvog kontakta može biti kontraproduktivan. U ovom slučaju optimalan prodajni pristup je usmjerenost na zaključenje prodaje.⁷ Više ćemo o tome govoriti u poglavlju 8. Moguće je da potrošač i prihvati poneku dodatnu informaciju od strane prodavača, ali samo u slučaju da to ne iziskuje dodatno potrebno vrijeme. Da bi ispravno postupio, prodavaču bi bilo vrlo korisno znati ima li potrošač iskustva s konkretnim proizvodom ili uslugom. Ako potrošač ima iskustvo, a samim tim i uspostavljene kriterije vrednovanja marke na koju se odluka odnosi, preporučljiv je prodajno usmjeren pristup. Ako pak potrošač ima određeno iskustvo s kategorijom, ali ne i čvrsto izgrađene kriterije za vrednovanje, moguće je ponuditi dodatne informacije te koristiti usmjerenost na kupca odnosno njegovu specifičnu potrebu ili osobnu situaciju.

U slučaju organizacijske kupnje, također susrećemo tri situacije koje su donekle slične ovima ranije opisanim, ali su implikacije na prodaju ipak drugačije. U organizacijskoj potrošnji moguće je identificirati tri vrste kupnji:

- **Nova kupnja** ili novi zadatak je situacija kada kupac kupuje proizvod ili uslugu prvi put te se radi o kupnji kojoj su svojstvene nepoznanice i rizici. Iz tog su razloga pojačani napor kupca u prikupljanju relevantnih informacija o proizvodu i dobavljačima. Nova kupnja može imati oblik klasične ili strateške nove kupovine. Klasična nova kupnja je situacija kada se radi o kupovanju novog proizvoda koji se ranije nije kupovao, kad se ulazi u suradnju s novim dobavljačem s kojim se nije prije surađivalo te ako se radi o dobavljaču s kojim se nije duže vremena poslovalo. S druge strane, strateška nova kupnja je situacija u kojoj je predmet kupnje proizvod od strateške važnosti i/ili velike vrijednosti. U tom je slučaju na kupcu velika odgovornost zbog čega ulaže veliki napor u prikupljanje i obradu informacija potrebnih za donošenje odluke o kupnji.
- **Modificirana kupnja** odgovara onome što bi u individualnoj potrošnji bilo ograničeno rješavanje problema. Obično se radi o situaciji koja nastaje kao rezultat modifikacije jednostavne kupnje uslijed promijenjenih tržišnih uvjeta što rezultira promjenom cijena, rokova isporuke i sličnom, a može biti i rezultat nezadovoljstva postojećom suradnjom ili pogoršanjem kvalitete.
- **Jednostavna ponovljena kupnja** je situacija u kojoj se naručuje rutinski, a kupnju obavlja pojedina

nač po unaprijed utvrđenim kriterijima utemeljenim na prethodnom iskustvu. Poduzeća obično za standardizirane proizvode manje vrijednosti poput sitnije opreme, rezervnih dijelova, potrošnog materijala i slično, početkom godine utvrde potrebne količine koje će pribaviti kao i vremenski raspored nabave. To se radi u situaciji kad poduzeće već ima izgrađen odnos i povjerenje u dobavljača te bi njegova promjena značila nepotrebno kompliciranje.

2.5.

PROCES KUPNJE

Kupnja je proces koji ima svoje faze, bez obzira radi li se o B2C ili B2B kupnjama. Različiti autori prepoznaju različite faze kupovnog procesa, no većina ih se slaže da on počinje s identifikacijom potrebe i završava s određenim vidom poslijekupovnog ponašanja i vrednovanja. Na slici 2.7 su usporedno prikazane faze kupovnog procesa na tržištu krajnje potrošnje⁸ i faze procesa organizacijske kupnje stavljene u odnos s osnovnim fazama prodajnog procesa.

Slika 2.7: Usporedba prodajnog procesa s osobnom i organizacijskom kupnjom



2.6.

ODLUČIVANJE O KUPNJI U B2B KONTEKSTU

Kupnja u organizacijskom kontekstu počinje prepoznavanjem problema. Pod problemom podrazumijevamo različite vidove nezadovoljenih potreba počevši od nedostatka sirovina, dijelova za stroj u kvaru ili primjerice, potrebe za angažiranjem specijalizirane agencije za organizaciju događaja koja će se pobriniti o opremi i ljudstvu za zahtjevan događaj koji se organizira.

Nakon što je identificiran problem pristupa se specifikaciji potrebnih obilježja proizvoda/usluge koji će na odgovarajući način riješiti problem. Iskusan kupovni centar će u ovome koraku specificirati kriterije koje je potrebno zadovoljiti kao i rangirati ih prema važnosti u postupku odabira dobavljača. Na primjer, kao kriteriji kojima se želi osigurati potrebna kvaliteta mogu se definirati obveza posjedovanja određenih certifikata (ISO, HACCP), isporuka u točno određenom roku, vrste poslijekupovnih usluga koje se od

dobavljača očekuju. Cijena je pri tome važna stavka, ali ne i jedina. Ona se obično stavlja u odnos s drugim kriterijima. Treba znati da je moguća situacija u kojoj će kupac već u ovoj fazi kontaktirati prodajno osoblje dobavljača da bi ono pomoglo u definiranju potrebne specifikacije. Prodavač koji ima priliku sudjelovati u definiranju obilježja traženog rješenja uživa znatnu prednost u odnosu na potencijalne konkurente. Uzmimo za primjer situaciju organizacije velike stručne konferencije na kojoj će sudjelovati nekoliko stotina sudionika. Za tu je priliku potrebno specificirati odgovarajuću audio i video opremu. Mala je vjerojatnost da je organizator, koji to radi po prvi put, dovoljno upućen u tehničku stranu priče te da može sam odrediti što mu je sve konkretno potrebno. Potrebna mu je pri tome pomoć stručnjaka iz ove branše, a često je to i sam ponuđač takve vrste usluga.

Kod definiranja obilježja traženog rješenja u organizacijskoj su kupnji u odnosu na kupnju za osobne potrebe više izraženi racionalni kriteriji. Međutim, unatoč izraženom profesionalnom pristupu utemeljenom na pojedinačnim stručnostima osoba uključenih u proces, treba znati da i ovdje odluke donose samo ljudi koji su također pod utjecajem vlastitih percepcija i emocija. Bilo bi stoga iluzorno očekivati



da su organizacijske kupnje vođene isključivo racionalnim motivima. Slika 2.8 ukazuje na neizbježno ispreplitanje racionalnog i emotivnog odnosno težnju za ispunjenjem individualnih potreba usporedno uz zadovoljenje potreba poduzeća.

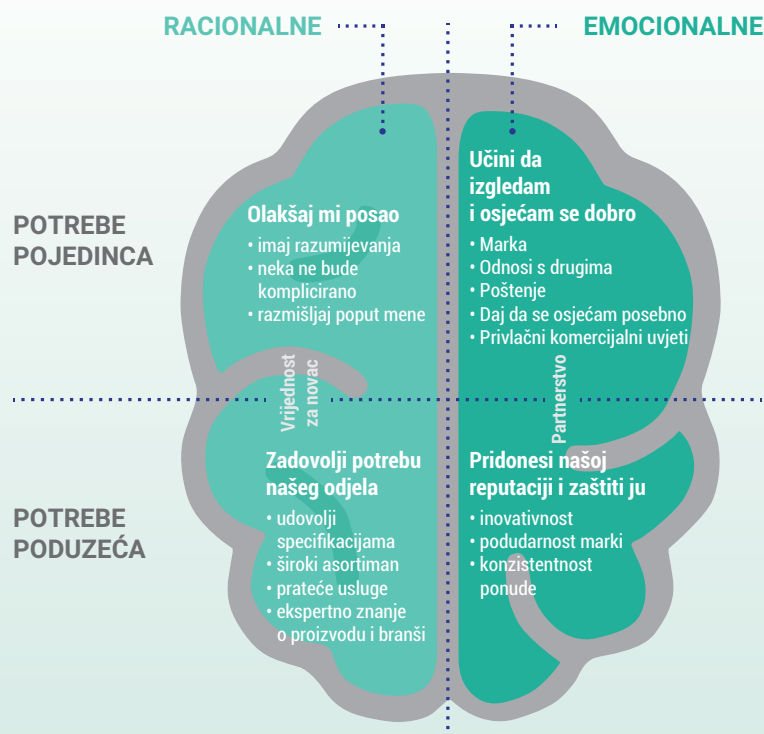
U svakom odlučivanju o kupnji u poduzeću aktivni su svi kvadranti prikazani slikom 2.8., no njihov relativni značaj ovisit će o organizacijskoj kulturi, prirodi pojedinca i strateškoj važnosti kupnje.⁹ Da bi prepoznao najjače motive prodavač treba:¹⁰

- Radi prepoznavanja racionalnih motiva koji se tiču potreba poduzeća prodavač treba otvoreno pitati nositelje odluka kakvi su im zahtjevi spram dobavljača, a oni će izraziti racionalne odnosno funkcionalne potrebe na razini poduzeća. To su potrebe koje su jasno artikulirane u dokumentaciji, o kojima postoji suglasje između dobavljača i kupca i koje apsolutno moraju biti ispunjene. Ipak, one u većini slučajeva ne utječu na izbor dobavljača, jer će se svi dobavljači potruditi ispuniti ove potrebe.
- Za prepoznavanje racionalne motivacije koja odražava individualne potrebe treba se zapitati “kako će obilježja kupljenog proizvoda ili usluge kupcu olakšati posao”. Ako je dostava ugovorene opreme

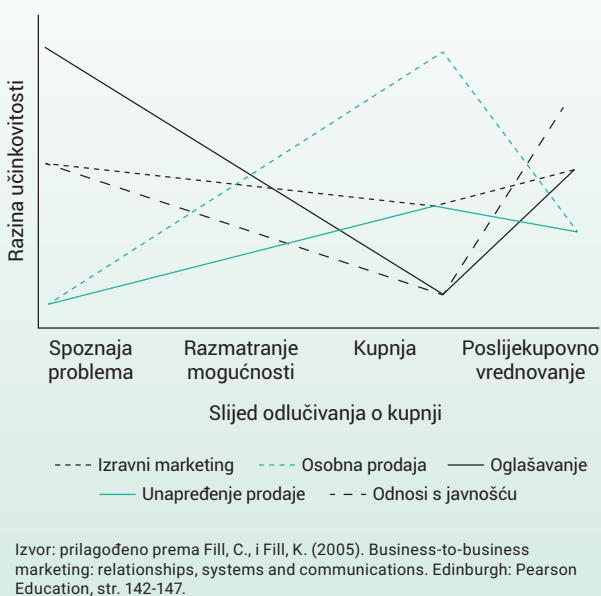
koju dobavljač treba isporučiti planirana iza 14 h, umjesto ranije ujutro, to implicira da će osobe iz kupovnog centra vjerojatno morati ostati duže na poslu kako bi se obavilo preuzimanje. To može automatski smanjiti atraktivnost ponude u njihovim očima. Također, uoče li da dobavljač IT opreme nije proaktivan, mogu se zapitati hoće li i inače trebati gubiti vrijeme da bi stupili s njim u vezu dogodi li se na dnevnoj osnovi neki problem s opremom. Ovakve potrebe kupac neće jasno artikulirati, ali one bitno utječu na odluku o kupnji.

- Za prepoznavanje emocionalne motivacije na razini individualnih potreba važno je znati da kupci žele priznanje ili potvrdu suradnika odnosno njihovo odobravanje vezano uz odluku koju su donijeli ili posao koji su dogovorili. Kupci nisu spremni riskirati svoj ugled promjenom dobavljača ako postoji i najmanji rizik da će ih to dovesti u neugodnu situaciju pred kolegama ili nadređenima.
- Najteže je zadovoljiti individualne potrebe koje su emocionalno motivirane jer ih je najteže otkriti. Dva pojedinca u istoj branši, čak i u istom poduzeću, imat će potpuno različite emocionalne tendencije.

Slika 2.8: Racionalni i emocionalni motivi B2B kupovine



Slika 2.9: Učinkovitost promotivnog miksa u pojedinim fazama kupovnog procesa



Za prepoznavanje emocionalne motivacije u zadovoljenju potreba organizacije treba znati da svaka organizacija ima vlastiti skup vrijednosti koje određuju ponašanja i potrebe njezinih članova. Moderno poduzeće zna da su njegova reputacija i imidž najveća vrijednost i gradi cjelokupan pristup odlučivanju oko te spoznaje. Poduzeća žele izgrađivati odnose s drugim poduzećima sa sličnom poslovnom filozofijom, pa tako ugledne marke žele suradnju s drugim uglednim markama. Inovativne marke žele se povezivati i surađivati s drugim inovativnim markama.

Traženje dobavljača je sljedeća faza. U ovoj fazi se obično šalju zahtjevi za dostavu ponuda dobavljačima s kojima već postoji suradnja, dobavljačima po preporuci drugih ili dobavljačima za koje smo saznali pretraživanjem interneta, praćenjem oglasa u medijima, iz ranije dobivenih ponuda, temeljem uspostavljenih kontakata na sajmovima i drugog. Ovdje je potrebno zamijetiti da poduzeća koja nastupaju na B2B tržištu koriste različite elemente promotivnog miksa koji imaju različit intenzitet utjecaja u pojedinim fazama kupovnog procesa.¹¹

Nakon identificiranja potencijalnih dobavljača stvorene su pretpostavke za prikupljanje ponuda. Pristigle ponude će se potom analizirati uvažavajući prethodno zadane kriterije. Pritom je moguće da se kupac u rješavanju svoje potrebe neće uvijek opredijeliti isključivo za jednog dobavljača. Nije rijetka situacija u kojoj se kupac odlučio za dva ili više dobavljača. Na pri-

mjer, ako se radi o uslugama marketinške komunikacije, zakup medija može biti ugovoren s jednom marketinškom agencijom, kreativna rješenja s drugom, dok PR aktivnosti mogu biti prepuštene trećoj agenciji.

Naručivanje ili ugovaranje je sljedeća faza B2B kupovnog procesa. Nakon što je obavljen izbor dobavljača – jednog ili više njih – organizacijskom kupcu predstoji potpisivanje ugovora s dobavljačem te naručivanje koje obično obavlja odjel nabave. Poslijekupovno vrednovanje nastoji odgovoriti na pitanje je li kupljeni proizvod/usluga odgovarajuće riješio potrebu/problem i u kojoj mjeri je zadovoljio kriterije zadane specifikacijom odnosno treba li što korigirati ili ne.

Ponekad se neke od spomenutih faza B2B kupovanja realiziraju istodobno ili mimo redoslijeda ovisno od vrsti kupnje. Primjerice, u rutinskoj ili modificiranoj kupnji obično izostanu prva i druga faza, a nerijetko i svi koraci do same narudžbe. Pojedini članovi kupovnog centra, mogu biti uključeni u odlučivanje samo u određenim fazama postupka kupnje dok u ostalima ne postoji potreba za njihovim sudjelovanjem.

2.6.1. Kupovni centar

Organizacijska kupnja na B2B tržištu je složena i uključuje veći broj osoba uključenih u odlučivanje o kupnji odnosno veći je broj članova kupovnog centra. Kupovni centar čine svi pojedinci i skupine koji sudjeluju u procesu donošenja odluka o kupnji i koji dijele zajedničke ciljeve i rizike koji proizlaze iz konačne odluke.¹² Unutar te skupine moguće je utvrditi i različite uloge pojedinih članova – jedni su korisnici, drugi donose odluke ili na njih utječu, treći realiziraju kupovinu ili mogu utjecati na tijekove informacija.



Slika 2.10: Sudionici u procesu organizacijskog kupovanja

Inicijator	• Osobe koje prve prepoznaju potrebu za određenim proizvodom ili uslugom. Obično se radi o pojedincima unutar organizacije s najviše ideja i sposobnosti u povezivanju trenutnih aktivnosti s ciljevima organizacije u budućnosti. Zadatak prodavača je da raspozna ovu osobu unutar organizacije (ili obitelji ako se radi o osobnoj potrošnji) te ju pridobije za pokretanje kupnje, po mogućnosti njegova, proizvoda ili usluge.
Korisnik	• Osobe koje će proizvod ili uslugu koristiti. Može ih se smatrati krajnjim potrošačima u organizaciji. Moguća je situacija da su inicijator i korisnik ista osoba, što će svakako utjecati na njegov odnos s proizvodom. Ako korisnik nije tražio da se pribavi određeni proizvod i nije svjestan njegovih prednosti i koristi od kupnje, može izražavati netrpeljivost spram prodavača kao i izražavati dodatne zamjerke i pritužbe, naglašavajući nedostatke proizvoda ili usluge.
Utjecajne osobe	• Osobe koje izravno ili neizravno utječu na odlučivanje o kupnji. Ova osoba može utjecati na kupnju pozitivno ili negativno te pokušati spriječiti donošenje odluke vezano uz kupnju ili korištenje određene marke.
Kupac	• Članovi organizacije zaduženi za čin kupnje bez da nužno sudjeluju u odlučivanju. Ovu ulogu u većim organizacijama često ima osoba zadužena za javnu nabavu, a koja izravno ne donosi odluku o kupnji, ali utječe na tehniku kupnje koju može olakšati ili otežati. Zbog toga prodavač treba pokušati uspostaviti i održavati dobre, na povjerenju utemeljene odnose s takvim osobama.
Vratari	• Vratari kontroliraju protok informacija te je nužno s njima uspostaviti dobar odnos. Tu se često radi o osobnim pomoćnicima, vozačima, tajnicama, čiju naklonost prodavač nastoji pridobiti. Spomenute osobe mogu biti od iznimne koristi u otkrivanju glavnih odlučitelja u vezi određenog posla te u dolasku do potrebnih telefonskih brojeva, mail adresa, kao i pri detekciji uloga u kupovnom centru određene organizacije.
Donositelj odluke	• Osobe, a često i tijela unutar organizacije, koje donose konačnu odluku o kupnji. Radi se o osobama koje imaju ovlaštenje odrediti s kojim će se prodavateljem ili dobavljačem sklopiti posao. Vrlo često u malim poduzećima ta uloga pripada direktoru koji je nerijetko i vlasnik. U korporaciji ovu ulogu može imati i menadžer srednje razine.

U literaturi se najčešće spominje šest uloga unutar kupovnog centra. To su začetnici ili inicijatori, korisnici, utjecajne osobe, osobe s ovlaštenjem za kupnju, kupci i čuvari ulaza.

Odrediti relativnu moć svakog člana kupovnog centra za svaku kupnju težak je zadatak, ali i nužan. Da bi se utvrdila relativna moć članova kupovnog centra potrebno je pokušati analizirati sljedeće:¹³

- Važnost osobe u korporativnoj hijerarhiji
- Upoznatost s organizacijskim pravilima nabave
- Vrstu sudjelovanja u radnom zadatku
- Ovlaštenje za službenu komunikaciju s dobavljačima
- Izravnu povezanost s višim rukovodstvom.

Kad govorimo o posljedicama za prodavača, a povezano s utvrđivanjem pojedinih uloga u kupovnom centru kao i njegovanja odnosa s osobama unutar kupovnog centra treba imati u vidu sljedeće:¹⁴

- potrebno je izbjegavati trošenje previše vremena s osobama s kojima je već izgrađen dobar odnos

unutar kupovnog centra, a koje nemaju krucijalnu ulogu u odlučivanju

- izbjegavati trošenje puno vremena s onima koji govore „ne“, jer obično se radi o osobama koje mogu reći „ne“ i staviti veto na odluku, ali koje ne mogu donijeti konačnu odluku i reći „da“.

Iako se kupovanje proizvoda i usluga za osobnu potrošnju obavlja često individualno, potrošnja ne mora biti individualna, pa se utvrđivanje uloga unutar kupovnog centra može primijeniti i na individualnu potrošnju. Dobar primjer je obitelj, koja je ujedno i temeljna jedinica odlučivanja. Unutar obitelji jedan član može samo odlučiti o kupnji, a moguće je s druge strane i da preuzme više uloga. Nekada, jedna ili više uloga koje postoje u organizacijskoj kupnji, u slučaju osobne potrošnje neće postojati. Na primjer, osoba koja je odlučila kupiti novi televizor, može ujedno i obaviti kupnju, ali ne mora biti i jedini njezin korisnik ili ne mora biti korisnik uopće. Dobro je znati da se kod različitih kupnji obiteljske kupovne uloge mijenjaju. Također, mijenjaju se i s protokom vremena.

ODLUČIVANJE O KUPNJI U B2C KONTEKSTU

Kad se radi o kupnjama individualnog potrošača postoje različiti teorijski modeli koji objašnjavaju to ponašanje.¹⁵ Za potrebe ovog poglavlja razmotrit ćemo jednostavni Schiffman-Kanuk-ov model donošenja odluka.¹⁶ Prema ovom modelu ulazne informacije čine, prvu komponentu procesa odlučivanja te podrazumijevaju različite sociokulturne utjecaje s jedne i utjecaje marketinških aktivnosti s druge strane. Utjecaji marketinških aktivnosti odnose se na sagledavanje marketinških akcija i programa povezanih s 4P, tj. proizvodom, cijenom, distribucijom i komuniciranjem, putem kojih poduzeća nastoje potrošača informirati, podsjetiti ili uvjeriti da kupi i troši određeni proizvod. S druge strane, sociokulturni utjecaji podrazumijevaju različite kategorije utjecaja. Utjecaj obitelji je po mnogima najsnažniji jer je to utjecaj kojemu je pojedinac izložen tijekom cijelog života. Takvi utjecaji iz najranijeg djetinjstva su najznačajniji jer u najvećoj mjeri oblikuju osobnost. Utjecaj društvenih klasa kojima pojedinac pripada ili želi pripadati također oblikuje stavove i vrijednosti potrošača koji se dalje izražavaju kroz potrošačko ponašanje. Ovdje ne treba zanemariti niti utjecaj kultura i subkultura kojima pojedinac pripada. Naime, kulturalni standardi koji su dominantni za jedno zemljopisno područje oblikuju potrošačko ponašanje u tom području. Ipak, treba znati da se unutar svake zasebne kulture, može javiti razlika između potrošačkog ponašanja koje je svojstveno različitim dobnim kategorijama, primjerice dobnim subkulturama poput baby-boomera, generacije Y, generacije X, generacije Z ili su uočljive razlike između potrošača koji pripadaju različitim rasnim ili religijskim skupinama. Također, treba biti svjestan i utjecaja različitih neformalnih i drugih vrsta nekomercijalnih izvora kao zasebne vrste sociokulturnih utjecaja.¹⁷ Tu spadaju mišljenja i ocjene prijatelja, ali i objavljene recenzije osoba koje ne znamo iz stvarnog života nego kroz praćenje na društvenim medijima ili njihovim mrežnim stranicama.

Druga faza modela odlučivanja je procesuiranje informacija i utjecaja kojima smo bili izloženi. Ključnu ulogu u tome imaju psihološki faktori poput motivacije, percepcije, stavova, proces učenja, osobnosti.

U toj se fazi stvara temelj za donošenje odluke na osnovi vlastitog iskustva, prikupljenih informacija i vrednovanja postojećih alternativa.

Iako spomenute psihološke kategorije objašnjavaju razlike u kupovnim odlukama potrošača, prodajnom osoblju je iznimno teško precizno procijeniti sve značajke i njihov relativni utjecaj.¹⁸ Za primjer uzmi-mo osobnost. U ograničenom kontaktu vrlo je teško procijeniti koliko je netko ekstrovertan ili introvertan, konvencionalan ili nekonvencionalan. Zato su u teorijskom proučavanju ponašanja potrošača oblikovani pojednostavljeni modeli koji su od velike praktične pomoći. Jedan od takvih modela nastoji kategorizirati potrošače uz pomoć njihove dvije ključne osobine, dominantnost u odnosima s drugima te spremnost na interakciju kroz veću ili manju pristupačnost.¹⁹ Pri tome:

- Dominantnost podrazumijeva potrebu potrošača da je on taj koji ima glavnu riječ odnosno želi kontrolirati situaciju uz naglašenu želju za osobnom neovisnošću o drugima. Podložnost obilježava kupca koji dopušta drugima da ga vode u procesu kupnje i koji izbjegava bilo kakvo otvoreno sukobljavanje.
- Pristupačnost se odnosi na količinu ljubaznosti i obraćanja pozornosti potrebama drugih. Takve su osobe gotovo uvijek dobro raspoložene, optimistične i spremne pokloniti vlastito povjerenje. Nepristupačne i neprijateljski raspoložene osobe obično ne poštuju previše druge, hladne su u odnosima, a ponekad izražavaju i vlastito omalovažavanje drugih. Običavaju govoriti „Nisam li ti rekao?“ i sl.

Iako u životu postoje gradacije svakog od ovih obilježja, najjednostavnije i najpraktičnije je kupce razvrstati u kvadrante matrice s četiri polja poput primjera prikazanog slikom 2.11.²⁰



© rawpixel/unsplash.com

Slika 2.11: Društveni stilovi kupaca



Izvor: prilagođeno prema Buzzotta, V. R., Lefton, R. E., i Sherberg, M. (1972). *Effective selling through psychology: dimensional sales and sales management strategies* (8. izdanje). New York: Wiley-Interscience, str. 38.

Da bi zadobili povjerenje kupaca iz svake spomenute kategorije, prodavateljima mogu pomoći sljedeće preporuke:²¹

- **Dominantno-nepristupačni kupci:** prodajno bi osoblje u interakciji s ovom vrstom kupaca trebalo prilagoditi svoju razinu dominacije naviše. To se postiže uspravnim držanjem, održavanjem izravnog kontakta očima, slušanjem s poštovanjem, ali pasivno, kao i izravnim odgovaranjem. Kada kupci osjete da je prodavač psihološki izjednačen s njima, može se razviti koristan i konstruktivan međusobni dijalog.
- **Podložno-nepristupačni kupci:** prodajno osoblje u ovom slučaju ne treba pokušavati dominirati, ali treba postupno pokušati steći povjerenje kupca kroz međusobnu interakciju. Treba biti na istoj razini kao i kupac, ali i pokrenuti otvorena pitanja na umjeren način. Osobno držanje treba opustiti, a oči i glavu držati na istoj razini kao i kupac.
- **Podložno-ljubazni kupci:** ovdje se radi o ljudima koji vole ljude i pristupaju im s povjerenjem. Na

isti prijateljski i ljubazan način prodavač treba pristupiti kupcu. Prodavač ne bi trebao dominirati, a prodajni bi razgovor trebalo usmjeravati donošenju konačne odluke.

- **Dominantno-pristupačni kupci:** smatraju da su poštovanje i profesionalnost puno važniji od sviđanja i ljubaznosti. Da bi zadobilo poštovanje prodajno osoblje treba biti na istoj razini dominacije, istodobno održavajući pristupačan i empatičan ton komunikacije. Prodajni argumenti trebaju biti podržani dokazima kad god je to moguće.

U većini slučajeva, prodavačima je kupovni motiv kupca nejasan i nepoznat te ga je potrebno istražiti. Motivacija je uvijek povezana s potrebom, pa čim prije prodajno osoblje prepozna motiv, moći će prepoznati i potrebu. Što kupac jače doživljava potrebu i važnost njezina zadovoljenja, veća je vjerojatnost da će doći do kupnje. Ipak, kod predstavljanja rješenja, potrebno je biti svjestan tri selektivna procesa koja mogu biti razlog tome da poruka ne stigne do kupca:

1. selektivna izloženost: kupci često traže i opaze samo informacije koje dolaze iz određenog izvora
2. selektivna percepcija: od svih oglasanih kupac uočava samo određene ideje i poruke
3. selektivno zadržavanje: samo neke poruke kupac doista i zapamti. Ljudi brže zaboravljaju i iskrivljuju ili izbjegavaju poruke koje su u suprotnosti s njihovim postojećim stajalištima.

S obzirom da psihološke čimbenike koji utječu na kupovno odlučivanje potrošača obrađuje posebna marketinška disciplina, ovdje ćemo se usredotočiti više na proces vrednovanja alternativa. Potrošači često, čak i nesvjesno, odrede određene kriterije za vrednovanje alternativa temeljem kojih se naposljetku odluče za kupnju. Iako svaki pojedinac ima vlastite kriterije i oni se razlikuju od kupnje do kupnje, moguće je razlikovati kriterije koji su učestaliji. Kad se radi o B2C tržištu, u većini slučajeva to su cijena, marka i zemlja podrijetla.²²

Cijena je kriterij koji je najčešće naglašen. Ipak, važnost ovog kriterija varira u odnosu na druge, a u izravnoj je vezi s razinom životnog standarda. S višim standardom manje se brine o visini cijene pa je time i manje značenje cijene kao kriterija izbora kod donošenja odluke o kupnji. S druge strane, veliki broj proizvoda se bira na osnovu marke kao svojevrsnog sinonima za kvalitetu proizvoda. Osim toga, ime marke se koristi i kao statusni simbol pa se kupnjom ugledne marke ujedno kupuje i društveni status. Među značajne kriterije vrednovanja ubraja se i zemlja podrijetla, što nije sinonim za zemlju u kojoj je proizvod proizveden.²³ Proizvod se može percipirati kvalitetnim samo zato što potječe iz jedne zemlje, tzv. zemlje podrijetla, ili nekvalitetnim jer potječe iz neke druge zemlje, iako je zemlja proizvodnje zapravo neka treća zemlja. Njemački proizvodi se u pravilu percipiraju kvalitetnima, pa se tako vozilo Audi Q7, koji se prodaje na tržištu SAD-a percipira kao njemačka kvaliteta, iako je proizveden u Slovačkoj.

Vježba

Analizirajte logotipe u nastavku te kreirajte tablicu upisujući prvu asocijaciju na zemlju podrijetla za pojedine marke, a onda istražite koja je stvarna zemlja proizvodnje za svaku od navedenih marki. Usporedite i raspravite dobivene rezultate.



Navođenje zemlje podrijetla, proizvodi li se proizvod dijelom ili u potpunosti u nekoj, po percipiranoj kvaliteti, uglednoj zemlji – Njemačkoj, SAD, Japanu i slično, je nešto što međunarodna poduzeća često koriste.

Načini na koji se koriste kriteriji za vrednovanje kupnje su različiti, ali moguće je utvrditi dva osnovna pravila odlučivanja: nekompenzacijsko i kompenzacijsko odlučivanje. Nekompenzacijsko pravilo odlučivanja se u načelu koristi kada jedno obilježje proizvoda, koje je potrošaču važno nije moguće kompenzirati drugim slabijim obilježjem. Na primjer, pri odabiru hotela za godišnji odmor odlučili ste izdvojiti maksimalan proračun od 1.000 eura te očekujete smještaj s „all inclusive“ uslugom u hotelu s 4 zvjezdice. Čak iako je prodavač u turističkoj agenciji za vas pronašao idealan hotel s odličnom ponudom na bazi punog pansiona u uglednom hotelu s 4 zvjezdice po cijeni od 900 eura, to vas neće zadovoljiti jer inzistirate na „all inclusive“ usluzi. Kod kompenzacijskog pravila odlučivanja potrošač pristaje na mogućnost da različita obilježja proizvoda koja on vrednuje budu ocijenjena pozitivno, ali i negativno. Pritom je važno da pozitivno ocijenjena obilježja u konačnici kompenziraju ona negativno ocijenjena. Koristeći ovakvo pravilo odlučivanja, prethodni primjer bi zadovoljio potrošača jer iako usluga nije u potpunosti onakva kakvu traži, puni pansion je i dalje vrlo blizu „all inclusive“ usluzi, a s druge strane cijena je 100 eura niža što kompenzira nižu razinu usluge.

Treća faza jednostavnog modela odlučivanja je sama kupnja i poslijekupovno ponašanje. U svakom

slučaju kupnja je rezultat aktivnosti i procesa u prethodnim fazama. S druge strane, poslijekupovno ponašanje predstavlja vrednovanje kupljenog i iskazivanje zadovoljstva ili nezadovoljstva obavljenom kupnjom. U ovoj se fazi često javlja tzv. kognitivna disonanca, što je stanje nesigurnosti i promišljanja u vezi donesenih odluka. Faza poslijekupovnog vrednovanja značajno utječe na buduće kupnje odnosno cjelokupan budući proces donošenja odluka o kupnji.²⁴

2.8.

ŠTO JE KUPOVNO PUTOVANJE I ZAŠTO JE VAŽNO?

Pandan procesu donošenja odluke o kupnji u realnom prodajnom okruženju je tzv. kupovno ili korisničko putovanje (engl. *customer journey*) koji se kao pojam javio u digitalnom marketingu povezano sa stvaranjem i distribucijom korisničkog sadržaja i definiranjem profila ciljnog kupca (engl. *buyer persone*) kojoj je taj sadržaj namijenjen. Međutim, njegova aplikativna vrijednost je daleko šira i može se uspješno koristiti u bilo kojem prodajnom kontekstu, stvarnom i virtualnom. Prema HubSpotu²⁵, kupovno ili korisničko putovanje je: „proces ili put kojim kupci prolaze kako bi uopće saznali za postojanje određenog proizvoda ili usluge, vrednovali ga i na kraju i kupili“. Tipične faze na tom putu su: spoznaja potre-

Tablica 2.2: Faze kupovnog putovanja i prateće komunikacijsko-prodajne aktivnosti

KUPOVNO ILI KORISNIČKO PUTOVANJE		
SPOZNAJA PROBLEMA ➡ RAZMATRANJE ALTERNATIVA ➡ ODLUKA O KUPNJI		
Priprema terena za prodaju uz pomoć različitih digitalnih korisničkih sadržaja		
Web, Blog	Specijalizirani portali	Svjedočanstva drugih korisnika (foto, video)
Newsletter	Stručne recenzije i članci	Preporuke drugih korisnika
Infografika	Vodiči za kupnju	Usporedbe različitih paketa i njihovih cijena
Digitalna brošura/knjiga	FAQ stranice	O nama, zašto kupiti kod nas
Edukativni video	Stranice za usporedbu	Posebne ponude
Statistička izvješća	Rezultati testiranja	Retarget poruke s posebnim pogodnostima
Plaćeno oglašavanje (Adwords, banneri, društveni mediji)	Influenceri	

Izvor: prilagođeno i dopunjeno prema <https://www.arbona.hr/blog/online-digitalni-marketing/sto-je-to-customer-journey-i-koja-je-njegova-uloga-u-digitalnom-marketingu> (pristupljeno 17. 10. 2018.).

Zadatak za samostalni rad

Kako učinkovito mapirati korisničko iskustvo saznajte putem priloženog QR koda, a zatim odgovorite na pitanja:

Koje se glavne koristi za poduzeće i za kupca ostvaruju mapiranjem kupčevog kupovnog putovanja?

Postoji li i u čemu razlika kad se radi o kupovanju u fizičkim prodavaonicama i o kupnji putem digitalnih kanala?



 **SCAN ME!**

be, razmatranje mogućnosti njezina zadovoljenja i odluka o kupnji. U svakoj od faza javlja se potreba za drukčijom vrstom informacija na koju se može odgovoriti odgovarajućom ponudom korisnog digitalnog sadržaja. Marketinška znanost navodi da je dobro izvršiti pozitivan utjecaj na kupca u što ranijim fazama kupovnog putovanja odnosno kad se tvore njegova prva mišljenja i stavovi o različitim smjerovima mogućeg djelovanja u zadovoljenju vlastite potrebe. To jednako vrijedi bez obzira u kojem se kanalu kupnja/prodaja događa.

Za potrebe dolaska u kontakt s kupcem, privlačenja njegove pozornosti kao i stjecanja povjerenja i naklonosti, u digitalnom se marketingu koristi cijeli niz različitih mogućnosti (tablica 2.2).

Za analizu korisničkog putovanja definira se profil osobe idealnog ciljnog kupca, koji predstavlja cijelu ciljnu skupinu koju želimo privući. Radi se zapravo o izmišljenom liku, koji može dobiti i svoje pravo ime, čiju potrebu naš proizvod/usluga može uspješno zadovoljiti. Takvu osobu pratimo od prvih faza njezina kupovnog putovanja, nastojeći identificirati izazove kojima je izložena. Naš je cilj olakšati putovanje u svim fazama, prije, za vrijeme i nakon dovršenja kupnje. Problemi kupca (engl. *customer pain*) koje smo u stanju otkloniti ili umanjiti u tom slučaju postaju naša prilika za stjecanje prednosti pred konkurentima kao i za dodatnu zaradu, povećano zadovoljstvo i lojalnost vlastitih kupaca.

2.9.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Tematikom ponašanja individualnih potrošača i organizacijskih kupaca bave se zasebne poddiscipline ponašanje potrošača i organizacijsko ponašanje, pa je cilj ovog poglavlja bio sažeto prikazati osnovne postulate koje prodajno osoblje treba razmotriti u analizi ponašanja klijenata i u segmentu pojedinačnih kupaca i u segmentu organizacijskih kupaca. Motivirani čitatelj bi ipak više informacija trebao potražiti u literaturi iz navedenih područja.

Ovo je poglavlje osiguralo svojevrstan uvid u proces kupovanja iz perspektive suvremenih kupaca. Poblje smo analizirali tržišta poslovne potrošnje i tržište krajnje potrošnje. Također, bilo je govora i o hibridnim tržištima koja nastaju kao rezultat razvoja informacijskih tehnologija, primjerice B2B2C ili pak B2M. Ipak, ovdje je najveća pozornost bila posvećena konvencionalnim tržištima poslovne i krajnje potrošnje, jer autori ove knjige vjeruju da će prodajno osoblje koje dobro razumije ponašanje klijenta na ova dva tržišta moći to znanje primijeniti i na hibridnim tržištima koja objedinjuju obilježja iz jednog i drugog poslovnog konteksta. S time u vezi, analizirani su sudionici i procesi donošenja odluke o kupnji kao i vrste kupovnih uloga i situacija za tržište poslovne i krajnje potrošnje. Usporedno s tim prikazali smo povezane i usklađene aktivnosti prodajnog osoblja i prodajne organizacije koje su najučinkovitije u određenim vrstama kupovnih situacija.

Ključni pojmovi

tržišta osobne potrošnje

kupovni centar

inicijator kupovnog procesa

utjecajna osoba

vratari

donositelj odluke

izbor dobavljača

izravna distribucija

kupac

korisnik

tržišta poslovne potrošnje

kupovna situacija

osobni čimbenici odlučivanja

ponovljena modificirana kupnja

rutinska ponovljena kupnja

jednostavni model kupnje

kupovno putovanje

buyer persona

korisnički sadržaj

Pitanja za razmišljanje:

1. Kako možemo razlikovati tržišta s obzirom na predmete razmjene, potrebe i korisnike roba i usluga?
2. Usporedite vrste kupnji na B2B i B2C tržištu?
3. Objasnite proces organizacijske kupnje te kako isti utječe na prodajni proces ili prodajni pristup? Objasnite koncept kupovnog centra?
4. Imate potrebu za novom, udobnom uredskom stolicom. Kupujete ju za vlastite potrebe i koristite je u vlastitom domu. Razmislite koji su vam važni kriteriji pri odabiru i konačnoj odluci za kupnju? Koja glavna obilježja stolica treba imati? Koliko vremena ćete posvetiti tom kupovnom zadatku?
5. Sada zamislite situaciju u kojoj ste šef nabave u vašem poduzeću. Dobili ste zadatak nabaviti 80 uredskih stolica. Koje su osnovne razlike u kupovanju proizvoda za osobnu potrošnju/korištenje u odnosu na kupnju proizvoda/usluga za potrebe organizacije?



Scenarij za uvježbavanje prodajno-pregovaračkih uloga

Studenti se trebaju podijeliti u tri tima. Svaki tim treba pročitati karticu teksta koja je namijenjena isključivo tom timu. Timovi su: Klinika Bagadin, Rea Pharma, Pharma Nova.

Klinika Bagadin

Vi ste tim za nabavu u novootvorenoj klinici Bagadin. Zauzeli ste značajan dio tržišta i očekujete rast i u dolazećim razdobljima. Trenutno trebate pronaći novu farmaceutsku veletrgovinu za nabavu setova osnovnog medicinskog materijala. Vaš trenutni dobavljač sanitetske opreme vas je iznevjerio u više navrata pa više ne vjerujete u budućnost te suradnje. Dostava je kasnila, zbog čega se događalo da ostanete bez potrebnih zaliha što je ugrožavalo vaš ugled i sigurnost. Naručeni proizvodi nisu dolazili u kompletu kako je traženo, cijene su se mijenjale u posljednjem trenutku i slično. Treba vam **pouzdan** dobavljač. Ovaj put ne smijete pogriješiti. Uputili ste poziv potencijalnim novim dobavljačima za dostavljanje ponude te su u užu izbor ušla dvije veletrgovine (Rea i Nova). S njima želite pregovarati o uvjetima ugovora. Vaša najveća potreba za sanitetskom opremom uslijedit će od siječnja sljedeće godine. Trenutnom dobavljaču ste otkazali suradnju i morate ga nadomjestiti čim prije. Vaša poliklinika se nalazi u Zagrebu i nemate vlastita vozila za prijevoz robe, nego možete u krajnjoj nuždi za to angažirati usluge drugih tvrtki. U ovoj godini vaša potrošnja je iznosila oko 900.000 setova medicinskog sanitetskog materijala, a predviđate da će u sljedećoj godini trebati 1,2 milijuna istih. Takav set opreme MORA sadržavati minimalno: gazu, iglu, rukavice i masku. MAKSIMUM koji ćete platiti za jedan set je 5 kuna. Vaši uvjeti plaćanja su 45 dana od datuma prikazanog na računu i ne možete platiti nijednog dobavljača ranije. Prva isporuka sanitetske opreme mora stići do 15. prosinca ove godine. Donesite odluku o članovima kupovnog centra. Tko treba sudjelovati u kupnji i kreirajte kriterije po kojima ćete vrednovati ponude i ponuđače. Primjer za vrednovanje i izbor dobavljača je dan u tablici u nastavku.

Atributi	Dobavljač A	Dobavljač B
Cijena		
Fleksibilnost dobavljača		
Kvaliteta		
Pouzdanost isporuke		
Ugled dobavljača		
Ostalo		
Ostalo		
Ostalo		

Rea Pharma

Vi ste prodajni tim distributera medicinskih potrepština i željeli biste ući u pregovore s novootvorenom klinikom Bagadin vezano uz njezin novi ugovor. Klinika Bagadin, sa sjedištem u Zagrebu, veliki je korisnik s kojim dosad niste surađivali. Vaša ponuda je visoke kvalitete, jako pazite na svoj imidž i nastojite ostvariti obostrano zadovoljavajuće dugoročne odnose sa svojim kupcima, temeljene na uzajamnom povjerenju. Uvijek se maksimalno trudite ispoštovati ono što obećate jer samo tako možete održati ugled poduzeća na koji se može osloniti. Nadate se postići ugovor za kupnju 1,4 milijuna setova medicinskog pribora što treba isporučiti do kraja sljedeće godine. Vaš standardni set sadrži: gazu, iglu, rukavice i tufere. Ovaj se sastav može promijeniti u krajnjoj nuždi. Vaše skladište se nalazi u Karlovcu i kupac MORA sam doći preuzeti robu. MINIMALNA cijena na koju ćete pristati za jedan sanitetski set je 2,5 kn. Većina vaših ugovora određuje plaćanje 30 dana od datuma prikazanog na računu, ali za velike ste ugovore spremni napraviti ustupak i do 60 dana. Spremni ste za prvu isporuku oko 10. prosinca ove godine.

Pharma Nova

Vi ste prodajni tim distributera medicinske opreme i željeli biste pregovarati s novootvorenom klinikom Bagadin o novom ugovoru. Klinika Bagadin, sa sjedištem u Zagrebu, veliki je korisnik s kojim dosad niste surađivali. Vaša oprema je visoke kvalitete, puno pozornosti polažete u razvoj svog imidža i bitno vam je razviti dugoročne odnose sa svojim kupcima, temeljene na uzajamnom povjerenju. Važno vam je pridržavati se svega što obećate, jer tako gradite svoj imidž pouzdane tvrtke kojoj se može vjerovati. Njemačka sanitetska kuća, s kojom ste u pregovorima o prodaji poduzeća već više od godinu dana, zahtijeva da povećate svoj tržišni udio u Regiji. Klinika Bagadin je idealan klijent prema mišljenju vašeg njemačkog partnera i taj se ugovor mora početi realizirati već od siječnja sljedeće godine. Nadate se da ćete postići ugovor u vrijednosti od milijun setova medicinskog pribora jer je to u ovom trenutku maksimum koji možete isporučiti do kraja sljedeće godine. Vaš standardni set sadrži: gazu, iglu, rukavice, masku i tufere. Ovaj se asortiman može prilagoditi zahtjevima kupca, ali to rezultira određenim dodatnim troškovima. Vaše se skladište nalazi u Zagrebu i kupac MORA sam preuzeti kupljenu robu. MINIMALNA cijena na koju ćete pristati za jedan takav set je 3 kn. Većina vaših ugovora obvezuje kupca na plaćanje u roku 30 dana od datuma navedenog na računu, ali za velike ste ugovore spremni učiniti ustupak i do 60 dana. Spremni ste za prvu isporuku 10. prosinca tekuće godine.



Filmski maraton:

Preporuka popularnog igranog filma prodajno-pregovaračke tematike.

Jerry Maguire (1996) je jedan od filmskih klasika kad se radi o temi prodaje. I danas se često može čuti kako prodavači iz različitih poduzeća citiraju fraze iz ovog apsolutnog filmskog hita. Sigurni smo da vam fraze kao što su "Show me the money!" ili pak "Help me, help you" nisu nepoznate iako možda niste dosad gledali film. Za svojega prikazivanja film je zaradio, u to vrijeme, nevjerovatnih 270 milijuna dolara. Glavne uloge u filmu tumače Tom Cruise, Cuba Gooding i Renée Zellweger. Film se usredotočuje na sportskog agenta koji se bori zaraditi dovoljno kako bi spasio svoju posredničku karijeru. Trailer filma pogledajte skenirajući QR kod.



SCAN ME!



Author: freedesignfile, https://all-free-download.com/free-vector/download/different-film-and-movie-mix-vector_523693.html

Author: BSGStudio/All-free-download.com, na linku: https://all-free-download.com/free-vector/download/realistic-vector-illustration-of-popcorn-and-beverage_6822455.html?fbclid=IwAR14-op24gLhuhWg4Dj9sSo-c9EiHu2naajNOJgRqs9h4kpyDx2Tp1GaMIE

- ¹ Paesbrugge, B., Sharma, A., Rangarajan, D. i Syam, N. (2018). Personal selling and the purchasing function: where do we go from here? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(1), str. 123-143.
- ² Rodriguez, M., Peterson, R. M. i Krishnan, V. (2012). Social Media's Influence on Business-to-Business Sales Performance, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), str. 365-378.
- ³ Ragins, E. J. i Greco, A. J. (2003). Customer relationship management and e-business: more than a software solution, *Review of Business*, 24(1), str. 25.
- ⁴ Husic-Mehmedovic, M., Kukic, S. i Cicic, M. (2012). Consumer Behaviour. Sarajevo: School of Economics and Business in Sarajevo, str. 283-287.
- ⁵ *Ibidem*, str. 277-315.
- ⁶ Babić-Hodović, V., Domazet, A. i Kurtović, E. (ur.). (2012). Osnovi marketinga. Sarajevo: Ekonomski fakultet, str. 66-81.
- ⁷ Kadic-Magljalic, S., Micevski, M., Arslanagic-Kalajdzic, M. i Lee, N. (2017). Customer and selling orientations of retail salespeople and the sales manager's ability-to-perceive-emotions: A multi-level approach. *Journal of Business Research*, 80, str. 53-62.
- ⁸ Solomon, M. R. (2016). Consumer Behavior: Buying, Having, and Being (12. izdanje). London: Pearson. str. 102-132.
- ⁹ Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P. i Kassam, K. S. (2015). Emotion and decision making. *Annual Review of Psychology*, str. 66.
- ¹⁰ Harrison M. (2016). Of the many differences that distinguish business-to-business markets from consumer markets, two are particularly notable. B2B International. Dostupno na: <https://www.b2binternational.com/publications/2-frame-works-to-understand-b2b-decision-making-unit/> (pristupljeno 10.4.2018.).
- ¹¹ Fill, C. i Fill, K. (2005). Business-to-business marketing: relationships, systems and communications, Edinburgh: Pearson Education Limited, str. 142-147.
- ¹² Kotler, P. i Keller, K. (2016). Marketing Management (15. izdanje), New Jersey: Pearson, str. 205-233.
- ¹³ Zimmerman, A. i Blythe, J. (2013). Business to business marketing management: A global perspective. London: Routledge. str. 156-213.
- ¹⁴ Jobber, D. i Lancaster, G. (2015). Selling and Sales Management (10. izdanje). Edinburgh: Pearson Education Limited. str. 78-106.
- ¹⁵ Kesić, T. (2006). Ponašanje potrošača (2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje). Zagreb: Opinio, str. 5.
- ¹⁶ Schiffman, L. i Kanuk, L. (2010). Ponašanje potrošača (7. izdanje). Zagreb: MATE. str. 7.
- ¹⁷ Grbac B. i Lončarić D. (2010). Ponašanje potrošača na tržištu krajnje i poslovne potrošnje – osobitosti, reakcije, izazovi, ograničenja, Rijeka: EFRI, str. 131.
- ¹⁸ Čičić M., Husić M. i Kukić S. (2009). Ponašanje potrošača. Mostar: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, str. 15-23.
- ¹⁹ Buzzotta, V. R., Lefton, R. E. i Sherberg, M. (1972). Effective selling through psychology: dimensional sales and sales management strategies, New York: Wiley & Sons, str. 38.
- ²⁰ *Ibidem*, str. 38-42.
- ²¹ Jobber, D. i Lancaster, G. (2015). Opetovan citat, str. 85-98.
- ²² Husic-Mehmedovic, M., Kukic, S. i Cicic, M. (2012). Opetovan citat, str. 349-370.
- ²³ Fetscherin, M. i Toncar, M. (2010). The effects of the country of brand and the country of manufacturing of automobiles. *International Marketing Review*, 27(2), str. 164-178.
- ²⁴ Babić-Hodović, V., Domazet, A. i Kurtović, E. (ur.). (2012). Opetovan citat, str. 66-68.
- ²⁵ Hubspot je globalni lider na tržištu softverskih platformi za ulazni (engl. *inbound*) marketing i prodaju. Osnovani su ga B. Halligan i D. Shah 2006. godine na Massachusetts Institute of Technology (MIT).

3 Izgradnja povjerenja kroz etičnu komunikaciju

CILJEVI POGLAVLJA:

- Predstaviti opći model komuniciranja i glavne zapreke uspješnoj komunikaciji.
- Razmotriti značenje i potrebu učinkovitog komuniciranja za prodajne profesionalce.
- Analizirati osnovne elemente komunikacijskog procesa i proučiti temeljne vrste komunikacije.
- Naglasiti vrijednost etične komunikacije za stjecanje povjerenja i uspješno njegovanje prodajnih odnosa.
- Preporučiti učinkovite komunikacijske tehnike za potrebe prodaje.

„Uz sve drugo identično, ljudi posluju i preporučuju drugima one koje poznaju, koji im se sviđaju i kojima vjeruju.“

Bob Burg

Prodajna situacija

Prošlog je tjedna Ana svom direktoru gospodinu Paviću predala svojevrsnu tržišnu analizu isplativosti izrade personaliziranih pozivnica za potrebe korisnika s tržišta krajnje potrošnje. Sad čeka njegovu povratnu informaciju i nada se da će joj povjeriti priliku za daljnji razvoj ovog projekta. U međuvremenu nastavlja pružati podršku online klijentima. Većinu njih nikad nije susrela uživo, međutim toliko često i intenzivno komunicira s njima da joj se čini kao da ih već dobro poznaje. Ipak ono što svakog dana primjećuje sve više je to da pisana, e-mail komunikacija može ponekad dovesti do nesporazuma pa čak i zategnutih odnosa tamo gdje za takvo što zbilja nema potrebe. Vjeruje da bi se takve stvari izbjegle kad bi imala mogućnost sa svakim klijentom razgovarati licem u lice i odmah razjasniti nesporazume. S obzirom da je većina klijenata s kojima Ana komunicira uz pomoć e-maila iz Zagreba i šire okolice, odlučila je da će ih kontaktirati s namjerom dogovaranja osobnog susreta da bi se upoznali i na taj način. Nakon što je uspješno dogovorila planirane susrete u dolazeća dva tjedna, počela je razmišljati o tome kako bi ti susreti trebali izgledati da bi bili učinkoviti i profesionalni. Pri tome se pitala:



© rawpixel/unsplash.com

- kako se odvija i u pravom smjeru razvija „idealni“ prodajni susret
- kako to najvjerojatnije izgleda u stvarnosti i što se smatra prihvatljivim tijekom međusobnog susreta kupca i prodavača
- što bi mogao biti najgori mogući scenarij kojeg bi najradije izbjegao svaki iskusni prodajni profesionalac.

Shvativši koliko puno čimbenika utječe na odvijanje prodajnog susreta poput okruženja, klijenta i njegove osobnosti, raspoloživog vremena, komunikacije samog prodajnog profesionalca i slično, Ana je odlučila uložiti maksimalan napor u unapređenje vlastitih komunikacijskih sposobnosti prije odlaska na dogovorene susrete. Vjeruje da će to pridonijeti izbjegavanju nesporazuma, a s druge strane, želi ostaviti i što bolji osobni dojam. Učila je na fakultetu, a i pokoji put su joj to potvrdili i stariji kolege, da ćeš teško prodati proizvod ako prije toga ne uspiješ prodati sebe.

3.1. UVOD

Razmatranjem tema prvog poglavlja vidjeli smo da prodaja omogućava veliki raspon mogućnosti za pošljavanje na različitim pozicijama čiji je zadatak interakcija s najvrjednijim resursom svakog poduzeća, a to su njegovi kupci. Spomenuta raznolikost je uzrok tome da je nemoguće dati jedinstven i egzaktn popis svih osobnih obilježja nužnih za izgradnju uspješne prodajne karijere. Ipak, mnogi se autori slažu da postoje određena zajednička obilježja koja su potrebna za prodajni posao. Tom temom će se detaljnije baviti poglavlje devet, a ovdje ćemo posvetiti pozornost jednoj od najvažnijih sposobnosti prodajnih profesionalaca – komunikacijskim vještinama. Neupitno je da su visokorazvijene i pozorno upotrebljavane komunikacijske sposobnosti ključ prodajne uspješnosti koju nije moguće ostvariti bez visoke razine međusobnog razumijevanja i uvažavanja. Cilj svake uspješne komunikacije je učinkovito prenošenje poruka koje druga strana ispravno razumije, kao i ulaganje napora obiju strana da komunikacija bude lišena neminovnih komunikacijskih smetnji.

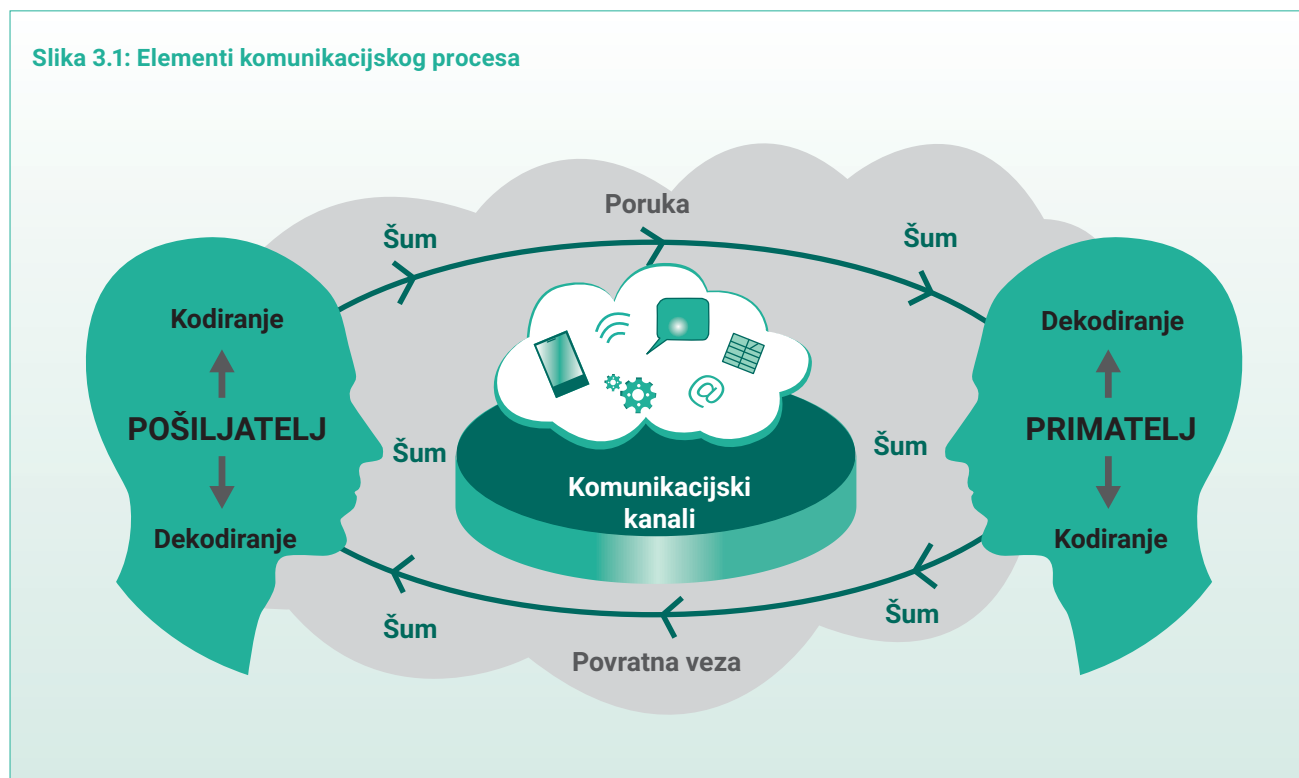
3.2. KOMUNIKACIJSKI PROCES

Riječ komunikacija doslovno znači: podijeliti, učiniti nešto općim ili zajedničkim. Zbog toga se komunikacija definira kao proces razmjene informacija preko dogovorenog sustava znakova. U kontekstu prodaje posebno je važno naglasiti riječ „razmjena“ što upućuje da u procesu komunikacije sudjeluju minimalno dvije osobe, prodajni profesionalac i kupac, a uspješnost njihove međusobne razmjene informacija će odrediti učinkovitost ukupne prodajne komunikacije. Kvalitetna se prodajna komunikacija temelji na dvosmjernosti odnosno naizmjeničnom preuzimanju uloge pošiljatelja i primatelja poruke i na strani prodajnog osoblja i na strani kupca.

U cilju razvoja osobnih komunikacijskih vještina, potrebno je shvatiti elemente komunikacijskog procesa prikazanog slikom 3.1. Tri ključna elementa svake komunikacije su: pošiljatelj poruke, poruka koja se prenosi uz pomoć određenog komunikacijskog kanala ili medija i primatelj poruke.



Slika 3.1: Elementi komunikacijskog procesa



Pošiljatelj poruke je osoba ili strana koja započinje komunikaciju. U kupoprodajnom odnosu to može biti i kupac i prodavač, ali za potrebe daljnjeg razmatranja uzet ćemo situaciju kada je prodajno osoblje to koje inicira međusobnu komunikaciju, što je češći slučaj. Pošiljatelji, u našem slučaju prodajno osoblje, imaju određene informacije, upute i ideje koje žele prenijeti drugoj strani odnosno kupcu. Međutim, problem može nastati već i pri samom pokušaju komunikacije jer sve informacije, upute i ideje su apstraktni elementi koji su sadržani u umu prodajnog profesionalca i kao takvi nisu dostupni primatelju poruke, u našem slučaju kupcu. Da bi poruka bila uspješno isporučena, navedene elemente je potrebno kodirati iz apstraktnog oblika u oblik razumljiv sugovorniku. Najčešće su to riječi koje do sugovornika putuju određenim komunikacijskim kanalom. One mogu biti verbalno izražene odnosno izgovorene u situaciji osobne prisutnosti sugovornika ili prenesene usmeno ili pisano koristeći se dostupnim tehničkim mogućnostima.

Cilj prodajnog osoblja je u komunikaciji s potencijalnim kupcem prenijeti poruke koje su značajne s obzirom na predstavljanje obilježja proizvoda ili usluga koje nude, moguće načine isporuke, uvjete plaćanja i slično. Ipak, značenje poruke nije sadržano u onome što je prodajni profesionalac rekao, ili misli da je rekao,

nego u onome što je sugovornik odnosno kupac, čuo i kako je razumio poruku. S tim u vezi, u prodajnom kontekstu je korištenje izjava poput „kupac nije dobro razumio“, potpuno pogrešno. Na prodajnom osoblju je odgovornost za prilagodbu vlastite komunikacije kupcu da bi poruka koju prodajno osoblje odašilje i značenje koje joj kupac pripisuje bili istovjetni. Čak i onda kad kupac primi upućene mu poruke na način kako su bile odašlane, on ih dekodira odnosno tumači i daje određeno značenje u svjetlu vlastita znanja i iskustva. To se iskustvo može ticati iskustva sa sličnim proizvodom/uslugom, drugim prodajnim osobljem ili određenim poduzećem, ali i bilo kojim drugim životnim iskustvom. S obzirom da se osobna iskustva značajno razlikuju od osobe do osobe, velika je vjerojatnost da će svaki od kupaca nejasnu i nepreciznu poruku interpretirati na potpuno drugačiji način.

Za uspješno komuniciranje, potrebno je kontinuirano provjeravati je li kupac primio poruku i je li ju razumio na ispravan način. Tu funkciju obavlja povratna veza. Povratna se veza u prodaji ne događa uvijek spontano, stoga je nužno da prodajno osoblje potiče kupca na što više govorenja i postavlja mu pitanja kako bi provjerio kupčevo razumijevanje, potaknuo zanimanje i poboljšao upamćivanje. Ovo je nužno činiti jer ponekad poruke koje pošiljatelj uputi primatelju ne stignu na svoj cilj. Naime, moguće je da



© Javi_indy/Freepik.com

se odaslane poruke izgube u komunikacijskom kanalu ili se izmijene u procesu prijenosa pa se razumijevanje primatelja razlikuje od onoga što je pošiljatelj zapravo namjeravao iskomunicirati. U tom slučaju govorimo o buci ili šumu u komunikaciji. Komunikacijska buka ili šum relativno su česta pojava koja se može javiti u svakoj fazi komunikacijskog procesa i na strani pošiljatelja poruke i kod njezina primatelja. Ako razmatramo perspektivu pošiljatelja, najčešće se buka stvara uslijed:

- nejasnog i logički loše strukturiranog govora ili pisane komunikacije
- korištenja stručnih izraza koje kupac ne poznaje, a neugodno mu je tražiti pojašnjenje
- korištenja dvosmislenih izraza
- nekorištenja povratne veze.

Na strani kupca kao zapreka uspješnoj komunikaciji mogu biti prisutne fizičke i psihičke zapreke. One su jednako moguće i kada se govori o prodavaču. Dok je fizičke zapreke relativno lako otkloniti, primjerice treća osoba koja se pojavljuje za trajanja

komunikacije, ograničena pozornost uslijed korištenja različitih elektroničkih uređaja, neodgovarajući kanal komuniciranja i drugo, puno značajniju ulogu imaju tzv. psihičke zapreke koje se tiču percepcije, stereotipa, halo efekta, kulturnih razlika, emotivne pristranosti ili opće zasićenosti informacijama.

Važnost učinkovite komunikacije je neupitna tim više što je loša komunikacija uzrok brojnih međusobnih sukobljavanja, propuštanja dobrih prilika, a u ekstremnim uvjetima rezultira čak i agresivnim ponašanjem.¹ Dobri se komunikatori razlikuju od onih slabijih po tome što su svjesni nepovoljnih učinaka loše komunikacije i ulažu svjestan trud i napor u usavršavanje poruka koje žele prenijeti. Također, oni promišljaju o najboljem načinu komunikacije i izazovima prijenosa poruke, uklanjaju ili svode na minimum komunikacijske zapreke. Takvi prodajni profesionalci redovito provjeravaju kupčevo razumijevanje uz pomoć povratne veze koja se najčešće ostvaruje pozornim slušanjem i postavljanjem pitanja. Zbog bolje će komunikacije, dobri komunikatori biti u mogućnosti prilagoditi svoj osobni komunikacijski stil komunikacijskom stilu kupca.

3.3.

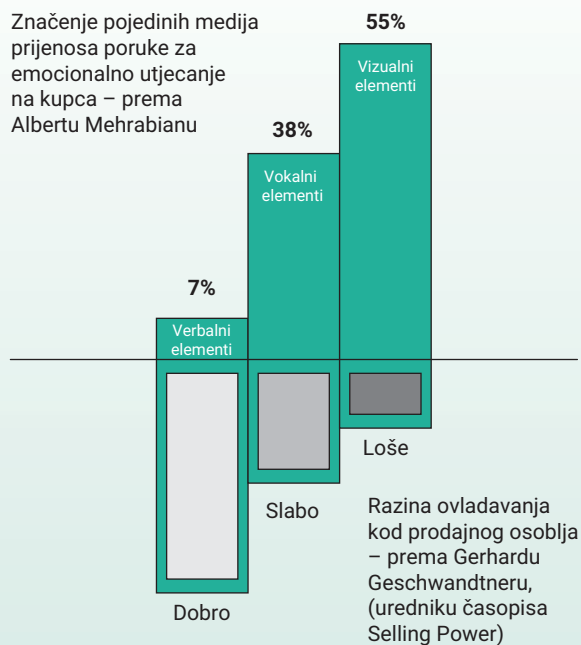
VRSTE
KOMUNIKACIJE

Bez previše razmišljanja, lako bi se moglo zaključiti da je izgovorena riječ najvažniji element komunikacije. Međutim, ljudska se komunikacija sastoji iz više komponenti, a ovdje ćemo izdvojiti: verbalnu i neverbalnu. Dok je verbalna komunikacija uglavnom svjesna, neverbalna je često rezultat podsvjesnog. Prodajno je osoblje ponekad sklono zaboraviti da kupac tijekom komunikacije ne stječe samo dojam o proizvodu, nego i o poduzeću iz kojeg prodajni profesionalac dolazi te o prodavaču kao osobi. Sve je to rezultat njegove verbalne komunikacije, ali i one nesvjesne, neverbalne koja se događa bez upotrebe riječi.

Kad se govori o vrstama komunikacije u literaturi se često navodi istraživanje koje je proveo Mehrabian

Slika 3.2: Utjecaj govora tijela u međuljudskoj komunikaciji

Značenje pojedinih medija prijenosa poruke za emocionalno utjecanje na kupca – prema Albertu Mehrabianu



Izvor: prilagođeno prema Mehrabian, A. (1971). Silent messages. Belmont: Wadsworth Publishing, u Tomašević Lišanin, M. (2010). Profesionalna prodaja i pregovaranje. Zagreb: HUPUP, str. 119.



još davne 1971. godine. On je definirao tzv. pravilo „3V“, zaključivši da vokalni elementi komunikacije u eksperimentalnim uvjetima imaju 5,5 puta veći utjecaj od verbalnih, a vizualni 1,5 puta veći od vokalnih. Iz toga je proizašla formula „3V“ kao skraćenica za 7% verbalne komponente spram 38% vokalne komponente spram 55% vizualne komponente. Formula „3V“ govori o relativnoj važnosti pojedinih elemenata komunikacije u situacijama prijenosa osjećaja.^{2,3}

Djelomično se njegovi rezultati istraživanja mogu interpretirati na način da se osjećaji, simpatije ili nesviđanja spram ljudi s kojima dolazimo u kontakt formiraju 7% temeljem verbalnog iskaza, 38% temeljem vokalnog izričaja te 55% temeljem vizualnih elemenata.

Iako je ovo jedno od najcitiranijih istraživanja kada je komunikacija u pitanju, ono ima svoja ograničenja pa tumačenju treba pristupiti vrlo oprezno. Istraživanje je provedeno u eksperimentalnim uvjetima i odnosilo se isključivo na situacije prijenosa osjećaja. Bez obzira na točne omjere i ograničenja, pravilo „3V“ treba uzeti u obzir pri razmatranju važnosti pojedinih vrsta komunikacije u prodajnim situacijama. Naročito je primjenjivo kada prodajno osoblje treba kupcu prenijeti pozitivne osjećaje povezane s posjedovanjem ili korištenjem proizvoda ili usluge. Najuspješniji prodajni profesionalci skladno koriste sve spomenute komunikacijske elemente.

3.4.

VERBALNA KOMUNIKACIJA

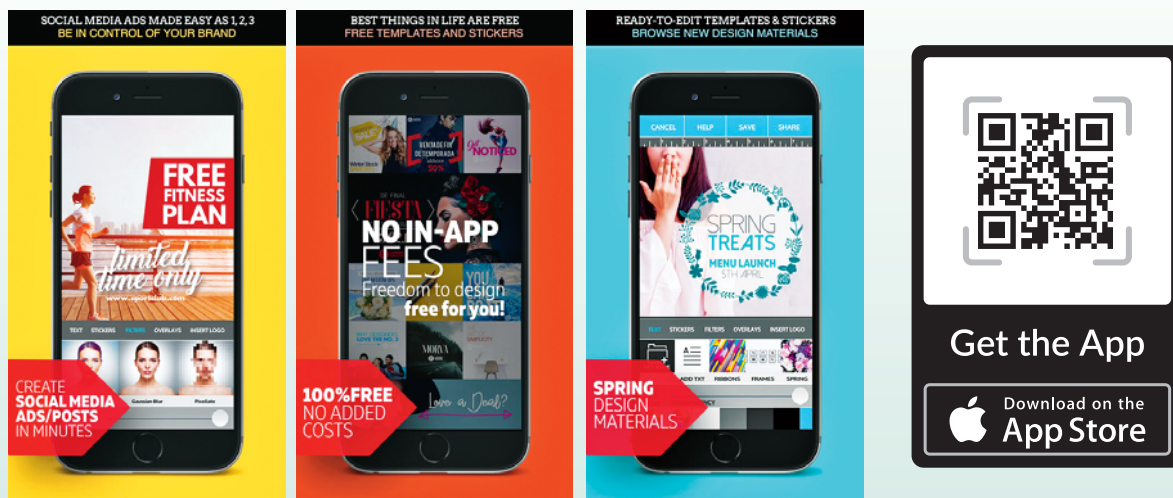
Verbalna komunikacija je primarno sredstvo međuljudske interakcije koje se kod zdravog pojedinca stječe i razvija u prvim godinama života, a usavršavati se može dok smo živi. Učinkovito verbalno prenošenje poruka ovisi o nizu čimbenika od kojih su neki fiziološke naravi. U govoru sudjeluju različiti ljudski organi na koje je naš utjecaj vrlo ograničen. Osim njih na učinke verbalne komunikacije utjecaj imaju i varijable okruženja koje donekle možemo kontrolirati. Te okolišne varijable se odnose na vrstu i kvalitetu prezentacije, brojnost publike, raspoloživa tehnička pomagala. Osim navedenog na obilježja našeg glasa utječu i psihološki faktori poput vlastite životne filozofije, osobnog stava, motivacije i sl.).

Ako uvažimo rezultate Merhabianovih istraživanja, pri prenošenju glasovnih poruka veliki učinak na primatelja poruke ima i naš vokalni izričaj odnosno „kako“ govorimo. Zbog toga je nužno posvetiti veliku pozornost glasnoći, brzini, intonaciji i artikulaciji. Mijenjanjem brzine vlastita govora održavamo pozornost slušatelja tijekom izlaganja. Dinamičniji govor također odaje dojam samouvjerenosti i vitalnosti osobe kakve se u prodajnoj profesiji i općenito u poslovnim krugovima cijene.⁴ Glasnoću govora treba prilagoditi publici i potrebi da nas čuju i osobe u naj-

udaljenijim redovima. Ako inače govorimo prilično glasno, vlastiti ton će trebati sniziti pri upotrebi telefona ili u razgovoru s tišom i mirnijom osobom. Također, trebali bi biti svjesni brzine govora. Često se vrlo brzi govor povezuje s nesigurnošću i tremom, a takvu je komunikaciju ujedno teško i pratiti, pogotovo od strane manje iskusnih slušatelja s obzirom na područje teme o kojoj se govori. S druge strane, presporo govorenje može u slušatelja izazvati dosadu i nestrpljivost. *Intonacijom* je moguće naglasiti određene dijelove u izlaganju, a njezinim učestalim mijenjanjem utječemo na lakšu mentalnu uključenost slušatelja odnosno smanjujemo nepovoljne učinke ujednačenog ili monotonog govorenja. Jasnom *artikulacijom* vlastitih riječi ili čistim izgovorom pomažemo slušatelju u lakšem razumijevanju kao i manjem umaranju u praćenju izrečenog sadržaja.

Dodatno na rečeno, potrebno je posvetiti veliku pozornost izboru riječi kojima ćemo opisivati naše proizvode i koristi koje će kupac njihovom upotrebom ostvariti. Taj se dio mora prilagoditi potrebama i situaciji svakog kupca uzimajući u obzir njegovo iskustvo i razinu razumijevanja. Pritom treba jako paziti da se izbjegn timeretjerano stručni i tehnički izrazi koje kupac ne mora poznavati, a zbog osjetljivosti vlastitog ega vjerojatno neće tražiti pojašnjenje. Uvjerljiva i učinkovita verbalna komunikacija temelji se i na izboru riječi koje ističu poslovnost ili pak na korištenju metafora koje omogućavaju vizualizaciju proizvoda ili njegovih koristi. Uz njihovo korištenje, kupcu će biti jasnije i

Slika 3.3: Content Creator aplikacija



©2015 Content Creator

Praktični savjet: Kako učinkovitije komunicirati s kupcima?

Osobe koje se bave prodajom ne bi trebale težiti uspostavi određenog stila komuniciranja, nego bi radije trebale nastojati vlastitu komunikaciju prilagoditi svakom individualnom kupcu i njegovoj osobnosti. Zato se u pripremanju za prodajni susret, koje obuhvaća prikupljanje i razmatranje informacija o kupcu i njegovim potrebama, konkurenciji, poslovanju i tržišnim izazovima kupca, procjenjuje i kupčev osobni komunikacijski stil. Na osnovu njega će se utvrditi i vlastita komunikacijska strategija. Pri tome je korisno uvažiti opće savjete poput:

- *Postavljajte pitanja* – pitanja omogućuju kontrolu nad prodajnim razgovorom jer osoba koja pita usmjerava temu razgovora. Pitanja također osiguravaju vrijeme za razmišljanje dok kupac odgovara i alternativa su izravnom neslaganju.
- *Unaprijed najavite određeno ponašanje* – primjeri za to su 'Rado bih vas nešto pitao?', 'Volio bih čuti odgovor na još dva pitanja', 'Možemo li rezimirati?' i sl.
- *Ne naglašavajte neslaganje*: siguran način da vas se ne sasluša je dati do znanja drugoj strani da ćete se usprotiviti njihovom argumentu. Izjave poput 'Ne slažem se s tim' ili 'Ne prihvaćam to što ste upravo rekli' zasigurno će izazvati obrambeni stav i rezultirati time da niti jedan od vaših sljedećih argumenata neće doprijeti do druge strane.
- *Ne „razvodnjavajte“ vlastite argumente* – iako se čini zdravorazumskim predstaviti što više argumenata u korist vlastita prijedloga, problem nastaje stoga jer što je više obilježja istaknuto, javlja se tendencija slabljenja njihova pojedinačnog učinka. To omogućava kupcu osporavanje slabijih argumenata kao i da se cijela rasprava usmjeri baš na njih. Zato je bolje pozvati se na nekoliko jakih argumenata umjesto na sve moguće uključivo i one slabijeg uporišta.
- *Izbjegavajte personaliziranje rasprave* – prodajni se razgovor u nikojem slučaju ne treba pretvoriti u međusobno razračunavanje. Pregovarači ne trebaju govoriti 'vaša cijena je preniska'. Osobne zamjenice bolje je izostaviti. Umjesto toga recite 'Ta cijena je jednostavno preniska.'

Izvor: Prilagođeno prema Jobber, D., i Lancaster, G. (2015). *Selling and Sales Management* (10. izdanje). Edinburgh: Pearson Education, str. 252-261.

razumljivije poruke iz prezentacije, a ujedno i lakše pamtljive. Istraživanja iz područja kognitivne psihologije govore da se slike puno bolje pamte nego riječi. Time i poznata izreka „slika vrijedi više od tisuću riječi“ dobiva i svoje znanstveno utemeljenje.

Vezano uz rečeno, prodajno osoblje ima na raspolaganju dvije mogućnosti. Prva je upotrijebiti postojeće vizualne materijale u vlastitoj prodajnoj prezentaciji. Velika poduzeća to ne prepuštaju slučaju i imaju već unaprijed osmišljene materijale za ove potrebe. Ako to nije slučaj, danas se može relativno jednostavno, upotrebom različitih aplikacija, bez posebnog tehničkog predznanja, samostalno izraditi materijale koji će aktivirati vizualna osjetila sugovornika. Jedna od takvih aplikacija je Content Creator, koja iako namijenjena kreiranju sadržaja za društvene medije, nudi prodajnom osoblju mogućnost jednostavne pri-

preme promotivnog materijala korištenjem fotografija, natpisa, poruka, potpisa, logotipa. Za više informacija i pristup aplikaciji skenirajte QR kod.

Čak i kad dodatni vizualni materijali nisu prodajnom osoblju na raspolaganju, još uvijek je moguće potaknuti vizualizaciju kod kupaca. U tom bi slučaju verbalna poruka trebala biti pažljivo konstruirana na način koji će inicirati stvaranje mentalne slike u mislima kupca. Primjerice, izjava „Računovodstveni program koji vam nudimo, u odnosu na ovaj koji trenutno imate je kao da uspoređujete Ferrari s Daciom“. Također, poruke trebaju biti detaljne i jasne nasuprot apstraktnim izjavama. Umjesto tvrdnje „Plaće je moguće obračunati u 20% manje vremena nego do sada“ bolje je reći „S ovim računovodstvenim programom jedna će osoba u 5 sati rada moći obaviti mjesečni obračun plaća za 200 radnika.“



Uz mogućnost jasnog predstavljanja proizvoda ili usluge, treba paziti da prodajni profesionalac niti u jednom trenutku ne zapadne u zamku držanja govora, nego se treba osloniti na prirodni razgovor u koji će maksimalno uključiti potencijalnog kupca. Način da se to učini je strategija postavljanja pitanja, ali i aktivnost slušanja i poticanja kupca da se čim više izrazi.

Postoje različite vrste pitanja i ona se koriste za različite potrebe. Dobro je poznata podjela pitanja na otvorena i zatvorena. *Otvorena pitanja* ostavljaju sugovorniku više prostora za oblikovanje vlastitog odgovora, pa su korisnija u prikupljanju informacija. Započinju s upitnim zamjenicama tko, što, zašto, kada, gdje, kako i slično. Upotrebom *zatvorenih pitanja*, na koja sugovornik odgovara uglavnom precizno i kratko, najčešće potvrđujemo informacije koje već znamo. Ova su pitanja pogodna i za kontroliranje prodajnog razgovora. Najčešća tehnika postavljanja pitanja je tehnika „lijevka“, koja sugerira postavljanje otvorenih pitanja na početku, kao prethodnica zatvorenim i kon-

trolnim pitanjima. O njima će biti više govora u poglavlju 5. Bitno je kod postavljanja pitanja paziti da ne izazovemo nestrpljenje ili otpor sugovornika postavljanjem trivijalnih pitanja na koja smo odgovore već trebali saznati iz nekih drugih javno dostupnih izvora. Nije korisno niti postaviti previše pitanja odjednom, jer sugovornik neće znati na što prije odgovoriti, a može se i osjećati kao da je podvrgnut nekoj vrsti ispitivanja. Također, želimo li iskrene i pouzdane odgovore moramo izbjegavati *sugestivna pitanja* koja već unaprijed sugeriraju što očekujemo kao poželjan ili ispravan odgovor na vlastito pitanje.

3.4.1. Učinkovito slušanje

Iznimno značajan dio verbalne komunikacije je slušanje. Još uvijek su aktualni rezultati istraživanja⁵ u kojem su prodajni menadžeri iz različitih gospodarskih djelatnosti sastavili rang listu najvažnijih obilježja uspješnih prodajnih profesionalaca. Taj popis tvori 60 stavki, a slušanje je na prvom mjestu.

Premda bi se moglo činiti da je slušanje jednoznačan i općepoznat pojam, to nije točno. Autoriteti područja koriste različite klasifikacije vrsta slušanja, a mi ćemo ovdje u cilju pojednostavljenja ove složene materije, predstaviti četiri vrste slušanja: pasivno, selektivno, pažljivo i aktivno slušanje.

Pasivno ili čak selektivno slušanje se ne događa samo početnicima. Često iiskusni prodajni profesionalci u nekom trenutku postanu „presigurni“ u svoju prodajnu prezentaciju te prestanu primjenjivati tehnike aktivnog slušanja. To ima za posljedicu nestrpljivost i česta prekidanja kupca ili dovršavanje rečenice umjesto njega što je krajnje neprimjereno u

Tablica 3.1: Najvažnija obilježja uspješnih prodajnih profesionalaca

Faktor:	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Superiorne vještine slušanja	6.502	0.683
Poslijeprodajno praćenje kupca	6.358	0.772
Sposobnost situacijske prodajne prilagodbe	6.321	0.687
Ustrajnost i posvećenost zadatku	6.107	0.924
Organiziranost	6.084	0.889
Vještine verbalne komunikacije	6.047	0.808
Sposobnost interakcije s osobama različitih kupovnih hijerarhijskih razina	6.000	0.991

Izvor: prilagođeno prema Marshall, G. W., Goebel, D. J. i Moncrief, W. C. (2003). Hiring for success at the buyer-seller interface, Journal of Business Research, 56(4), str. 247-255.

Slika 3.4: Vrste slušanja

Aktivno slušanje	Osoba koja prakticira ovakav vid slušanja stavlja se u položaj kupca da bi mogla sagledati situaciju iz njegove perspektive. Kod aktivnog slušanja koriste se posebne tehnike za stimuliranje razgovora (postavljanje pitanja, neverbalna podrška) te se pozornost posvećuje i verbalnim i neverbalnim porukama kao i emocionalnim ekspresijama.
Pažljivo slušanje	Pažljivo je slušanje i dalje na višoj razini u usporedbi s ostalim vrstama slušanja te ima tendenciju da treniranjem preraste u aktivno slušanje. Ipak, osoba za koju vjerujemo da je pažljivi slušatelj, unatoč tome što značajnu pozornost posvećuje činjenicama, logičkim vezama i komponentama, zanemaruje emocionalnu sastavnicu komunikacije pa nema cjelovit uvid u komunikaciju sugovornika.
Selektivno slušanje	Selektivni slušatelj vrlo površno sudjeluje u komunikaciji i često mislima "odluta". Ovakva osoba sluša tek toliko da može sama početi govoriti kad je njezin red ili čak prekida konverzaciju i uskače kako bi rekla ono što u određenom trenutku smatra važnim. Selektivno je slušanje česta pojava u trenucima kad je osoba više zainteresirana da sama nešto kaže ili ispriča nego da sasluša sugovornika.
Pasivno slušanje	Pasivan slušatelj nastoji čuti svog sugovornika, ali se ne trudi razumijeti namjere druge strane, zanemarujući smisao/značenje i emocije. Opasnost krivog tumačenja je velika jer je slušatelj samo površno prisutan.

prodajnim situacijama. Pasivno slušanje jedna je od najčešćih slabosti prodajnog osoblja.⁶ Sve što je korisno i dobro za učinkovitu međusobnu interakciju oslanja se na aktivno slušanje. Aktivno se slušanje u prodajnom kontekstu definira kao: opažanje, interpretiranje, vrednovanje i reagiranje na verbalnu i neverbalnu komunikaciju sadašnjih i budućih kupaca.⁷ Kasnije je u ovu definiciju uključena i empatija odnosno poistovjećivanje sa situacijom ili položajem kupca. Aktivno se slušanje može promatrati i uz pomoć tzv. SIER (engl. *Sensing – Interpreting – Evaluating – Responding*) hijerarhijskog modela.⁸

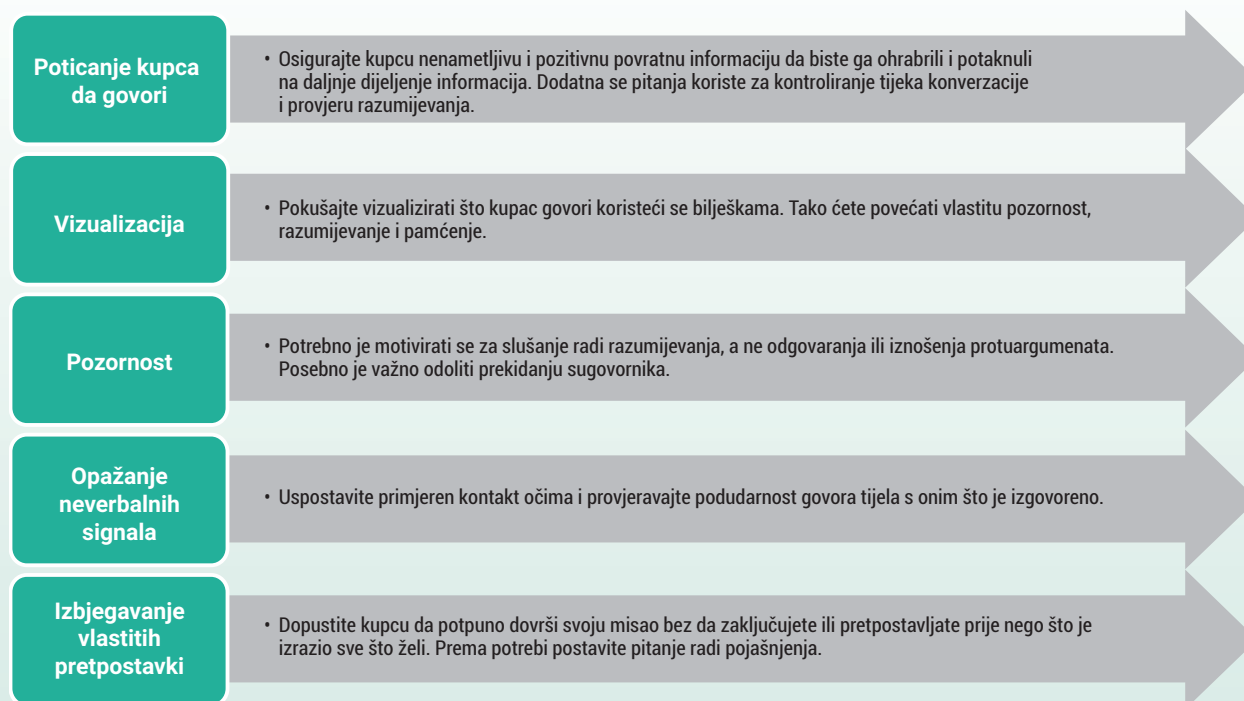
Aktivno slušanje po SIER modelu započinje zamjećivanjem i prijemom verbalnih i neverbalnih signala, što obuhvaća puno više od onoga što predstavlja riječ „čuti“. Sjetite se koliko vam se samo puta dogodilo da ste se s nekim upoznali, rukovali, a ne znate kako se osoba zove jer niste zapamtili njezino ime. Kako bi opažanje bilo učinkovitije, prodajno osoblje se treba staviti u ulogu kupca i sagledati situaciju iz njegove perspektive, služiti se kratkim bilješkama i ne dozvoliti da izgled sugovornika ili druga obilježja situacije utječu na njegovu pozornost. Nakon što su signali opaženi potrebno ih je interpretirati bez vlastitih pretpostavki, ali imajući u vidu okolinu, pozadinu i iskustvo pošiljatelja poruke što će nam pomoći da razumijemo značenje kupčevih signala, oslanjajući se na njegovu perspektivu. Sve nabrojano pospješuje ispravno razumijevanje onoga što

nam je sugovornik želio prenijeti. Slijedi evaluacija ili vrednovanje osnovnih poruka, a ona može biti podržana dodatnim postavljanjem pitanja i provjeravanjem vlastita razumijevanja. Svoj odgovor treba oblikovati u skladu s interpretiranom i evaluiranom porukom te u njemu naglasiti razumijevanje primljene poruke uz korištenje neverbalne komunikacije, npr. uz blagi osmijeh, kimanje glavom i sl. U ovoj je fazi moguće postaviti i dodatna pitanja.

Slika 3.5: SIER model



Slika 3.6: Sastavnice učinkovitog (aktivnog) slušanja



Izvor: Prilagođeno prema Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H. i Williams, M. R. (2017). SELL5 (5. izdanje). Boston: Cengage Learning, str. 98.

Praktični savjet: Kako unaprijediti aktivno slušanje?

Da bi ste unaprijedili vještinu aktivnog slušanja, počnite s nekoliko jednostavnih savjeta:

1. Koristite neverbalnu komunikaciju za davanje potvrde ili jasnog znaka da je vaša pozornost potpuno usmjerena na sugovornika:
 - kimanje glavom se skoro uvijek interpretira kao znak pažljiva praćenja onoga što sugovornik govori
 - vođenje bilješki
 - kontakt očima
2. Rezimirajte odnosno naglas interpretirajte komunikaciju onako kako ste ju razumjeli tražeći od sugovornika potvrdu da je to ono što se komuniciralo: 'U redu. Ako sam ispravno razumjela to što ste upravo rekli Jesam li u pravu?'
3. Traženje pojašnjenja osigurava razumijevanje i dobivanje više detalja ili uvida: 'Možete li mi, molim vas, objasniti što ste mislili s ...?' 'Da vidimo jesam li dobro razumio. Kažete da ako smo u mogućnosti dostaviti sljedeći tjedan, vi bi ste se složili s ovom cijenom i naručili već danas?'
4. Sažimanje rečenog služi i vama i sugovorniku kao zaključak, ali i dogovor oko fokusiranja na značajke bitne objema stranama. 'Dopustite da sažmem najznačajnije izazove koje ste naveli.'

Pod neverbalnom komunikacijom podrazumijevamo sve što sudjeluje u razgovoru, a nije govor. Često su to signali koje upućuje naše tijelo bez svjesnog znanja.⁹ Postoji nekoliko kanala ili područja tijela koji emitiraju neverbalne znakove i time daju više informacija o onome što se kroz verbalnu komunikaciju ne/sugerira. Neverbalna se komunikacija odnosi na držanje odnosno položaj i pokrete tijela, ruku, nogu te izraza lica i mimike. Osim tih signala emitiranih uz pomoć našega tijela, u elemente neverbalne komunikacije ubrajaju se još prostorna udaljenost i pojavnost.

3.5.1. Opažanje tuđe i kontrola vlastite neverbalne komunikacije

U tumačenju neverbalnih znakova potreban je oprez. Ne preporučuje se tumačiti ih odvojeno od verbalnog sadržaja. Za potpuno razumijevanje komunikacije koja nam stiže od pošiljatelja potrebno je simultano pratiti verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Povezano s tim neverbalna komunikacija može podržavati verbalnu, ali može joj biti i suprotstavljena.¹⁰ Ako se to dogodi, velika je vjerojatnost da je neverbalna komunikacija vjerodostojnija i treba joj pokloniti dodatnu pozornost.

U prodajnim je situacijama vrlo korisno biti u mogućnosti nesmetano opažati i pratiti verbalnu i neverbalnu komunikaciju kupca. Da bi to mogao, prodajni profesionalac treba pokušati utjecati na izbor mjesta sjedenja koji će mu omogućiti takav pregled. Mjesto uz bočnu stranu stola, za razliku od onog „izravno preko puta“, osigurava kut okrenutosti pre-

ma kupcu koji, osim što sugerira suradnički odnos, omogućava i dobar pogled na položaj njegovih donjih ekstremiteta i šaka. U suprotnom, zbog stola koji je fizička i psihička zapreka to može ostati zaklonjeno od pogleda zbog čega je teže procijeniti određena raspoloženja i spontane reakcije kupca.

Usporedno uz opažanje i tumačenje neverbalne komunikacije sugovornika, nužno je voditi računa o vlastitom govoru tijela, tj. o tome kakve signale odašilju naše držanje i kretanje – jesu li to iskazi samouvjerenosti i sigurnosti u vlastiti nastup i ono što govorimo ili se iz našeg držanja i ponašanja nadziru nervoza, pretjerano uzbuđenje, panika ili bilo koje drugo emocionalno stanje koje će umanjiti ukupan dojam naše komunikacije s kupcem ili pred nekom širom publikom kojoj želimo prenijeti određene prodajne poruke.

Kretnjama tijela, uključujući gestikulaciju i mimiku lica, bavi se znanstvena disciplina kinestetika (engl. *Kinesics*). Kada govorimo o tijelu kao izvoru komunikacijskih poruka, treba znati da naše tijelo na različite načine odaje tko smo i kako se osjećamo. Uspravno držanje, podignuta glava, opuštena ramena i ruke govore o samopouzdanosti osobi. Suprotnost tome su signali koji odaju nedostatak samopouzdanja i upućuju na osobu koja je više podložna negoli agresivna ili odlučna. Osim držanja općenito različiti nagibi tijela također odašilju pozitivne i negativne signale. Naginjemo se ili približavamo bez straha osobi prema kojoj osjećamo naklonost ili nam se sviđa to što govori. U suprotnom se nagnjemo unazad ili u stranu, ovisno o trenutačnom položaju – stojimo li, sjedimo li za radnim stolom ili dijelimo sjedeću garnituru sa sugovornikom i slično. Osim položaja trupa potrebno je pratiti i položaj i držanje ruku, kao i položaj i smjer držanja nogu. Položajem ruku izražavamo brojna stanja poput otvorenosti i prihvatanja, ali i zatvaranja u vlastiti sigurnosni prostor, neizreče-

Tablica 3.2: Moguća pogrešna tumačenja „izoliranog“ signala

Govor tijela:	Može se interpretirati kao:	Često znači:
Češkanje nosa	Laganje, nevjerovanje	Svrbež nosa
Ruke u džepovima	Tajnovitost, povučenost, možda deprimiranost	Hladne ruke, traženje kovanice
Prekrižene ruke	Obrambeni stav, nesigurnost, potreba za dodatnom sigurnošću	Hladno je, udoban položaj za ruke
Prekrižene noge	Obrambeni položaj, skučenost, neprijateljstvo	Udobnost (muškarac) Ženstveni maniri (žena)
Zijevanje	Dosada, nezainteresiranost	Umor; nedostatak kisika

Izvor: Tomašević Lišanin, M. (2010). Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, str. 125, prema Clayton, P. (2003). Body language at work: read the signs and make the right moves, New York: Barnes & Noble, str. 28.



ne ili verbalno popraćene prijetnje, nervozu, dosadu, napetost, iščekivanje, nezainteresiranost.¹¹ Otvoreni ili zatvoreni položaj nogu te prekrizene noge prema ili s otklonom od sugovornika također se tumače kao znakovi susretljivosti, suradnje, prihvaćanja odnosno prijateljskog zanimanja ili pak nesviđanja, nesnošljivosti ili nepovjerenja prema sugovorniku i onome što govori.

Lice je izvor brojnih neverbalnih poruka koje se mogu iščitati iz očiju i područja oko očiju, čela, usta i područja oko usta. Kod nas, kao i u većini zapadnih kultura, običaj je gledati sugovornika u oči, ali treba biti oprezan u međunarodnom poslovanju, jer to nije prihvatljivo u mnogim drugim kulturama.¹² Štoviše, u azijskim zemljama i na Bliskom istoku dulje bi se gledanje sugovornika u oči smatralo izrazito drskim. Znamo da se zjenice šire od uzbuđenja pri promatranju osoba i stvari koje nam se sviđaju. U prodaji širom raširene zjenice mogu upućivati na veliko zanimanje ili sviđanje predmetne stvari kupcu. Zanimljivo je znati da iako se mnogi elementi neverbalne komunikacije mogu uvježbati, čak je moguće naučiti kako kontrolirati krvni tlak, no kad su zjenice u pitanju, to je gotovo nemoguće. Zbog toga mnogi trgovci dragim kamenjem, umjetninama ili profesionalni igrači pokera nose tamne naočale da bi prikrili vlastito uzbuđenje i zanimanje kad ugledaju neki „izniman“ primjerak.

3.5.2. Prostorna udaljenost i pojavnost

Proksimika (engl. *Proxemics*), podrazumijeva „upotrebu prostora i udaljenosti među osobama“. I to je znanstveno područje našlo svoju primjenu u nastojanju dubljega i preciznijeg razumijevanja međuljudske komunikacije. Proksimika počiva na pretpostavci da svaki pojedinac nastoji zaštititi svoj osobni prostor od invazije nepoželjnih ili nepozvanih. Odnos prema osobnom prostoru se razlikuje od pojedinca do pojedinca, a varira također i od kulture do kulture. Obilježja situacije isto utječu na primjerenost međusobnih udaljenosti za vrijeme međusobne interakcije. Na različitoj se udaljenosti odvijaju osobni odnosi, poslovni sastanci ili određena predavanja. S druge strane i okruženje odnosno prostor u kojem se susrećemo utječe na naše poimanje međusobne udaljenosti ili primjerenost odstojanja. Primjerice, u dizalu, na koncertu ili utakmici gdje smo okruženi osobama sa sličnim ili istovjetnim interesima manje će nam smetati slučajno dodirivanje onih pored nas, nego ako se to dogodi u drugim situacijama kao što je poslovni sastanak. Ne treba pri tome zanemariti niti osobne preferencije ili potrebe za fizičkim kontaktom koje se razlikuju od osobe do osobe, a često ovise i o pripadajućoj kulturi, primjerice rukovanje, tapšanje po rame. Prilaženje ili stajanje preblizu sugovorniku može

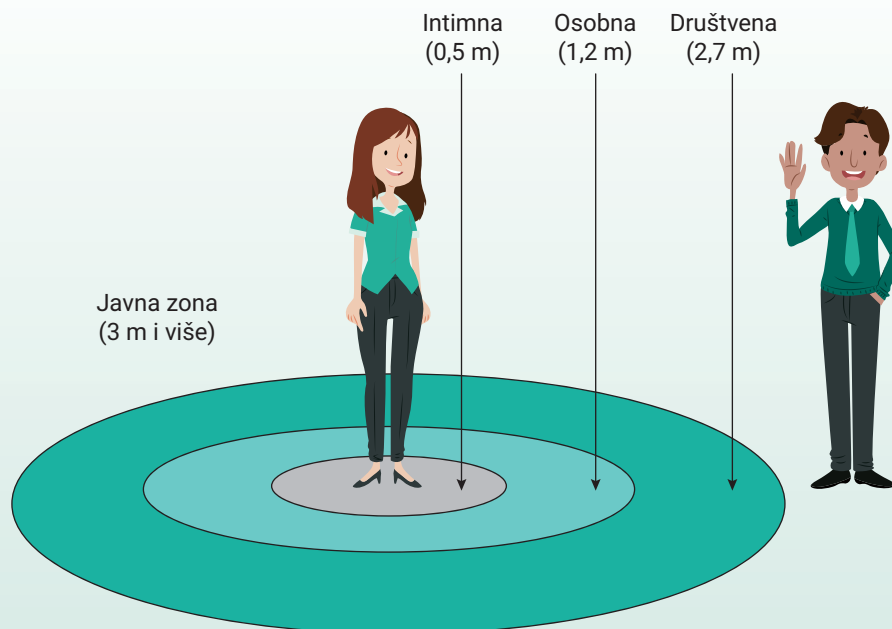
imati negativan komunikacijski učinak i biti protumačeno kao neuglađeno i agresivno ponašanje ili neugodna prijetnja. Sličan negativan učinak može imati i prevelika udaljenost koja može biti doživljena kao izraz hladnoće i nepristupačnosti druge strane.

Nadzor ili kontrola vlastitog prostora proporcionalna je međusobnoj udaljenosti sugovornika što znači da veći „osobni prostor“ osigurava i više percipirane osobne moći odnosno osjećaj veće sigurnosti i opuštenosti. Razlikujemo četiri prostorne zone, a svaka je prikladna za određene vrste međuljudske komunikacije. Te su zone nazvali: intimnom, osobnom, društvenom i javnom. *Intimna zona* je najuži fizički prostor između dvije osobe u kojem se ostvaruje blizak fizički kontakt između emotivno involviranih bića: između partnera, majke i djeteta, braće i sestara. *Osobna zona* je rezervirana za osobe koje dobro poznajemo i kojima vjerujemo. Udaljenost među sugovornicima je nešto veća nego kod intimne zone. Na takvoj razdaljini obično komuniciraju bliski prijatelji, stari znanci ili osobe s kojima dijelimo snažan osjećaj pripadnosti istoj skupini. *Društvena zona* je međusobni prostor odnosno razdaljina među sugovornicima na kojoj se obavlja najveći dio poslovnih ili drugih komunikacija s ljudima s kojima nemamo previše zajedničkih interesa ili postignute razine bliskosti. To je također zona ili odstojanje na kojem komuniciramo s neznancima na ulici, u prodavaonica-

ma ili na sličnim mjestima. *Javna zona* je još širi međusobni prostor ili udaljenost među sugovornicima. Koristi se kod javnih nastupa ili primjerice predavanja. Prostor između govornika i slušateljstva, osim što služi kao sigurnosna tampon-zona, osigurava i određenu psihološku ravnotežu i osjećaj kontrole pred brojčano nadmoćnijom publikom.

Brojna istraživanja iz područja prodaje sugeriraju da vanjština osoba s kojima dolazimo u kontakt ostavlja snažan dojam. Zbog takozvanog „halo efekta“, skloni smo svoje prve dojmove – koji se uglavnom tvore na temelju onog što vidimo, jer nam je drugo u tom trenutku nedostupno – prolongirati još dugo, sve dok nema izgleda bolje upoznati dotičnu osobu. Štoviše, na osnovi tih prvih dojmova utemeljenih na površinskom poznavanju i vanjštini možemo osobi pripisivati različite karakterne i druge osobine koje ta osoba stvarno može ili ne mora imati. Iz navedenog proizlazi da je u prodajnim zanimanjima važno voditi računa o pojavnosti koliko je to moguće. Važan dio pojavnosti je svakako i odjeća. Nije nam namjera ovdje razmatrati što je prikladna, a što neprikladna odjeća. Kao opću smjernicu, reći ćemo samo da se prodajni suradnik svojim stilom odijevanja treba prilagoditi standardu određene industrije ili branše. Odijevanje prodajnog agenta u kreativnoj industriji pri tome će se značajno razlikovati od onoga koji radi, na primjer, u bankarskom sektoru.

Slika 3.7: Prostorne zone





3.6.

ETIČNA KOMUNIKACIJA

Povjerenje kao koncept je teško precizno definirati, ali za većinu taj se pojam tiče očekivanja da se možemo pouzdati u nečiju riječ, obećanje, pisanu ili usmenu izjavu. Povjerenje se postupno razvija kroz vrijeme u međusobnom odnosu usmjerenom nekoj zajedničkoj budućnosti. U prodaji je ono jako važno jer se prodaja često događa s kupcima s kojima nemamo prethodnih iskustava kao vjerojatno niti oni s nama. Različita akademska, ali i praktična istraživanja kontinuirano pokazuju da je etika iznimno važan čimbenik uspješnog prodavanja, a vrlo usko je povezana s povjerenjem. Ona je njegovo polazište, tj. njegovo ishodište, ali i konačno odredište. Ipak, ljudi su i dalje prilično nepovjerljivi prema osobama koje se bave prodajom. Razmislite koliko ste puta dosada čuli negativne konotacije o prodajnom zanimanju. To je pojačano i time kako se ponekad u medijima, ili u zapaženim filmovima, portretiraju osobe koje

se bave prodajnim poslovima.¹³ Nažalost, iako su učinjeni značajni pomaci u smjeru pozitivnih promjena, pogotovo s jačanjem dugoročne poslovne orijentacije i usmjerenosti na klijente, postoje i danas brojni primjeri različitih povreda etike u prodaji i poslovanju općenito.

Istraživanje s kraja devedesetih, provedeno u Sjedinjenim Američkim Državama¹⁴ pokazalo je da je 49% menadžera prodaje bilo upoznato s činjenicom da su se njihovi prodajni predstavnici tijekom prodajnih razgovora služili neistinama. Dokaz da neetična komunikacija nije u potpunosti napuštena je i financijska kriza iz 2008. godine čijim uzročnicima su među ostalim proglašene i neetične prodajne prakse poduzeća iz financijskog sektora. Prema nezavisnom istraživanju iz tog vremena, 52% ispitanika zaposlenih u financijskom sektoru je vjerovalo da su se njihovi konkurenti ilegalno ili neetično ponašali, dok je 24% smatralo da su i zaposleni u njihovoj vlastitoj organizaciji također činili isto. Čak 29% je vjerovalo da stručnjaci za financijske usluge trebaju koristiti ilegalne ili neetične radnje kako bi bili uspješni. Da se slične prakse još uvijek događaju potvrđuje i skandal koji je nedavno potresao financijski sektor Velike Britanije. Lloyds Banking Group je u 2015. godini kažnjena sa 181 milijun funti od strane britanskog regulatora zbog načina na koji se prodavao PPI, tj. osiguranje otplate kredita odnosno proizvod koji osigurava podmirenje kreditne obveze u slučaju smrti, bolesti, invaliditeta, gubitka posla ili drugih okolnosti koje bi mogle spriječiti zajmoprimce u vraćanju zajmova. Ispostavilo se da je ovaj proizvod bio neetično komuniciran od strane prodajnog osoblja odnosno dodavan je uz svaki kredit kao obvezan sastavni dio kredita bez da su klijenti uopće to znali ili bili upoznati s činjenicom da imaju mogućnost i odbiti ga. S druge strane, proizvod je bio preskup, zaračunavalo se dodatnih 20 – 50% na cijenu kredita, a uz to i nemoguć za iskoristiti. Klauzule su bile tako postavljene da ga je u slučaju nesretnog događaja bilo teško aktivirati u razumnom roku. Posljedica toga je da pored kazne koju banka mora platiti za neetično ponašanje, treba izdvojiti više od 12 milijardi GBP za isplate kompenzacija klijentima za PPI.

Iz prethodno navedenog primjera, razvidno je da o prodajnoj etici možemo govoriti s više razina, počevši od branše, poslovne organizacije, pa sve do osobe. Ako ovome dodamo i kulturalni kontekst, dobijemo vrlo složeni sustav isprepleten mnoštvom interakcija. Tako na primjer, usprkos velikim promjenama koje se tiču bankarskog sektora i uvrštavanja

Tablica 3.3: Primjer konfliktnih ciljeva

Ciljevi poduzeća	Ciljevi prodajnog profesionalca	Ciljevi kupca
Rast dobiti	Povećati vlastiti dohodak/zaradu	Povećati vlastitu dobit
Rast prodaje	Zadobiti poštovanje/promociju	Riješiti problem, zadovoljiti potrebu
Smanjenje prodajnih troškova	Zadovoljiti kupca	Smanjiti vlastite troškove
Izgradnja dugoročnih poslovnih odnosa s kupcima	Graditi dugoročne odnose s kupcima	Graditi stabilne dugoročne odnose s dobavljačima
Izbjeći pravne nevolje	Zadovoljiti vlastite etičke standarde/kodeks	Izbjeći pravne nevolje

Izvor: prilagođeno prema Weitz, B. A., Castleberry, A. B. i Tanner, J. F. (2004) *Selling, Building Partnerships* (5. izdanje). Boston: McGrawHill/Irwin, str. 60.

različitih normi u korporativna pravila koja uređuju ponašanja banaka, banke u Velikoj Britaniji se i dalje suočavaju s problemima vezanim uz PPI.

Granska etičnost varira od branše do branše¹⁵, pa ono što je prihvatljivo za prodajno osoblje u farmaceutskoj djelatnosti može biti u potpunosti neprihvatljivo u IT sektoru. S druge strane, iako postoji opći konsenzus da je etična prodaja pa samim time i etički neupitna komunikacija poželjna, na svakog prodajnog profesionalca će do određene mjere utjecati organizacijska etičnost (engl. *organizational ethical climate*). Stoga će ono što se smatra općeprihvatljivim normama ili etičnim ponašanjem u jednoj organizaciji, primjerice požurivati narudžbu kupca zbog „nestašice“, naglašavati posebnu sniženu cijenu onda kad ona to zapravo nije – u drugoj poslovnoj organizaciji biti potpuno neprihvatljivo. Ponekad poduzeća svojem prodajnom osoblju čak i nesvjesno nameću pritisak da se ponaša neetično. Dobar primjer za to je Wells Fargo čiji je poslovni model zasnovan na nerealnim prodajnim kvotama, između ostalog poticao prodajne snage na nezakonito i neetično prodajno ponašanje. Za više informacija o tome skenirajte QR kod.



 **SCAN ME!**

S obzirom da kupoprodaju dogovaraju i izvršavaju ljudi, a ne organizacije čak kada se radi i o B2B segmentu, uvijek vrijedi pravilo da su etično ponašanje i etična komunikacija nužna pretpostavka izgradnje povjerenja. Pri tome se neminovno javlja pitanje, što se sve podrazumijeva pod pojmom neetične komunikacije. Nebrojeno je primjera koji bi se mogli navesti, ali ovdje ćemo spomenuti najčešće oblike neetične komunikacije u prodaji. To su selektivno citiranje ili navođenje izvora, plagijarizam, nepotpuni brojčani pokazatelji, nepotpuni ili netočni vizualni prikazi.¹⁶ Uz sve ranije rečeno, ne treba zaboraviti da kupci i prodajno osoblje imaju često različite polazne točke s međusobno oprečnim ciljevima.¹⁷ Dok prodajno osoblje nastoji ostvariti prodajne planove u propisanim rokovima i zaraditi novac, klijenti se trude razumno odlučivati i ostvariti dobre poslove. Zbog interesa koji nisu istovjetni, izazov etične komunikacije je još više naglašen, a potreba za njom neupitna budući da je nužna za izgradnju povjerenja.

Etiku prodajnog profesionalca možemo razmatrati u različitim prodajnim situacijama, kao što su diskriminacija cijena, moralno upitne prodaje poput prodavanja preparata za reguliranje tjelesne težine osobama mlađim od 16 ili 18 godina ili pak korištenje pritiska u prodajnoj komunikaciji.

Što je etično za jednu osobu, a što nije može se objasniti velikim brojem nezavisnih filozofskih pristupa, na primjer, utilitarizam, deontologija, pravda, egoizam, relativizam, koji utvrđuju standarde, ideje, pravila i tumačenja koja ponekad mogu dovesti do suprotstavljenih procjena o tome što je etično, a što je neetično. Utilitarizam se odnosi na djelovanje koje je zasnovano na evaluaciji troškova i koristi tako da će djelovanje donijeti najveće dobro za najveći broj ljudi.¹⁸ Na primjer, bilo bi neetično za utilitarno usmje-

reno prodajno osoblje koristiti organizacijske resurse na način koji ima za posljedicu osobnu korist, na primjer, korištenje službenog automobila za osobne potrebe jer to dodatno opterećuje resurse poduzeća. Deontologija se odnosi na tumačenje djelovanja kao etičnog ili neetičnog ako je zasnovano na moralnoj obavezi ili odanostima. Politika poduzeća koja zabranjuje korištenje službenog vozila u privatne svrhe bi se smatrala neetičnom od strane prodajnog osoblja čija je etička prosudba utemeljena na deontološkim stavovima. Takvo prodajno osoblje bi smatralo da ako poduzeće očekuje odanost svojih zaposlenika onda se ono treba odužiti prodavaču kroz određene beneficije kao što je korištenje vozila u privatne svrhe. Pravda se temelji na Aristotelovim načelima pravičnosti u postupanju prema jednakim ravnopravno. Dakle, prodajni profesionalac s 10 godina iskustva rada u poduzeću očekivat će da ima iste beneficije kao i drugi zaposlenici s jednakim iskustvom. Egoizam u smislu tumačenja etičkih normi podrazumijeva evaluaciju koja u prvi plan stavlja posljedice za vlastiti interes. Na primjer, egoističan menadžer prodaje bi smatrao da je potpuno prihvatljivo ne polemizirati s prodajnim osobljem koje koristi službeno vozilo u privatne svrhe, čak iako je to protivno pravilima poduzeća, ako je to u menadžerovom dugoročnom interesu jer je primjerice, taj zaposlenik iz prodajnog odjela blizak rođak glavnog direktora. Relativizam se odnosi na evaluacije etičkih normi po konceptu u kojem su sva normativna uvjerenja pod djelovanjem kulture ili pojedinca, i samim tim, ne postoje univerzalna etička pravila koja je moguće primijeniti na svakoga. Prodajni profesionalac koji se vodi relativizmom bi smatrao da je etično koristiti službeno vozilo za privatne potrebe, iako je protivno pravilima poduzeća, jer “svi to rade”.

3.7.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U ovom smo poglavlju razmatrali ulogu i značenje učinkovite komunikacije u prodaji. Dobra je komunikacija ključ međusobnog razumijevanja, uvažavanja i prihvaćanja poslovnih partnera, izbjegavanja problema i prijepornih situacija. U poglavlju je predstavljen proces komunikacije koji naglašava dvosmjernu interakciju između pošiljatelja i primatelja

poruke. Nadalje, obrađena je verbalna i neverbalna komunikacija. Posebna je pozornost posvećena vještini aktivnog slušanja te je analiziran SIER model koji unaprjeđuje aktivno slušanje. Komunikacija nije izuzeta od etičkih dvojbi, pa smo u ovo poglavlje uključili i kraći osvrt na etička pitanja koja je potrebno dobro razumjeti i kada je komunikacija između kupca i prodavatelja u pitanju.

Brojne su zapreke, koje ako ih se ne drži pod nadzorom, mogu utjecati na slabu komunikacijsku učinkovitost. Uzrok nekih od spomenutih zapreka leži u ljudskoj naravi i nedavanju potrebne pozornosti onim stvarima za koje mislimo da ih dobro poznajemo. Komunikacijski problemi mogu imati svoje izvorište i u nizu drugih elemenata: u različitosti iskustava sugovornika, kulturnom kontekstu u kojem se komunikacija događa ili pak tehnologiji koju sve više koristimo. Cilj je prodajnog osoblja svesti komunikacijske zapreke na najmanju moguću mjeru, jer će to u konačnici pospješiti ukupne napore koji vode ostvarenju konačnih prodajnih ciljeva.

Ključni pojmovi

komunikacijski proces

kodiranje

dekodiranje

verbalna komunikacija

neverbalna komunikacija

aktivno slušanje

pojavnost

proksimika

prostorna udaljenost

pisana komunikacija

vizualna komunikacija

vokalna komunikacija

etična komunikacija

Pitanja za razmišljanje:

1. Navedite osnovne elemente komunikacijskog procesa? Koje su glavne zapreke učinkovitoj komunikaciji?
2. Kakvo je to aktivno slušanje i što ga obilježava? Koje vještine aktivnog slušanja su vama osobno najlakše? Koje vam se čine najtežima i zbog čega? Koje od vještina aktivnog slušanja biste trebali po vlastitoj prosudbi dodatno razviti?
3. Šta označava pravilo 3V? Kako ga možemo primijeniti na prodajne situacije?
4. Smatrate li da je dobro za prodajno osoblje da njeguje „vlastiti komunikacijski stil”? Zašto?
5. Kakvo je značenje neverbalne komunikacije u prodaji?



Scenarij za uvježbavanje prodajno-pregovaračkih uloga

Ova se prodajna simulacija sastoji iz dva koraka:

1. Grupa studenata se treba podijeliti na način da svaki student bude dio para unutar kojeg će odigrati svoju ulogu. Za početak parovi trebaju odabrati proizvod/uslugu koji im je blizak i dobro poznat. U nastavku trebaju pripremiti prodajnu prezentaciju za isti. U prvoj iteraciji je jedna osoba na strani prodaje, a druga kupac, a u drugoj iteraciji uloge se mijenjaju. Nakon što su oba studenta imala priliku biti u ulozi prodajnog osoblja, trebaju individualno analizirati prodajnu prezentaciju svog partnera, njezine dobre strane i moguće unaprjeđenje.
2. Nakon odigranih uloga studenti trebaju pročitati tekst dostupan skeniranjem QR koda. Pročitajte ponuđene savjete za unaprjeđenje komunikacije. Nakon što ste savjete pročitali, vratite se na prvi korak.



SCAN ME!



Filmski maraton:

Preporuka popularnog igranog filma prodajno-pregovaračke tematike.

Velika zvjerka (The Big Kahuna, 1999) – Likovi Larry, Phil i Bob Walker koje glume Kevin Spacey, Danny DeVito i Peter Facinelli, su novi prodajni predstavnici posrnulog proizvođača maziva. Njih se trojica nalaze na velikoj prodajnoj konvenciji, očekujući priliku da održe dojmljiv prodajni govor, tj. prezentaciju perspektivnom kupcu odnosno Velikoj zvjerki. Vjeruju da on može spasiti njihovo poduzeće iz sadašnjih financijskih problema. Uz ovaj film možete i sami usavršiti svoj prodajni nastup. Trailer filma pogledajte skenirajući QR kod.



SCAN ME!



Author: freedesignfile, https://all-free-download.com/free-vector/download/different-film-and-movie-mix-vector_523693.html

Author: BSGStudio/All-free-download.com, na linku: https://all-free-download.com/free-vector/download/realistic-vector-illustration-of-popcorn-and-beverage_6822455.html?fbclid=IwAR14-op24gLhuhWg4Dj9sSo-c9EiHu2naajNOJgRqs9h4kpyDx2Tp1GaMiE

- ¹ Tomašević Lišanin, M. (2010). Profesionalna prodaja i pregovaranje. Zagreb: HUPUP, str. 115-118.
- ² Mehrabian, A. (1971). Silent messages. Belmont: Wadsworth Publishing, str. 43-44.
- ³ Mehrabian, A. i Ferris, S. R. (1967). Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels. *Journal of Consulting Psychology*, 31(3), str. 248.
- ⁴ Tomašević Lišanin, M. (2010). Opetovan citat, str. 123.
- ⁵ Marshall, G. W., Goebel, D. J. i Moncrief, W. C. (2003). Hirng for success at the buyer-seller interface. *Journal of Business Research*, 56(4), str. 247-255.
- ⁶ Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H. i Williams, M. R. (2017). SELL5 (5. izdanje). Boston: Cengage Learning. str. 97.
- ⁷ Castleberry, S. B. i Shepherd, C. D. (1993). Effective interpersonal listening and personal selling, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13(1), str. 35-49.
- ⁸ Steil, L. K., Barker, L. L. i Watson, K. W. (1983). Effective Listening: key to your success. New York: McGraw-Hill College.
- ⁹ Mehrabian, A. (2017). Nonverbal communication. London: Routledge. str. 83-91.
- ¹⁰ Clayton, P. (2003). Body language at work: read the signs and make the right moves. New York: Barnes & Noble. str. 28.
- ¹¹ Knapp, M. L., Hall, J. A. i Horgan, T. G. (2013). Nonverbal communication in human interaction. Boston: Cengage Learning, str. 132-141.
- ¹² Tomasevic Lisanin, M. (2010). Opetovan citat, str. 140-146.
- ¹³ Hartman, K. B. (2006). Television and Movie Representations of Salespeople: Beyond Willy Loman. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26 (3), str. 283-292.
- ¹⁴ Marchetti, M. (1997). Whatever it takes. *Sales and Marketing Management*, 149 (13), str. 28.
- ¹⁵ Kadic-Magljalic, S., Micevski, M., Lee, N., Boso, N. i Vida, I. (2017). Three Levels of Ethical Influences on Selling Behavior and Performance: Synergies and Tensions, *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3588-1>. (pristupljeno 26.10. 2018.).
- ¹⁶ Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H. i Williams, M. R. (2014). SELL4 (4. izdanje). Boston: Cengage Learning. str. 99-100.
- ¹⁷ Weitz, B. A., Castleberry, A. B. i Tanner, J. F. (2004) Selling, Building Partnerships (5. izdanje). Boston: McGrawHill/Irwin, str. 60.
- ¹⁸ Ferrell, O., Gresham, L. G. i Fraedrich, J. (1989). A synthesis of ethical decision models for marketing, *Journal of Macromarketing*, 9(2), str. 55-64.



4 Načini pronalaska i kvalificiranja novih kupaca

CILJEVI POGLAVLJA:

- Osigurati razumijevanje prve faze prodajnog procesa u kontekstu osobne prodaje predstavljanjem metoda i postupaka traženja novih kupaca.
- Pojasniti potrebu pronalaska novih kupaca i sustavnog planiranja potrebnih postupaka na razini poduzeća.
- Predstaviti osnovne načine prikupljanja inicijalnih informacija o potencijalnim kupcima u poduzeću i na tržištu.
- Utvrditi najvažnije kriterije selektivnog vrednovanja prodajnih tragova i kvalificiranja potencijalnih kupaca.
- Predstaviti potrebu i načine određivanja prioriteta vezano uz planirano kontaktiranje kvalificiranih kupaca.

„Klijenti su poslovanju isto što i kisik tijelu.“

Bernadette Doyle

Prodajna situacija

Uprava poduzeća Lotus Print odlučila je u dolazećem razdoblju pojačati napore u vezi privlačenja novih klijenata iz kategorije obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava, tj. OPG-ova. Proučavanje tržišta pokazuje da se radi o rastućem segmentu te da OPG-ovi sve više plasiraju svoje proizvode u suradnji s trgovačkim lancima. Naravno, za to su im, pored odgovarajuće i privlačne ambalaže, potrebne i dobro osmišljene etikete. S obzirom da OPG-ovi ne zapošljavaju marketinške stručnjake i dizajnere, poduzeće Lotus Print pripremilo je posebnu web aplikaciju pomoću koje klijent može sam vrlo jednostavno oblikovati željenu etiketu, čime se cijeli proces uvelike pojednostavljuje. Zahtjevnijim klijentima, uz određenu naknadu, na raspolaganju je i dizajner. Ana je dobila zaduženje pronaći potencijalne klijente za ovu uslugu. Za početak, potražila je registar OPG-ova. Svima s registriranom e-mail adresom poslala je poziv da isprobaju novu web aplikaciju



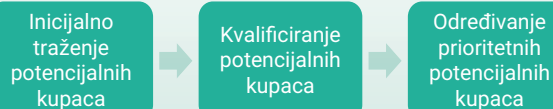
© Grovemade/unsplash.com

za izradu etiketa, uz mogućnost dobivanja dodatnih informacija o ponudi poduzeća. Iako je odaslala desetak tisuća emailova, na web aplikaciju se registriralo tek stotinjak novih korisnika. Uz to, zamjetno se povećala i ukupna posjećenost web stranice poduzeća. Da bi se znatnije povećao broj registracija, nova je usluga promovirana oglašavanjem u specijaliziranim časopisima iz područja poljoprivrede kao i putem internetskih portala koji nude informacije poljoprivrednicima. To je rezultiralo plodom i broj registriranih korisnika aplikacije se više nego li peterostruko povećao. Kao sljedeće, Ana je krenula telefonski kontaktirati registrirane korisnike da bi im dodatno pojasnila detalje o usluzi koju poduzeće Lotus Print nudi. Ispostavilo se pri tome da neki od registriranih korisnika nisu zapravo bili zainteresirani za uslugu, nego im se web aplikacija kao takva učinila zanimljivom. Na kraju se utvrdilo da je pedesetak registriranih korisnika bilo zbilja zainteresirano za ovu uslugu te im je Ana počela pripremati inicijalne ponude za izradu etiketa.

4.1. UVOD

U ovom ćemo poglavlju predstaviti prvi dio prodajnog procesa odnosno pronalaženje novih kupaca (engl. *prospecting*). Kao što je vidljivo iz slike 4.1, sve započinje s inicijalnim prikupljanjem informacija o potencijalnim kupcima ili tzv. prodajnim tragovima (engl. *sales leads*). Cilj ove aktivnosti je oformiti određeni popis ili polaznu bazu onih koji bi mogli postati zanimljivi za daljnje proučavanje. U sljedećem se koraku vrednuje njihov potencijal za buduću suradnju odnosno obavlja se svojevrsna filtracija početnog popisa. Njezin rezultat je uži krug kvalificiranih potencijalnih kupaca. Primjenom dodatnih eliminacijskih kriterija, dolazi se do popisa ili baze tzv. prioritetnih potencijalnih kupaca odnosno organizacija ili pojedinaca kod kojih je najveća vjerojatnost za buduće ostvarenje prodaje. Ovim procesom u većoj mjeri upravlja prodajno osoblje. Međutim, kao što je vidljivo iz uvodne prodajne situacije, ako se poduzeća sa šireg početnog popisa potencijalnih kupaca ne odazovu na komunikaciju iniciranu od strane prodavača, ona se mogu eliminirati iz prodajnog procesa.

Slika 4.1: Faza iniciranja suradnje/pronalaženja novih kupaca



4.2. PRODAJNI LIJEVAK

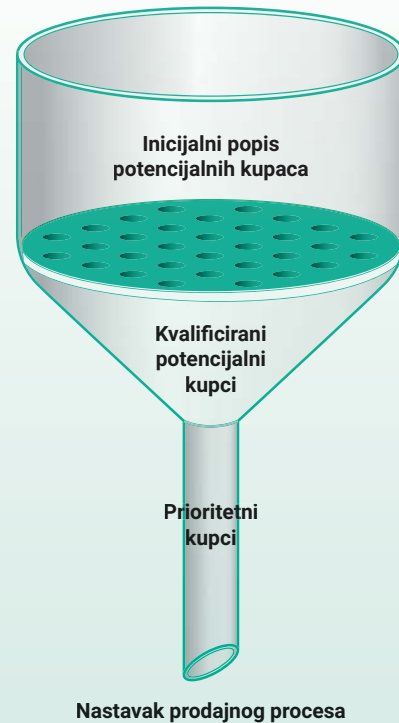
Proces pronalaženja novih kupaca može se ilustrirati i tzv. prodajnim lijevkom (slika 4.2), koji prikazuje njegove osnovne elemente. Kao što je i lijevak oblikovan da na vrhu ima najveću širinu, tako i u početnim koracima procesa pronalaska novih kupaca, postoji veća količina informacija o mogućim kupcima proizvoda ili usluga odnosno raspolaže se s opsežnijim popisom imena i adresa organizacija ili pojedinaca. U procesu kvalificiranja značajan broj takvih tragova o potencijalnim kupcima otpadne te na kraju ostane samo manji dio njih koji su zadovoljili



osnovne kvalifikacijske kriterije. U narednom koraku nastavlja se selekcijski proces tako što prodajno osoblje, prema specifičnim kriterijima, određuje prioritete spram kvalificiranih potencijalnih kupaca. Sukladno tome, s potencijalnim kupcima visokog prioriteta će se, prije ostalih, nastaviti prodajni proces u smislu njihova inicijalnog kontaktiranja i nastojanja da se dogovori daljnja suradnja.

Pronalaženje novih kupaca odnosno nastojanje da se s njima ostvari suradnja jedan je od najvažnijih zadataka prodajnog osoblja. Da bi poduzeće raslo i razvijalo se, potrebni su stabilni i rastući prihodi od prodaje. Međutim, dugogodišnji kupci mogu nakon nekog vremena smanjiti svoje narudžbe ili se može dogoditi da neki od kupaca prijeđu konkurenciji odnosno moguće je i da u potpunosti obustave vlastito poslovanje. Da bi poduzeće kompenziralo moguće gubitke proizašle iz ovakvih situacija, potrebno je kontinuirano tražiti nove kupce, ali i stvarati nove poslovne prilike i proširivati poslovnu suradnju s postojećim kupcima. Dodatno, pronalaženje novih kupaca iznimno je važno u prodajnim situacijama koje obilježava zadovoljenje jednokratnih potreba ili potreba koje se ponavljaju relativno rijetko i to u duljim vremenskim razdobljima. Dobri primjeri takvih prodajnih situacija su prodaja stanova i nekretnina za odmor, građevinske stolarije, automobila, putnih aranžmana, klimatizacijskih uređaja za domaćinstvo, životnog ili mirovinskog osiguranja i sličnih kupoprodaja u kojima se predmet kupnje odlikuje dugim upotrebnim vijekom proizvođa/usluge.

Slika 4.2: Prodajni lijevak



Ovdje bismo se mogli poslužiti analogijom vožnje biciklom pri kojoj da bi se bicikl kretao i da ne bismo s njega pali, moramo stalno okretati pedale. Slično je i u poslovanju. Da bi posao opstao i razvijao se kupci su mu potrebni poput kisika živim organizmima.



© Dotshock/Shutterstock.com

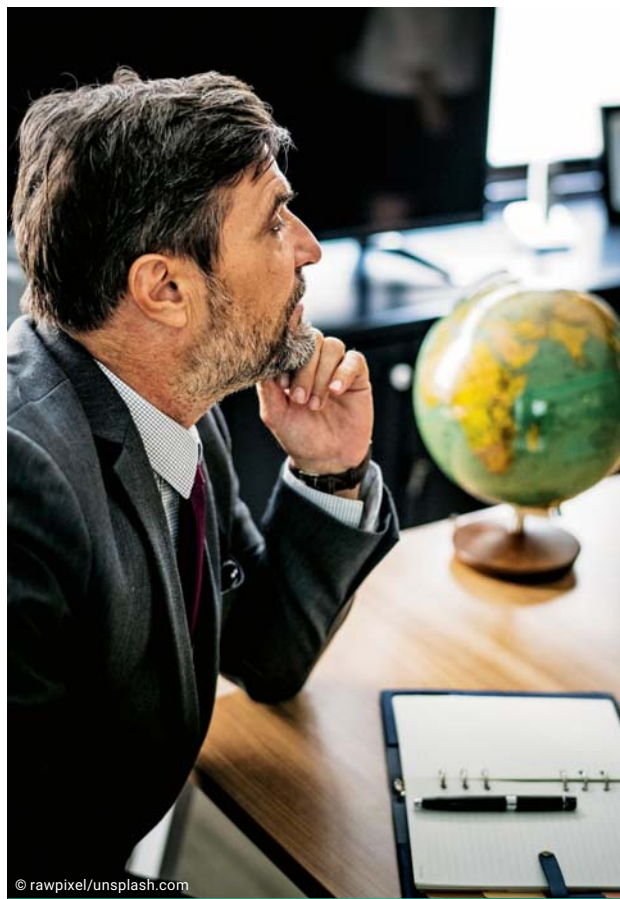
Pronalaženje novih kupaca je vrlo zahtjevna aktivnost, jer iziskuje identificiranje i komunikaciju s velikim brojem potencijalnih kupaca. Kao što prodajni lijevak sugerira, tek će neki od njih zadovoljiti sve uvjete i postati stvarnim kupcima. Pri tome je potrebna određena uravnoteženost među ukupnim aktivnostima prodajnog osoblja, kako se niti jedna od njih ne bi zanemarila. Moramo osigurati zadovoljstvo postojećih kupaca našim angažmanom i brigom za njihove potrebe, ali istovremeno i voditi računa o ostvarenju stabilnosti prihoda u budućnosti temeljem pronalaska novih kupaca i sklapanja novih poslova.

4.3.

IDENTIFICIRANJE POTENCIJALNIH KUPACA („LEADS“)

Da bismo saznali tko bi uopće mogli biti naši potencijalni kupci, moramo osmisliti sustav kontinuiranog prikupljanja informacija za te namjene. Informacije u sustavu će se akumulirati temeljem pretraživanja različitih izvora kao i obradom upita pristiglih u odjel prodaje od strane zainteresiranih poslovnih organizacija i pojedinaca. Iz proučavanih izvora trebali bismo naslutiti bi li određena osoba ili organizacija uopće mogla imati ikakvog zanimanja ili potrebe za proizvodima i uslugama koje možemo isporučiti. Dakle, radi se tek o određenim naznakama potencijalnog interesa pa postoji velika vjerojatnost da veći broj poduzeća ili osoba koje smo zabilježili na naš popis ili bazu u konačnici neće imati potrebe ili zanimanja za kupnju. Zbog toga se prikupljene informacije moraju dodatno pozorno provjeriti i procijeniti tko s popisa zaslužuje daljnju pozornost i ulaganje dodatnih napora prodajnog osoblja. Ipak, važno je potruditi se prikupiti što je moguće više prodajnih tragova jer se time povećava šansa da ćemo obuhvatiti one osobe ili organizacije koje će na kraju uspješno zadovoljiti kvalifikacijske kriterije. U tom procesu moguća je i situacija da određena organizacija ili osoba pokaže želju za suradnjom, ali prodavatelj ne prihvati bezuvjetno takvu mogućnost. Razlozi obično leže u činjenici da nije zadovoljen neki važan kvalifikacijski kriterij, poput sposobnosti podmirjenja financijskih obveza u dogovorenim rokovima. Da bi kupac dobio željeni proizvod ili uslugu, može mu se isti ponuditi uz uvjet plaćanja unaprijed odnosno uz tzv. avansno plaćanje, čime se organizacija prodavača štiti od rizika nemogućnosti naplate potraživanja.

Zbog spomenute, ali i drugih neželjenih situacija, širi ili početni popis potencijalnih kupaca podvrgavamo postupku kvalificiranja. U tom procesu koristimo se informacijama koje već imamo na raspolaganju, ali i onima koje je moguće pribaviti iz drugih izvora. Temeljem njih vrednujemo prije svega kupovni potencijal svakog od kupaca u smislu njegovih potreba i količina. Osim potrebe kupci moraju imati i sposobnost kupnje, a na kraju i želju za istom. Neki kupci možda imaju sve to, ali ne zadovoljavaju kriterij dostupnosti u smislu da se njihove potrebe zbog zemljopisne lokacije ili strateškog statusa zadovoljavaju na drugačiji način, centralizirano iz središnjice poduzeća ili od strane drugih dijelova prodajne organizacije smještenih na tom području. Oni kupci koji prođu sve zadane provjere, kategoriziraju se kao kvalificirani potencijalni kupci. Njih se još jednom rangira u smislu dodjeljivanja odgovarajućeg stupnja prioriteta u smislu veće hitnosti u zadovoljenju njihovih potreba ili više razine pouzdanja da bi se prodaja mogla dogoditi. Uspješnim zaključenjem prvog posla s takvim potencijalnim kupcem, on postaje stvarni kupac odnosno klijent uspijemo li razviti međusobni dugoročniji odnos kojeg odlikuju ponavljajuće kupnje.



4.4.

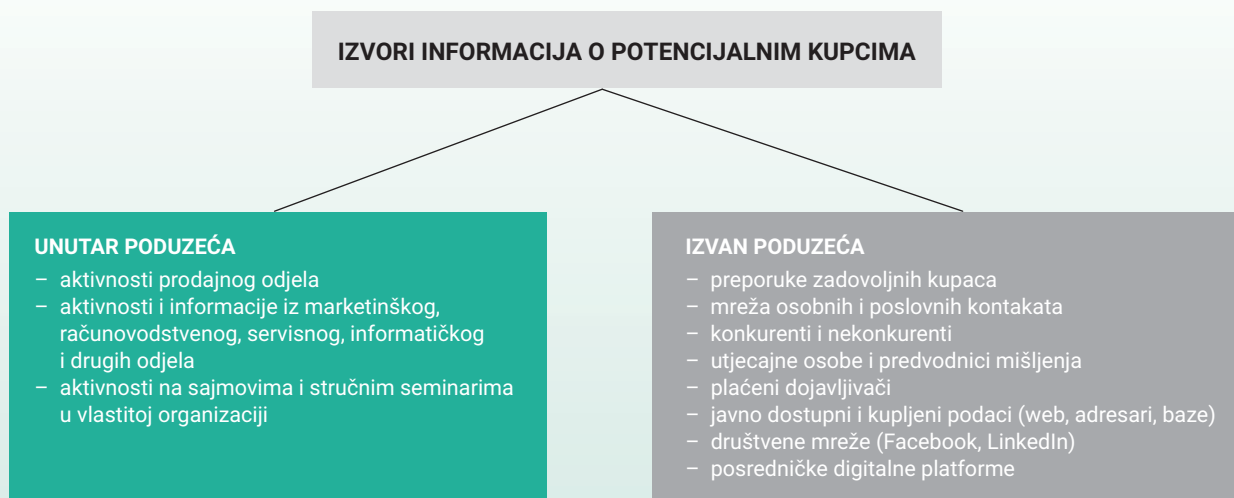
IZVORI INFORMACIJA O POTENCIJALNIM KUPCIMA

Da bi se pripremio polazni ili inicijalni popis mo-
žebitnih kupaca, potrebno je proučiti sve raspoložive
izvore informacija o istima. Opće izvore informacija
o potencijalnim kupcima možemo razvrstati u dvije
velike skupine. Prva skupina obuhvaća izvore koji su
dostupni unutar vlastita poduzeća, a podaci sadržani
u takvim izvorima su obično prikupljeni za potrebe
prodaje ili za neke druge organizacijske svrhe. Naj-
više korisnih informacija je već koncentrirano u
odjelu prodaje, primjerice informacije o bivšim kup-
cima koji su zbog određenog razloga prestali kupova-
ti ili koji u određenom trenutku nisu zadovoljili neki
od kriterija kvalifikacije, ali im se poslovna situacija
u međuvremenu popravila. Svaki prodavač za sebe
također priprema vlastite popise i vodi bilješke o ra-
nije poduzetim aktivnostima radi identifikacije po-
tencijalnih kupaca i moguće ih je prema potrebi međusobno razmijeniti. Ako smo novi u poduzeću, vjerojatno ćemo naslijediti prodajno područje koje je već uspostavljeno od ranije ili će nam naši nadređeni dodijeliti određenu skupinu klijenata za koje smo zaduženi. U prodaju se slijevaju i upiti koje kupci samoinicijativno odašilju prema našoj organizaciji, u

smislu izražene želje za jednokratnom kupnjom ili uspostavom poslovne suradnje na duži rok.

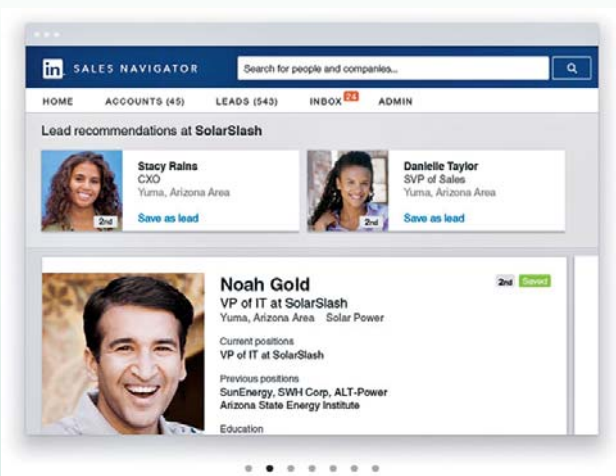
Za upoznavanje i prikupljanje informacija o no-
vim kupcima služe i specijalizirani sajmovi, poput
onih koje organizira Zagrebački velesajam, a na koji-
ma poduzeće može predstaviti vlastitu ponudu ili
pak istraživati potencijalne poslovne partnere s koji-
ma bi željelo uspostaviti suradnju. Osim toga, sajmo-
vi su i prilika za potencijalne kupce da pristupe pro-
dajnom osoblju poduzeća te u izravnom kontaktu
rasprave svoje potrebe, što je ujedno i jedna od naj-
važnijih prednosti sajmova.¹ Iako je učinkovitost
osobnog susreta i međusobne interakcije na sajmovi-
ma značajna, zbog ekonomiziranja troškovima, su-
djelovanje na sajmovima nije uvijek i najisplativija
opcija. Posebno je to izraženo u uvjetima usporava-
nja gospodarskih aktivnosti kad se oštro 'režu' troš-
kovi. Ipak i u takvim slučajevima postoje zamjenske
mogućnosti za pronalazak i izravno kontaktiranje s
potencijalnim klijentima. U suvremeno doba, za ove
svrhe sve se više koristi pretraživanje interneta, kon-
taktiranje e-mailom kao i povezivanje s potencijal-
nim kupcima uz pomoć profesionalne društvene
mreže LinkedIn (slika 4.4). Kupci se mogu privlačiti,
a upiti pristizati i putem izravne komunikacije proi-
zašle iz prodajnog oglašavanja na specijaliziranim
internetskim portalima, općim društvenim mreža-
ma tipa Facebook, Instagram, Twitter. To je posebice
zanimljiv način stjecanja novih klijenata za mala po-
duzeća i poduzeća srednje veličine.

Slika 4.3: Izvori informacija o prodajnim tragovima



Izvor: prilagođeno prema Tomašević Lišanin, M. (2010). Profesionalna prodaja i pregovaranje. Zagreb: HUPUP, str. 208.

Slika 4.4: LinkedIn usluga Sales Navigator



©2018 LinkedIn Corporation

LinkedIn, društvena mreža namijenjena profesionalcima, omogućava korisnicima korištenje premijske usluge Sales Navigator, čija je namjena pronalaženje potencijalnih kupaca. Usluga daje korisnicima niz mogućnosti naprednog pretraživanja mreže svojih članova, uz veću mogućnost uspostavljanja komunikacije s osobama s kojima niste povezani. Dok je uobičajeno korištenje LinkedIn računa/profila besplatno, usluga Sales Navigator se naplaćuje.

Osim u sektoru prodaje, informacije o potencijalnim kupcima mogu se pronaći i u drugim organizacijskim jedinicama unutar poduzeća, poput:²

- Poslovnih jedinica koje se bave prodajom drugih proizvoda i imaju vlastito prodajno osoblje ili inozemnih podružnica poduzeća
- Tehničke podrške koja pruža usluge kupcima nakon isporuke proizvoda, a koja može zaprimiti poziv za servisiranje opreme koju bi možda već trebalo zamijeniti novom
- Financijskog sektora koji prati bonitet kupaca te može u određenom trenutku prodajnom odjelu dojaviti da se nekom od bivših kupaca popravilo financijsko stanje, što ga ponovno čini zanimljivim za poduzeće
- Informatičkog sektora koji vodi brigu o internet-skim stranicama poduzeća ili LinkedIn profilu te putem njih zaprima upite o proizvodima i uslugama poduzeća
- Nabavnog odjela koji pribavlja materijal i usluge za poduzeće te se može u određenim situacijama dogoditi da neki od dobavljača, najčešće netko tko se bavi veleprodajom ili maloprodajom, pokaže određeni interes za proizvodima poduzeća
- Odjel marketinga može kroz svoje aktivnosti, poput istraživanja tržišta, promocije ili razvoja proizvoda, doći u posjed informacija o mogućem interesu za proizvodima poduzeća.

Nakon što se iscrpe raspoloživi izvori informacija o potencijalnim kupcima unutar poduzeća, kao logičan korak slijedi pretraživanje vanjskih izvora. Prva instanca kojoj će se prodajno osoblje obratiti su zadovoljni postojeći kupci. Zadovoljan ili još bolje, oduševljen kupac koji cijeni način i pažnju s kojom je prodajno osoblje pristupilo zadovoljenju njegove potrebe, obično je spreman preporučiti prodavača i njegovu organizaciju svojim poznanicima ili poslovnim partnerima. Najučinkovitije postupanje u vezi preporuka je da nas zadovoljan kupac osobno predstavi zainteresiranom potencijalnom kupcu, a on će za to biti najviše motiviran ako smo i mi, prije nego što smo uopće upitali za preporuku, njega povezali odnosno omogućili mu kontakt s potencijalnim kupcem zainteresiranim za proizvode ili usluge njegova poduzeća.³ To znači da je vrlo je poželjan reciprocitet i treba ga koristiti kadgod je moguće. S druge strane, ne mora se sve događati istovremeno, jer su kupci spremni pomoći i bez da smo ih mi već prethodno zadužili svojim istovjetnim postupanjem. To može biti zato što žele pomoći zadovoljiti potrebu svog dobrog prijatelja ili poslovnog partnera, ali i zato što se nadaju da će možda u budućnosti trebati neku našu uslugu. Zadovoljan će kupac na zamolbu prodavača često biti spreman podijeliti određene tržišne informacije, a temeljem kojih će prodajno osoblje doći do dodatnih tragova o potencijalnim kupcima. Nasuprot tome, ako prodajno osoblje ne razvija poslovni odnos utemeljen na međusobnom povjerenju odno-

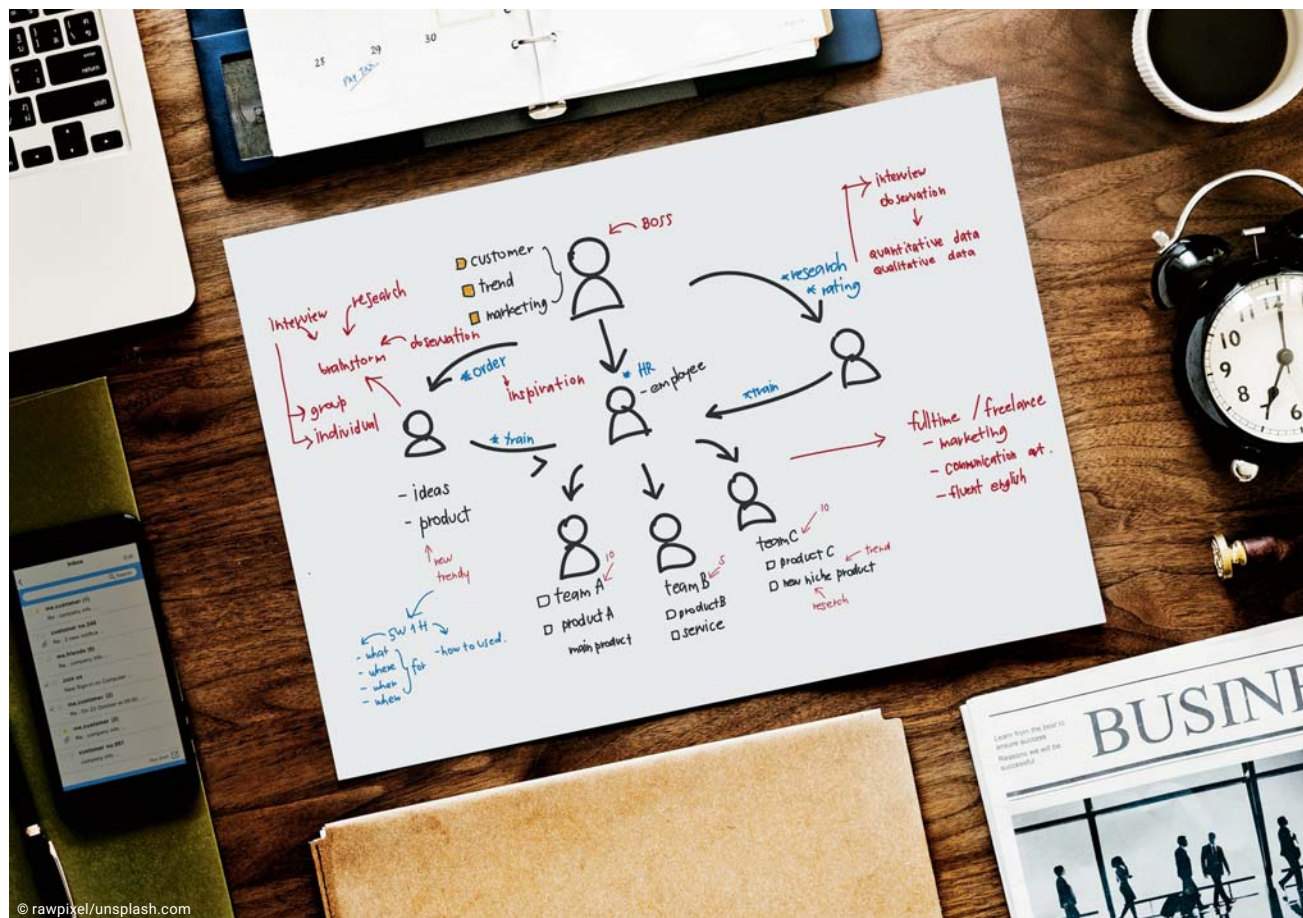
sno prakticira transakcijski prodajni pristup, kupci će ih teško preporučiti drugima.⁴

U rijetkim, ali ipak mogućim situacijama, može se dogoditi da nam i konkurent preporuči potencijalnog kupca. Najčešće je riječ o situaciji u kojoj konkurent s navedenim kupcem iz nekog razloga ne želi imati poslovni odnos ili su mu kapaciteti prezauzeti te mu ne može osigurati isporuku. S druge strane, prodajno osoblje nekonkurirajućih poduzeća ili poduzeća koja nude komplementarne proizvode mogu biti izrazito dobar izvor informacija o potencijalnim kupcima. Primjerice, proizvođač čepova može potaknuti suradnju s proizvođačem staklene ambalaže, s obzirom da međusobno ne konkuriraju, a svojim proizvodima opskrbljuju isto tržište.

Važan izvor informacija o potencijalnim kupcima su i određene utjecajne osobe ili organizacije koje su uzori ili predvodnici mišljenja (engl. *opinion leaders*) u vlastitom okruženju. Njihovo mišljenje i preporuke obično imaju određenu težinu, bilo da je riječ o ekspertima za određeno područje ili javnim osobama visokog ugleda. Primjerice, arhitekti mogu

imati značajan utjecaj pri savjetovanju vlastitih klijenata u tome koje izvođače radova angažirati, koje materijale i opremu koristiti pri gradnji doma i sl. Ovaj je koncept naročito dobio maha i u društvenim medijima, gdje utjecajne osobe (engl. *influencers*) čine bitnu kariku u prodaji proizvoda i usluga krajnje potrošnje. Međutim, raste i značaj ovog koncepta na tržištu poslovne potrošnje, uključivanjem sve većeg broja pripadnika milenijske generacije u poslove prodaje i nabave, a za njih je poznato da su jako naklonjeni korištenju internetskih tehnologija.⁵

Informacije o mogućim potencijalnim kupcima mogu se pronaći i u raznim medijima, poput internetskih portala, dnevnog tiska i stručnih časopisa te službenih objava strukovnih udruženja, udruga te lokalne, regionalne i državne uprave. S obzirom da je vrlo zahtjevno pratiti cjelokupni medijski prostor, puno je praktičnije za to angažirati specijaliziranu agenciju za medijsko praćenje ili press-clipping, koja za naš račun prati objave u medijima prema unaprijed zadanim kriterijima odnosno ključnim riječima. Rezultati pretraživanja se naručitelju isporučuju



Slika 4.5: Poveznice na neke od online registara poduzeća



u vidu izvješća odnosno omogućava mu se uvid u online bazu izdvojenih članaka i objava koje zadovoljavaju tražene kriterije. Za prikupljanje informacija o potencijalnim kupcima služe i različiti imenici i registri odnosno baze podataka u kojima su pohranjene informacije o poslovnim subjektima. Njima se danas uglavnom pristupa putem interneta. Dio njih nudi besplatne informacije, dok se drugi koriste temeljem pretplate. Neke od poznatijih baza jesu Registar poslovnih subjekata koji uređuje HGK, FINA-ina baza podataka info.BIZ, Sudski registar Ministarstva pravosuđa te EU portal e-pravosuđe koji omogućava pretraživanje trgovačkih društava Europske unije (slika 4.5). Na internetu postoji još niz različitih adresara i baza, međutim spomenuli smo samo poznatije.

4.5.

AKTIVNO TRAŽENJE POTENCIJALNIH KUPACA

Dosad opisani načini pronalaska potencijalnih kupaca uglavnom se svode na prikupljanje informacija o njima. U nastavku ćemo nešto reći i o situacijama kada prodajno osoblje preuzima aktivniju ulogu te inicira kontakt s potencijalnim kupcima.

Tradicionalna metoda pronalaska novih kupaca koja se danas tek povremeno koristi jesu nenajavljeni posjeti ili kontakti (engl. *cold canvassing*), pri čemu prodajno osoblje samoinicijativno i bez bilo kakve prethodne najave kontaktira potencijalnog kupca za kojeg se nije prethodno ustanovilo ima li potrebu i

interes za našim proizvodima. Riječ je, dakle, o nasumičnom uspostavljanju komunikacije s većim brojem potencijalnih klijenata. Takav pristup, primjerice, primjenjuju prodavači koji nenajavljeno kucaju na vrata te nude različite proizvode poput posuđa ili telekomunikacijskih usluga. S obzirom da se pri nenajavljenim posjetima ili kontaktima ne vodimo nikakvim eliminacijskim kriterijima odnosno kontaktiramo sve raspoložive osobe i organizacije, najvjerojatnije će nas većina njih pri tome i odbiti. Prema nekim istraživanjima, potrebno je uputiti i pedesetak telefonskih poziva prije nego što se dogovori jedan prodajni sastanak.⁶ S obzirom na učestala odbijanja te značajan utrošak vremena, prodajno osoblje ne preferira ovu metodu.

Uz sve raspoložive informacijske tehnologije i njima omogućene prilike za umrežavanje, klasičan nenajavljeni posjet ili kontakt treba nadomjestiti iniciranjem kontakata uz preporuku. U nekim slučajevima, nenajavljeni se kontakt može pokušati ostvariti putem neke od društvenih mreža, poput LinkedIna, gdje to izgleda prirodnije negoli kad vam netko nenajavljen dolazi na kućnu ili adresu ureda. Istraživanja su također pokazala da su korisnici te mreže navikli na uspostavu ove vrste kontakata.⁷ Uz to LinkedIn daje mogućnost određene selekcije prilikom pretraživanja s obzirom da se u profilima osoba i poduzeća mogu nalaziti informacije koje nam mogu poslužiti pri kvalificiranju.

Poželjno je da prodajno osoblje posjećuje različita događanja na kojima se okuplja poslovna zajednica, poput konferencija, simpozija, sastanaka udruga i poslovnih udruženja ili dobrotvornih priredaba. Na tim se mjestima mogu stjecati novi kontakti kroz ne-

formalno druženje sa sudionicima. Međutim, to valja raditi s mjerom odnosno te se situacije ne smiju koristiti za izravno prodavanje, već isključivo za uspostavu inicijalnih kontakata. Progresivan pristup može rezultirati etiketiranjem prodavača kao agresivnog i nametljivog te odbijanjem i izbjegavanjem od strane ostalih sudionika događaja. Slična pravila vrijede i za korištenje poznanika, prijatelja, rođaka u prodajne svrhe. Iako nije neobično da se kupci traže i u ovoj skupini, naročito u početcima kada prodajni suradnik ima ograničenu i nerazvijenu mrežu kontakata, poželjno je odvojiti posao od privatnog kako se netko iz ove skupine ne bi osjećao iskorištenim. Za što učinkovitije razvijanje i korištenje društvenih kontakata i osobnih poznanstava postoji i niz savjeta, pa ćemo navesti neke od njih:⁸

1. *Upoznajte što je moguće više ljudi.* Upoznavanje je moguće u zrakoplovu, na sastanku Rotary kluba, na sajmu ili sastanku profesionalnog udruženja.
2. *Kad nekoga upoznate, recite mu čime se bavite.* Recite svoje ime i predstavite položaj u organizaciji na način koji objašnjava vaš posao i koji potiče daljnju konverzaciju. Slušajte više nego što govorite.
3. *Ne obavljajte posao za vrijeme druženja.* To obično nije praktično, pa radije dogovorite neki kasniji datum kada ćete nazvati ili svratiti do svog novog poznanika.
4. *Ponudite posjetnicu.* To je posebno korisno kada kontakt pokušava drugima prenijeti informaciju o vašim proizvodima i uslugama.
5. *Zabilježite svoje kontakte i djelujte.* Kako ne možete učinkovito održavati odnose sa svim kontaktima, odvojite produktivne od neproduktivnih. Onima koji vam se čine zanimljivima pošaljite elektroničku poštu, uključite i poslovne informacije, brošure ili bilo što povećava vašu vizualnu uočljivost. Budite sigurni da vaši materijali izgledaju profesionalno.

Kao što se razabire iz dosad izloženog, postoji cijeli niz mogućnosti i različitih izvora iz kojih prodajno osoblje može prikupiti informacije o potencijalnim kupcima. Naravno, uz sve koje smo naveli, u praksi se pojavljuju i neki drugi, koji mogu biti specifični za određenu industriju ili kulturu. Razvoj tehnologije te raspoloživost raznovrsnih informacija na internetu još su u većoj mjeri potakli aktivno traženje i iniciranje kontakata od strane kupaca, o čemu ćemo više govoriti u nastavku.

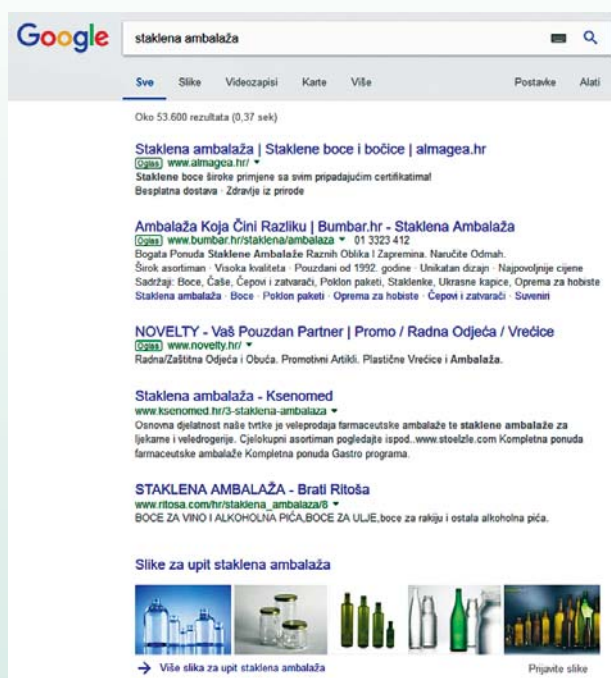


4.6.

AKTIVNOSTI DOLAZNOG MARKETINGA U SLUŽBI TRAŽENJA POTENCIJALNIH KUPACA

Kao što smo već i više puta dosad spominjali, osim aktivnosti koje poduzima prodajno osoblje kako bi pronašlo informacije potencijalnim kupcima, često se događa da potencijalni kupci iniciraju komunikaciju slanjem upita o mogućnostima kupnje nekog proizvoda ili usluge. S napretkom informacijskih tehnologija, ti su se upiti intenzivirali te su sve češći i oni međunarodnog karaktera. Pri tome je važno osigurati da nas zainteresirani potencijalni kupci mogu lako pronaći te da imaju na raspolaganju više komu-

Slika 4.6: Primjer rezultata pretraživanja



Google and the Google logo are registered trademarks of Google LLC, used with permission.

Stranica s rezultatima pretraživanja na Googleu donosi dvije osnovne skupine rezultata. Na vrhu stranice te ponekad i na dnu, nalaze se plaćeni oglasi odnosno linkovi koji su plasirani od strane Google Adsa i koji su posebno označeni. Nakon njih, prikazuju se tzv. organski rezultati (engl. *organic results*), koji su rezultat uspješnosti optimiziranja sadržaja internetske stranice i Google-vog algoritma.

nikacijskih kanala, poput telefona, elektroničke pošte ili internetskog obrasca. Navedene aktivnosti spadaju u domenu dolaznog marketinga (engl. *inbound marketing*). Dok kod tradicionalnog ili odlaznog marketinga (engl. *outbound marketing*) organizacija prodavatelja razvija komunikaciju i usmjerava ju prema ciljnom tržištu, dolazni marketing se bavi razvijanjem različitih sadržaja za potrebe potencijalnih kupaca te njegovo „guranje“ kroz različite komunikacijske kanale.⁹ Dok je u prošlosti bilo važno uvrstiti se u tzv. žute stranice telefonskog imenika ili, nešto kasnije, u CD adresar gospodarskih subjekata, danas se dolazni marketing u najvećoj mjeri ostvaruje putem interneta. Pri tome je internetska ili web stranica komunikacijsko središte dolaznog marketinga. S obzirom da se internetskim sadržajima pristupa s različitim vrstama uređaja, pri čemu u zadnje vrijeme dominiraju mobilni uređaji, web stranica mora biti tome prilagođena. Pri tome se standardno rješenje temelji na tzv. responzivnom dizajnu koji prikaz prilagođava zaslonu uređaja, dok neke organizacije razvijaju i mobilne aplikacije za vlastite klijente.¹⁰ Osim dizajna, bitno je voditi računa i o sadržaju stranice

odnosno njegovoj relevantnosti za potencijalne kupce. S obzirom da danas traženje informacija započinjemo pomoću internetskih tražilica među kojima je najkorištenija Google, izrazito je bitno dobro pozicioniranje naše stranice u rezultatima pretraživanja. Na rezultat pretraživanja se može djelovati na dva osnovna načina – plaćenim oglašavanjem na Google tražilici (Google Ads) ili optimiziranjem sadržaja stranice (engl. *search engine optimization* ili SEO) kako bi on bio relevantniji i prema Googleovim kriterijima, kvalitetniji, a da bi se postigla veća „vidljivost“ internetske stranice prilikom pretraživanja zainteresiranih korisnika.¹¹ Izrazito je bitno da poduzeće prodavača aktivno vodi računa o vlastitom rangiranju na Google tražilici i da, po potrebi, pokrene kampanju plaćenog oglašavanja (slika 4.6). Istraživanja su pokazala da se čak do 92% korisnika isključivo koristi rezultatima pretraživanja s prve stranice te da ih jako malo uzima u obzir rezultate odnosno linkove koji se nalaze na narednim stranicama.¹²

U okviru aktivnosti dolaznog marketinga potrebno je razvijati i druge internetske kanale, poput društvenih mreža ili video kanala na servisu YouTube.

Kako bi privukla nove kupce, mnoga poduzeća objavljuju video zapise koji sadrže demonstracije njihovih novih proizvoda kao i upute za njihovo pravilno korištenje. Nužno je također voditi računa i o prezentaciji poduzeća kroz različite internetske baze poslovnih subjekata.

Da bi bila uspješnija i tržišno konkurentnija kao i lakše uspostavljala kontakt s potencijalnim kupcima, poduzeća danas razvijaju kombinacije odlaznog i dolaznog marketinga, jer isključivo bavljenje odlaznim marketingom pokazuje u praksi sve slabije rezultate.¹³ Dolazni marketing je puno selektivniji od tradicionalnog te je više usredotočen na razvoj dugoročnih odnosa s kupcima, što dodatno pospješuje njegovu učinkovitost i u kontekstu prodaje utemeljene na odnosima.¹⁴ Potencijalni kupci sve više preuzimaju inicijativu u komunikaciji, na što prodajno osoblje mora biti spremno i imati dobro implementiran plan dolaznog marketinga. Osim u kontekstu upita od strane novih potencijalnih kupaca, dolazni marketing ima veliki značaj i u situacijama kada kupci, koji već imaju pozitivno iskustvo s organizacijom prodavatelja, iniciraju ponovljeni kontakt.¹⁵

4.7.

PROCES KVALIFICIRANJA POTENCIJALNIH KUPACA

Nakon što se pripremi inicijalni odnosno grubi popis potencijalnih kupaca, potrebno je primijeniti određene kriterije kako bi se neke od njih kvalificiralo kao potencijalne kupce s većom vjerojatnošću ostvarivanja buduće suradnje. Odnosno, potrebno je s popisa ukloniti one organizacije i pojedince kod kojih procjenjujemo nisku vjerojatnost sklapanja poslova. Što je kvaliteta inicijalnog popisa viša, veći će ih se broj kvalificirati kao potencijalni kupci i obrnuto. Potreban broj inicijalnih potencijalnih kupaca da bi se došlo do jednog koji će stvarno i kupiti ovisi o kvaliteti probira potencijalnih kupaca u smislu njihove potrebe, mogućnosti i spremnosti za kupnju kao i kvaliteti izvora informacija koje smo koristili da bismo do njih došli. Ako smo vrlo neselektivni u fazi



prikupljanja informacija o inicijalnim potencijalnim kupcima, možemo kreirati vrlo veliki popis osoba i kontakata. Međutim, kad krenemo u sljedeću fazu procesa u kojoj se primjenjuju kvalifikacijski kriteriji, velik broj njih će jednostavno otpasti.

Za neke je djelatnosti tipična formula ili odnos „100/10/1“ koji kaže da je ponekad preporučljivo pribaviti podatke o stotinu mogućih kupaca, jer će od tih stotinu možda samo 10 pristati na sastanak, a na kraju vjerojatno samo jedan kupiti. Iako te brojke mogu djelovati demotivirajuće, uspješni ih prodavači uzimaju kao neizbježnu činjenicu i jednostavno s njom računaju pri planiranju vlastite prodajne strategije. Štoviše, neki od njih će reći da što se prije suoče sa stotinom neizbježnih odbijanja ili kupčevih „ne“, prije će doći do onog jednog „da“ koji im je potreban za uspješno zaključenje prodaje.

Kao što je bilo opisano u uvodnom slučaju, proces kvalificiranja se može razvijati na dva načina ili u dva smjera. Prvi se način odnosi na situaciju u kojoj se potencijalni kupci sami eliminiraju iz daljnjeg procesa. Primjerice, ne reagiraju na elektroničku poštu koja im je poslana, a što prodavač može protumačiti kao nedostatak interesa za proizvod koji se nudi. S druge strane, prodajno osoblje može imati aktivniju ulogu u procesu te dodatno kontaktirati potencijalne kupce koji su iskazali određeni interes registrirajući se, na

primjer, na mrežnoj stranici poduzeća. Kvalificiranje kao takvo ne mora nužno biti samo proces eliminiranja neperspektivnih potencijalnih kupaca, već i početak prodajnog obrađivanja potencijalnog kupca.

Cjelokupan proces kvalifikacije kupaca zasniva se na kriterijima koje je potrebno odrediti na njegovom početku. Rezultat procesa trebao bi biti provjereni i suženi popis kupaca kod kojih postoji najveći potencijal za suradnju da ne bismo bespotrebno trošili vrijeme i trud oko kupaca koji ne obećavaju. Proces kvalificiranja, s obzirom na njegovu važnost, može biti interno definiran i propisan od strane poduzeća ili ga prodajno osoblje provodi prema vlastitom nahođenju i intuiciji. Cijeli se postupak može temeljiti na nekoliko glavnih, općenitih pitanja ili kriterija:¹⁶

- *Ima li osoba ili organizacija potrebu za našim proizvodima?* Ovo je logično prvi i najvažniji kriterij pomoću kojeg izdvajamo neadekvatne prodajne tragove. Odgovor na to pitanje dobit ćemo na različite načine: proučavanjem objavljenih izvora, promatranjem, usporedbom novoga potencijalnog klijenta i njegove djelatnosti s onima s kojima već posluje, na temelju upita koje smo zaprimili, na temelju informacija iz drugih odjela poduzeća i slično. Konačnu potvrdu o pretpostavljenoj potrebi u konačnici možemo dobiti tek u prodajnom susretu s kupcem. Međutim, to je moguće naslu-





© rawpixel/unsplash.com

titi i mnogo prije, na primjer ako neki od naših sadašnjih klijenata poznaje osobe s istim i sličnim potrebama i spreman je dati nam preporuku ili čak svjedočanstvo o svojem zadovoljstvu našim proizvodima i uslugama. Činjenica je da je prodavač ponekad više osvijestjen o određenoj latentnoj potrebi kupca zbog vlastite šire perspektive i detaljnog poznavanja mogućnosti vlastitih proizvoda. U tom će slučaju biti potrebno prije ikakvog pokušaja prodavanja osvijestiti takvu potrebu i kod samog kupca, jer u suprotnom, unatoč njenu postojanju klijent neće biti zainteresiran za njeno zadovoljenje budući da ju i ne doživljava kao problem ili dobru poslovnu prigodu.

- *Ima li potencijalni kupac interesa za naš proizvod ili uslugu?* U većini situacija odgovor na to pitanje doznat ćemo u osobnom susretu ili drugoj vrsti kontakta s kupcem. Međutim, odgovor se da naslutiti i temeljem informacija o dotičnom kupcu koje je prodajno osoblje prikupilo na tržištu. Primjerice, kupac je javno izrazio nezadovoljstvo postojećim dobavljačem ili je kupac nabavio novu proizvodnu tehnologiju što utječe i na potrebu za novim dobavljačem sirovina. Uočimo li da klijent ne pokazuje dovoljnu razinu zanimanja za ono što nudimo, važno je ne gubiti dragocjeno vrijeme,

nego ga radije upotrijebiti za kontaktiranje drugih klijenata.

- *Ima li potencijalni kupac, koji ima potrebu i želju za našim proizvodom i mogućnost njegove kupnje odnosno raspolaže li potrebnim financijskim resursima?* U kontekstu hrvatskog gospodarstva, ovo je jedan od najvažnijih kriterija. Naime, prodaja proizvoda ili usluga uz neizvjesnost naplate isporučenog predstavlja ogroman poslovni rizik koji poduzeće mora izbjeći. Informacije o financijskom stanju potencijalnog kupca trebali bismo doznati prije razvijanja detaljne strategije prodajnog pristupa, koristeći se dostupnim izvješćima različitih organizacija: banaka, burzi, bonitetnih agencija i dr. Kod nas postoji nekoliko opcija, kao što su informacije o financijskom bonitetu koje o hrvatskim poduzećima izrađuje FINA, a tu je i međunarodna agencija Bisnode koja nudi informacije o bonitetu poduzeća u Hrvatskoj i u svijetu. S druge strane, raspoloživa su i financijska izvješća koja su poduzeća dužna objavljivati, a temeljem kojih se isto može dobiti uvid u financijsku situaciju. Naravno, u obzir treba uzeti i opća makroekonomska kretanja te stanje industrije, kao čimbenike koji mogu utjecati na solventnost poduzeća.

- *Da li nam je dotični kupac dostupan odnosno može li mu poduzeće isporučiti traženi proizvod ili uslugu?* Dostupnost kupca može biti definirana na osnovi više kriterija. Navest ćemo neke od njih. U nekim situacijama kupac može nabavljati proizvode ili usluge od isključivo autoriziranih dobavljača odnosno mogu postojati protokoli koji ograničavaju mogućnosti nabave. Nadalje, možda potencijalni kupac pripada nekoj grupaciji koja nabavu obavlja na strateškoj razini odnosno centralizirano u geografski dislociranoj središnjici. Slična je toj situaciji i ona u kojoj osoba za koju mislimo da je dobar potencijalni kupac, ali uz to što ima i želju i resurse, jednostavno nema ovlasti za određene kupnje jer je za njih zadužen netko drugi. Primjerice, profesori na fakultetu, iako su korisnici i vjerojatno imaju financijskih sredstava, ne mogu kupiti računalo na kojem se obavljaju prezentacije u dvoranama, marke i performansi koje bi možda željeli, nego o tome odlučuje uprava fakulteta uz veliki utjecaj informatičkog odjela. Istovjetna se situacija javlja u maloprodaji kada maloljetne osobe žele kupiti alkohol i/ili duhanske proizvode, ali im to, bez obzira na želju i resurse, važeći zakon onemogućava.

Navedena četiri pitanja ili kriterija mogu se u većoj mjeri koristiti u bilo kojoj djelatnosti. Međutim, u praksi se može pojaviti potreba i za drugačijim kriterijima koje određuju specifičnosti industrije, tržišta ili proizvoda. Uz to, ponekad u procesu kvalifikacije potencijalnih kupaca na prodajno osoblje utjecaja imaju i određeni subjektivni kriteriji. Primjerice, prodavač u salonu automobila može eliminirati nekog potencijalnog kupca na temelju fizičkog izgleda ili odjeće jer ona prema njegovoj osobnoj procjeni, ne odražava pravi profil potencijalnog kupca. Šteta u obliku propuštene prodaje može biti velika, jer prvi dojam koji kupac projicira ne mora biti točan. Ponekad osobe koje imaju novca i mogu si priuštiti određene skupe stvari, zbog stiske s vremenom ili preopterećenosti poslom, ne daju previše pozornosti svojem odijevanju ili dotjerivanju, pogotovo kada je riječ o njima manje važnim susretima, poput onih u prodavaonicama ili drugim mjestima na koje svraćaju u slobodno vrijeme.

4.8.

ODREĐIVANJE PRIORITETNIH KUPACA

Potencijalne kupce koji su uspješno prošli postupak kvalifikacije poželjno je još dodatno razvrstati s obzirom na druge, prethodno nekoristene kriterije odnosno među njima odrediti prioritete. Poduzeća često potencijalne kupce dodatno rangiraju prema mogućoj veličini narudžbe te se najprije obraćaju najvećima, a nakon toga prelaze na ona manja. Kriterij za određivanje prioriteta može biti i spremnost potencijalnog kupca za kupnju. Primjerice, u poslovnom svijetu je uobičajeno da dobavljač i kupac imaju godišnji ugovor čije je trajanje najčešće vezano uz kalendarsku godinu. Ako je takav kupac prošao postupak kvalificiranja, a početak je godine, najvjerojatnije u tekućoj godini neće mijenjati dobavljača pa ga se u dotičnom trenutku ne može smatrati prioritetom. Međutim, treba sačuvati njegove podatke te ga kontaktirati u kasnijem razdoblju u godini. Dodatno, ako poduzeće prodaje proizvode koji su rezultat najnovijih tehnoloških dostignuća, relevantan kriterij može biti i sklonost kupca inovacijama odnosno spremnost na promjenu. Kupac koji je, primjerice, nedavno zamijenio računala te nadogradio operativni sustav na uređajima, teško će u kratkom vremenu ponovno razmišljati o kupnji novih računala, naročito kad se uzme u obzir da je riječ o velikoj financijskoj investiciji uz koju često ide i dodatno obučavanje korisnika. S druge strane, poduzeće koje već godinama nije nabavljalo nova računala te se koristi zastarjelom inačicom operativnog sustava, puno je izglednije da će razmišljati o nabavci novih računala te mu, zbog navedenog, treba dodijeliti prioritet. Nakon što se odluči o nekoliko relevantnih kriterija pomoću kojih će se odrediti prioritetni potencijalni kupci, poželjno je kupce rangirati ili ih se može grupirati u više kategorija, od najpoželjnije, do najmanje poželjne.

Pomoć pri određivanju prioriteta može pružiti i izrada profila idealnog kupca, koji služi za usporedbu s potencijalnim kupcima.¹⁷ Taj idealni profil predstavlja prototip kupca koji bi poduzeću bio najpoželjniji. Potencijalni kupci koji su po relevantnim obilježjima najbliži profilu idealnog kupca zaslužuju i najviše pozornosti. U praksi, najčešće je riječ o kupcima koji osjećaju određenu hitnost djelovanja po pitanju nabave proizvoda ili usluga, a ujedno su svjesni

Tablica 4.1: Hipotetski primjer zapisa o potencijalnim kupcima na tržištu auto dijelova

Tvrtka	Kratki opis	Osoba za kontakt	Kontaktne informacije	Situacija	Sljedeći koraci
ABC tehnika	Servis za sve marke vozila	Milivoj Došen, vlasnik	mdosen@abcteh.hr; 098-111-111	Obavljen razgovor s vlasnikom. Robu nabavljaju od više dobavljača. Nisu zadovoljni uvjetima plaćanja i cijenama.	Poslati e-mailom katalog proizvoda te pripremiti ponudu za nekoliko artikala.
BDP servis	Servis za njemačke marke vozila	Josip Jurinjak, direktor	jjurinjak@servisbdp.hr; 091-111-111	Obavljen razgovor s prodajnim osobljem. Postoji potencijal, no o nabavi odlučuje direktor.	Uspostaviti kontakt s direktorom i pokušati dogovoriti sastanak.
Express servis	Servis za talijanske marke vozila	Sven Horvat, voditelj nabave	shorvat12@gmail.com; 099-111-111	Obavljen kratak razgovor na Auto-Showu. Postoji određeni interes, no ništa sigurno. Dio su franšize te im je nabava ograničena na autorizirane partnere.	Razmisliti o kontaktiranju vlasnika franšize.

da im svako odgađanje dodatno povećava problem s kojim su se suočili. U kontekstu naših lokalnih tržišnih uvjeta, to su i oni potencijalni kupci koji pravodobno plaćaju isporučene proizvode i usluge. Kupci koji žele čim prije riješiti svoj gorući problem uvijek su spremniji na suradnju kao i pružanje potrebnih povratnih informacija. Zbog situacije u kojoj se nalaze pozdravit će svaki pokušaj kontakta prodavača kojeg smatraju potencijalnim izvorom zadovoljenja svoje žurne potrebe. Da se takva žurna potreba pojavila i da je pravi trenutak za prodajnu ponudu, prodajno osoblje će najlakše doznati ako održava redovitu komunikaciju. Iskusan će prodavač pratiti kupčev proces odlučivanja o kupnji i biti spreman za djelovanje kad se pokaže potreba. Primjerice, kupci često prikupljaju ponude i neposredno prije isteka važećih ugovora s konkurentskim dobavljačima, na što prodavač mora biti spreman.

Nakon određivanja prioriteta slijedi faza razvijanja odnosa s potencijalnim kupcem odnosno iniciranje kontakta, a što započinje prikupljanjem dodatnih i detaljnijih informacija o kupcu, njegovoj organizaciji i organizacijskim politikama. Ne treba zaboraviti da je dobar dio informacija već prikupljen u fazi vrednovanja prodajnih tragova, ali uvijek postoje i potrebe za bližim poznavanjem kupčeve situacije kao i procesa i sudionika donošenja odluke o kupnji.

4.9.

ADMINISTRIRANJE PROCESA PRONALAŽENJA KUPACA

Kao što smo ranije naznačili, pronalaženje novih kupaca i razvijanje novih poslovnih prilika s postojećim kupcima važne su prodajne aktivnosti koje osiguravaju stabilnost prodajnih rezultata, a u konačnici i poslovnu održivost poduzeća. Iz tog razloga, ove se aktivnosti moraju tretirati s dužnom pažnjom odnosno moraju se adekvatno planirati. Prodajno osoblje zaduženo za pronalaženje potencijalnih kupaca mora imati jasno zadane ciljeve da bi se u konačnici mogla mjeriti njihova uspješnost, ali i kako bi i sami mogli planirati vlastite prodajne aktivnosti.

Strateški plan za pronalaženje potencijalnih kupaca je plan prodajnog osoblja kojim se određuju ciljane vrijednosti prikupljenih informacija o potencijalnim kupcima, broj kvalificiranih kupaca i/ili količina vremena potrošenog na pronalaženje novih kupaca. Riječ je o planu koji se individualno razvija za svakog prodavača i koji uzima u obzir i specifičnosti prodaj-

nog suradnika, poput broja kupaca s kojima već surađuje, kao i posebnosti branše i tržišta koje se obrađuje s namjerom sklapanja novih poslova, a gdje se razmatra raspoloživi broj poslovnih subjekata. Za praćenje napretka u pronalaženju informacija o potencijalnim kupcima i njihovom kvalificiranju, preporučljivo je da prodajno osoblje vodi evidenciju svih ostvarenih kontakata. Takva se evidencija može voditi na tradicionalan način putem zabilježki u rokovniku, uz pomoć tablice u elektroničkom obliku (tablica 4.1) ili korištenjem CRM sustava.

Kao što je važno voditi evidenciju o ostvarenim kontaktima s pojedincima i poduzećima kod kojih vidimo određeni potencijal, prodajno osoblje može voditi i evidenciju dolaznih upita na koje je negativno odgovoreno. Ponekad mogu s tržišta dolaziti upiti za proizvode ili usluge koje poduzeće prodavača ne nudi. Ako su takvi upiti učestali poduzeće može razmotriti mogućnost uvođenja novih proizvoda odnosno proširenja asortimana.

4.10.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U ovom smo poglavlju opisali tri koraka početne faze prodajnog procesa čiji je osnovni cilj pronalaženje novih kupaca. Kao što je vidljivo iz prikaza 2, cijeli proces izgleda kao lijevak, u koji na početku ulazi velik broj informacija o potencijalnim kupcima, koji u tom trenutku čine inicijalni, početni popis ili skup prodajnih tragova. U narednim se koracima taj popis pročišćava ili filtrira odnosno provodi se postupak selekcije ili kvalificiranja prema unaprijed zadanim kriterijima. Što su ti kriteriji bolje određeni i bolje primijenjeni u koracima kvalificiranja i određivanja prioriteta, za očekivati je da će ishod cijelog procesa biti uspješniji odnosno da će potencijalni kupac s velikom vjerojatnošću postati stvarni kupac. Proces traženja novih kupaca izrazito je zahtjevan za prodajno osoblje. Osim što se očekuje prikupljanje prodajnih tragova te njihova analiza i selekcija, riječ je o postupku koji nosi i brojna odbijanja od strane potencijalnih kupaca. U takvoj situaciji, prodavač mora zadržati prisebnost i optimizam te samo nastaviti sa svojim poslom.

U narednom poglavlju bavimo se fazom iniciranja suradnje s potencijalnim kupcem. Drugim riječi-

ma, potencijalnim kupcima koji su selektirani u fazi prikupljanja informacija pristupa se konkretnije radi potvrđivanja onoga što smo o njima već saznali na druge načine, a u svrhu kreiranja konkretnijih prijedloga za rješavanje njihovih poslovnih problema.

Ključni pojmovi

iniciranje suradnje

idealni profil kupca

imenici i adresari

inicijalni potencijalni kupci (*sales leads*),
prodajni tragovi

kvalificiranje potencijalnih kupaca

nenajavljeni kontakti (*cold canvassing*)

nenajavljene posjete

umrežavanje

odlazni i dolazni marketing

web oglašavanje

SEO

Google Ads

potencijalni kupci

predvodnici mišljenja

preporuke kupaca

prospecting

sajmovi

Pitanja za razmišljanje:

1. Ukratko pojasnite značaj traženja novih kupaca za poduzeće te koja je uloga prodajnog osoblja u tom procesu?
2. Pojasnite prvu fazu u postupku traženja novih kupaca koristeći se prodajnim lijevkom. Koji su glavni koraci u ovoj fazi?
3. Koja je razlika između poduzeća koje se smatra inicijalnim potencijalnim kupcem te poduzeća koje se smatra prioritetnim potencijalnim kupcem?
4. Opišite proces kvalificiranja potencijalnih kupaca te neke od osnovnih kriterija koji se mogu primijeniti u tom postupku.
5. Zbog čega je važno kvalitetno provesti proces kvalificiranja kupaca i odrediti prioritete? Koje su moguće posljedice aljkavog ili nedostatnog kvalificiranja u kasnijim fazama prodajnog procesa?

Poslovni slučaj: problem subjektivnosti u kvalificiranju potencijalnih kupaca

Poduzeće Lotus Print je tradicionalno već godinama izlagalo svoju ponudu na domaćem sajmu specijaliziranom za ambalažu i tisak. Drugog dana sajma izložbeni je prostor posjetio gospodin Niko Jurić, direktor i vlasnik poduzeća koje se bavi uvozom instant kave iz Poljske te njenom prodajom velikim trgovačkim lancima. S obzirom da se instant kava uvozi kao gotov, pakirani proizvod te da tržišna potražnja za ovom kategorijom proizvoda raste, gosp. Jurić je došao na ideju pokrenuti proizvodnju u Hrvatskoj, a za to će mu trebati ambalaža te niz etiketa. Čuo je da Lotus Print izrađuje različite vrste etiketa i da je ovo poduzeće u prošlosti već radilo slične etikete za stranog kupca. Jedan od njegovih poslovnih partnera se također pozitivno izrazio o vlastitoj suradnji s Lotus Printom. Uglavnom, gospodin Jurić je već u početku imao samo riječi hvale o Lotus Printu i činilo mu se da je na pravom mjestu vezano uz rješavanje svog problema.

Direktora Jurića su primili Ana i Dino te ukratko predstavili asortiman etiketa koje Lotus Print nudi. Opetovano je napomenuo kako je o poduzeću Lotus Print čuo samo dobre stvari te kako se nada da će u budućnosti surađivati. Ukratko im je prezentirao svoju ideju o proizvodnji instant kave u Hrvatskoj, pri čemu je naveo niže proizvodne troškove kao jedan od glavnih argumenata. Ana i Dino su ga pozorno saslušali, nakon čega je dogovoreno da će pripremiti ponudu te prijedlog dizajna etiketa za instant kavu. Nakon tjedan dana Ana je pripremila ponudu u kojoj je cijena etikete definirana ovisno o nakladi odnosno naručenoj količini. Gospodin Jurić nije imao primjedbi na ponudu te je predložio Ani i Dini da se sastanu u njegovom uredu kako bi prezentirati prijedlog dizajna etiketa. Sastanak se održao nakon pet dana. Gospodin Jurić je uz manje preinake prihvatio prijedlog dizajna te inzistirao da poduzeće Lotus Print besplatno izradi probne otiske za tri različite vrste etiketa, kako bi ih on mogao pokazati svojim kupcima odnosno trgo-

vačkim lancima. Pojasnio je da će puno lakše tako uvjeriti trgovačke lance u svoj naum prebacivanja proizvodnje iz Poljske u Hrvatsku. Poduzeće Lotus Print imalo je praksu izrađivati besplatno probne otiske etiketa za stalne kupce, pri čemu su se troškovi pokrivali iz njihove kasnije prodaje. Međutim, Ana i Dino su uspjeli nagovoriti direktora prodaje da u ovom slučaju napravi izuzetak s obzirom da je riječ o potencijalno velikom poslu te da bi izrada zahtjevnih etiketa za instant kavu pridonijela pozitivnom imidžu poduzeća. Za desetak dana otisnute su probne etikete koje su odmah i dostavljene gospodinu Juriću. On se zahvalio i poručio da odmah kreće u pregovore s trgovačkim lancima te da očekuje zaključenje posla u narednih tridesetak dana. Prošlo je već više od četrdeset dana od isporuke probnih otisaka, a gospodin Jurić se u međuvremenu nije javio. To je potaklo Anu da mu pošalje e-mail, a nakon toga i uputi telefonski poziv te ga upita o razvoju pregovora s trgovačkim lancima. Gospodin Jurić se kratko javio poručivši da je na putu u inozemstvu i da su se stvari malo odužile. Obćao je da će se povratno javiti u narednih pet dana. S obzirom da nije ispunio obećanje, Ana mu je uputila još jedan e-mail nakon sedam dana te ga kontaktirala telefonom. Međutim, ovaj put se gospodin Jurić nije javio. Pokušala je još jednom isti dan te zatim i sljedeći, no ni tada nije bilo uspješno. Kako nije uspjela kontaktirati gospodina Jurića, Ana je odlučila obratiti se nekom od trgovačkih lanaca da bi možebitno saznala što se događa. Sjetila se da je u najvećem lancu zaposlen jedan od njezinih kolega s fakulteta te ga je kontaktirala putem LinkedIn mreže jer nije imala njegov telefonski kontakt. Ubrzo se javio te ukratko pojasnio situaciju s gospodinom Jurićem i njegovim poduzećem. Naime, gospodin Jurić je njima nudio opciju prebacivanja proizvodnje instant kave u Hrvatsku, no preliminarne kalkulacije pokazale su da bi proizvod značajno poskupio. Tvornica u Poljskoj proizvodila je instant kavu za brojne klijente te je, zahvaljujući velikim količinama i naprednoj tehnologiji, to radila vrlo učinkovito. Proizvodnja u Hrvatskoj bila bi na znatno nižoj razini, i tehnološki i količinski, što bi očigledno rezultiralo višom cijenom po jedinici proizvoda, a to trgovački lanac nije mogao prihvatiti. Dakle, zamisao gospodina Jurića je doživjela propast, no on nije imao odlučnosti o tome obavijestiti Anu.

Pitanja:

1. U poslovnom slučaju opisana je situacija u kojoj potencijalni kupac temeljem preporuke koju je dobio, preuzima inicijativu te kontaktira prodajno osoblje s namjerom uspostavljanja suradnje. Je li se, prema vašem mišljenju, gospodin Jurić dobro pripremio za sastanak na sajmu s Anom i Dinom? Što mislite, što ga je potaklo na to?
2. Jesu li, po vama, Ana i Dino dobro postupili nakon sastanka s gospodinom Jurićem, naročito po pitanju besplatne izrade probnih otisaka? Kako biste vi postupili?
3. Jesu li Ana i Dino ispravno obavili kvalifikaciju poduzeća gospodina Jurića? Koje biste vi kvalifikacijske kriterije primijenili u navedenom slučaju?
4. Što mislite o postupku gospodina Jurića nakon što su mu isporučeni probni otisci?



Filmski maraton:

Preporuka filma prodajno-pregovaračke tematike

Gospodar rata (Lord of War, 2005) – Inspiriran stvarnim likom poznatog trgovca oružjem, Gospodar rata postavlja tezu da prodaja kalašnjikova afričkim gospodarima rata nije ništa više drugačija od prodaje ortopedskih cipela starijim osobama. U načelu, sve se svodi na to da pristupaš kupcu s poštovanjem. Portretirajući uspon i pad trgovca oružjem, koji se razvija od lokalnog njujorškog trgovca pištoljima do isporučitelja navođenih raketa zaraćenim nacijama, ovaj je triler protkan crnim humorom. Mnogi će se složiti da je Nicolas Cage ovdje ostvario jednu od najboljih uloga u karijeri. Vodeći se idejom da on samo zadovoljava rastuću potrebu, umorni trgovac u jednom trenutku priznaje da on to ne radi zbog novca, već jednostavno zato što je u tome dobar. Trailer filma pogledajte skenirajući QR kod.



SCAN ME!



Author: freedesignfile, https://all-free-download.com/free-vector/download/different-film-and-movie-mix-vector_523693.html

Author: BSGStudio/All-free-download.com, na linku: https://all-free-download.com/free-vector/download/realistic-vector-illustration-of-popcorn-and-beverage_6822455.html?fbclid=IwAR14-op24gLuhWg4Dj9sSo-c9EiHu2naajNOJgRqs9h4kpyDx2Tp1GaMIE

- ¹ Sarmento, M., Simões, C. i Farhangmehr, M. (2015). Applying a relationship marketing perspective to B2B trade fairs. *Industrial Marketing Management*, 21(3), str. 131-141.
- ² Tomašević Lišanin, M. (2010). Profesionalna prodaja i pregovaranje. Zagreb: HUPUP, str. 209.
- ³ Gittomer, J. (2006). *Little Red Book of Sales Answers*. New York: Pearson/Prentice Hall, str. 34.
- ⁴ Anderson, M. (2011). How to ask for referrals. *Professional Adviser*, February, str. 16-17.
- ⁵ Miachon, N. (2017). The Changing Face of B2B Growth: Influencer Marketing. Dostupno na: <https://upfluence.com/software/b2b-influencer-marketing> (pristupljeno 11. travnja 2018.).
- ⁶ Gryphon Sales Intelligence (2017). The Brutal Truth About Cold Calling. Dostupno na: <https://gryphonsalesintelligence.com/the-brutal-truth-about-cold-calling/> (pristupljeno 11.4.2018.).
- ⁷ LinkedIn Sales Solution (2017). How to Build More Sales Leads: A Guide to Self-Sufficiency. Dostupno na: <https://business.linkedin.com/sales-solutions/b2b-sales-lead-generation/how-to-build-more-sales-leads#> (pristupljeno 11.4.2018.).
- ⁸ Manning, G., i Reece, B. (2014). *Selling Today: Partnering to Create Value* (13. izdanje). Harlow: Pearson Education, str. 214.
- ⁹ Roberts, M. i Zahay, D. (2013). *Internet Marketing: Integrating Online & Offline Strategies*. Boston: Cengage Learning, str. 264.
- ¹⁰ Stokes, R. (2018). *eMarketing: The essential guide to marketing in a digital world* (6. izdanje). Cape Town: Quirk Education, str. 135-136.
- ¹¹ Ryan, D. (2014). *Understanding digital marketing* (3. izdanje). London: Kogan Page, str. 202-203.
- ¹² Hodgon, M. (2018). Value of Organic First-Page Results. Dostupno na: <https://www.infront.com/blog/the-infront-blog/value-of-first-page-google-results> (pristupljeno 12.9.2018.).
- ¹³ Halligan, B. i Shah, D. (2014). *Inbound Marketing: Attract, engage, and delight customers online* (2. izdanje). Hoboken: John Wiley & Sons, str. 3.
- ¹⁴ Opreana, A. i Vinerean, S. (2015). A New Development in Online Marketing: Introducing Digital Inbound Marketing. *Expert Journal of Marketing*, 3(1), str. 29-34.
- ¹⁵ Hollensen, S. (2017). *Global Marketing* (7. izdanje). Harlow: Pearson, str. 633.
- ¹⁶ Tomašević Lišanin, M. (2010). Opetovan citat, str. 204-205.
- ¹⁷ Ingram, T., LaForge, R., Avila, R., Schwepker, C. i Williams, M. (2017). *SELL5* (5. izdanje). Boston: Cengage Learning, str. 114.

5 Prodajni susret i prezentiranje rješenja

CILJEVI POGLAVLJA:

- Proanalizirati osnovna područja pripreme prije odlaska na dogovoreni susret s kupcem.
- Objasniti značenje dobro osmišljene prodajne prezentacije kao i istražiti različite modalitete njezine učinkovite isporuke.
- Sagledati ulogu i pojasniti logiku postavljanja SMART prodajnih ciljeva.
- Razmotriti i proanalizirati tehnike postavljanja pitanja za potrebe analiziranja kupčevog problema i/ili utvrđivanja potrebe.
- Predstaviti tehnike učinkovitog predstavljanja koristi i rješenja za kupca.

„Učiniti nekoga klijentom puno je važnije nego mu jednom prodati.“

Katherine Barchetti

Prodajna situacija

Uprava poduzeća Lotus Print je odlučila da u dolazećem razdoblju treba dodatno unaprijediti djelovanje prodajne funkcije i to u smislu njezine efikasnije organizacije, ali i podizanja prodajnih znanja i vještina osoblja kako bi se prilagodilo suvremenim, zahtjevnijim tržišnim okolnostima. Ana treba razmotriti postojeće mogućnosti, njihovu dostupnost i prilagođenost potrebama poduzeća. Takav inicijalni prijedlog će prezentirati svom šefu, koji će ga razmotriti i po potrebi dalje razraditi. Dobila je naputak da uzme u obzir specifičnosti prodajnog procesa njihove organizacije i da tome posveti posebnu pozornost u razradi prijedloga edukacije. Na taj način cjelokupno prodajno osoblje bi imalo zajedničke opće upute vezano uz korake koje treba proći u odnosima s kupcima. Budući da je svaka prodajna situacija specifična, na kraju će svaki prodajni savjetnik dodatno prilagoditi svoj nastup takvim posebnostima.

Definiranje prodajnog procesa će uz to omogućiti određenu razinu standardizacije i prijenosa znanja unutar prodajnog tima, a opet će i dopustiti određenu slobodu svakom njegovom



© Dotshock/Shutterstock.com

članu da koristi svoje znanje i kreativnost u kontaktu s kupcima. Nakon što definira takav optimizirani prodajni proces, Ana bi se trebala posvetiti osmišljavanju niza edukativnih treninga koji će biti ponuđeni svim prodajnim suradnicima u smislu osvježavanja njihovih znanja i vještina, ali i kao korisna nadogradnja onoga što već znaju.

Ovaj je zadatak Ani i veselje i izazov jer ipak se radi o nečemu novome, a i čini joj se vrlo važnim. Sjajna je to prilika i za provjeru vlastitih sposobnosti. Voljela bi se još oko svega konzultirati i sa svojim profesorima s fakulteta i dodatno prodiskutirati postojeće mogućnosti. Neke od njih je imala priliku poslušati i izvan obvezne nastave na posebnim stručnim skupovima iz područja prodaje koji su povremeno organizirani na fakultetu. Ipak, prije nego što pokuša dogovoriti susret, iz poštovanja prema svojim sugovornicima, a iz zbog veće efikasnosti samoga susreta, odlučila je podsjetiti se onoga što je već za vrijeme studija imala priliku čuti, a odnosi se na istraživanje potreba i prezentiranje rješenja za kupčeve potrebe. Zna sada već i sama ono što su profesori za vrijeme njezina studiranja često govorili „dobra priprema je i više nego pola odrađenog posla“.

5.1. UVOD

Za učinkovitost prodajnih susreta koji se dogovaju s kvalificiranim potencijalnim i postojećim kupcima, nužno je obaviti cijeli niz pripremnih radnji i osobnih provjera. Prije negoli se susret dogodi potrebno je dobro se pripremiti i opskrbiti nužnim znanjima. Ta se znanja mogu podijeliti na opća prodajna znanja i ona specifična koja se odnose na svaku zasebnu prodajnu situaciju.

U ovom poglavlju razmatramo različite mogućnosti za kontaktiranje i daljnju interakciju s kupcima. Ta se interakcija može odvijati na čitav niz načina, počevši od klasičnog telefonskog kontaktiranja, slanja pisanih prodajnih ponuda poštom ili e-mailom, korištenja automatiziranih komunikacijskih rješenja za izmjenu brzih i kratkih poruka poput SMS-a, WhatsApp-a i Messenger-a, Chatbot-ova, pa sve do vrlo elaboriranih prezentacija licem u lice na kojima se kupcima predstavljaju rješenja osmišljena nakon istraživanja njihovih potreba. Ovdje ćemo se najviše baviti najsloženijim i najzahtjevnijim oblikom međusobne kupoprodajne interakcije, osobnim susretom, ne zaboravljajući pri tome da postoji određena analogija u svim vrstama prodajnog nastupa koja se do-

brim dijelom može prenijeti s jednog medija na drugi. Osobni susret, iako najskuplje rješenje, ujedno je i komunikacijski najučinkovitija metoda.

5.2. PRIPREMLJENOST I POTREBNA ZNANJA PRODAVAČA

Znanje je najvažniji resurs kojeg netko može imati. Davno je Benjamin Franklin izjavio da znanje isplaćuje najveće kamate. U prodajnom kontekstu, ekspertiza i znanje potrebno za sagledavanje i rješavanje kupčevih problema imaju za posljedicu stjecanje povjerenja i jačanje spremnosti za kupnju, a to pospješuje stvaranje i održavanje dugoročnih poslovnih odnosa. Znanje je, s druge strane, važno i za samopouzdanje prodajnog profesionalca. To samopouzdanje se na njemu vidi, osjeti, ali ima i tendenciju prelaska na one s kojima je u kontaktu. Različiti prodajni poslovi imaju i različitu razinu zahtjevnosti, ovlasti i odgovornosti prodavača. Neki sadrže veću, a neki manju slobodu u utvrđivanju kupoprodajnih uvjeta od strane prodajnog suradnika. U određenim



© Freepik.com

vrstama prodavanja ti su uvjeti strože definirani postojećim dokumentima poduzeća, poput cjenika, tipskih ugovora, općih prodajnih uvjeta i sl., kojih se mora pridržavati, dok se u drugim, prodajno složenijim situacijama ekstenzivno pregovara. Pregovara se najčešće o cijeni, vremenu isporuke, obogaćivanju osnovnog proizvoda ili njegovoj izradi po narudžbi, uvjetima kreditiranja, garancijama, povratima i dru-

gim stvarima.¹ Ovisno o vrsti prodajnog posla, prodajno će osoblje imati veću ili manju potrebu za različitim ekspertnim prodajnim znanjima kao i različitu mogućnost da ih pokaže i samostalno koristi. Neovisno o spomenutim specifičnostima, postoje određena područja potrebnih znanja koja su dobro došla svakom prodajnom profesionalcu.² Tablica 5.1. ih zbirno prikazuje.³

Tablica 5.1: Potrebna opća znanja za uspješnu interakciju prodavača s klijentima

Područje	Mogućnosti korištenja u komunikaciji s kupcem
Trendovi	– Poznavanje tržišnih kretanja u vlastitoj djelatnosti, ali i u djelatnosti potencijalnog kupca omogućava predviđanje i prilagodbu sadašnjim i budućim potrebama kupaca. – Upućenost u aktualna društvena zbivanja u relevantnom okruženju dio je „opće kulture“ prodajnog profesionalca te daje dobru podlogu za vođenje uvodnih razgovora s kupcima.
Konkurencija	– Neupućenost prodajnog savjetnika u obilježja proizvoda, marketinške strategije i cijene konkurenata može kupcu osigurati više nadmoći u pregovorima, jer će razborit kupac uvijek prije donošenja konačne odluke o kupnji usporediti raspoložive ponude te si priskrbiti takve informacije. – Prodajni profesionalac bi trebao uvijek imati spremne argumente o većoj vrijednosti u usporedbi s konkurencijom kao i dati kupcu promišljene i iskrene odgovore vezano uz njegovo kompariranje konkurentskih ponuda. Na primjer, kaže li kupac: „Uz proizvod vašeg konkurenta nude se cjenovno bolji uvjeti održavanja“, moguće je odgovoriti: „Istina, međutim takva ušteda nije toliko značajna uzme li se u obzir činjenica da se naši uređaji, po iskustvu klijenata, puno manje kvare, a s druge strane osiguravamo i bolju opskrbu potrošnim materijalom i rezervnim dijelovima.“
Kupac i njegove potrebe	– Povijesni nastanak i razvoj kupčeva poduzeća, njegova vlasnička struktura, funkcioniranje, ključni ljudi i što im je važno kao i problemi s kojima se susreću, važne su informacije koje treba proučiti prije prodajnog kontaktiranja.
Vlastito poduzeće	– S ciljem unaprjeđenja vlastite pregovaračke pozicije uvijek je dobro u prodajnom susretu s novim kupcima predstaviti poduzeće prodavača i njegovu reputaciju, tržišni položaj, ugled i sposobnosti. – Prisjećanje važnih situacija i događaja iz zajedničke uspješne ili teške poslovne prošlosti, ponekad pomaže u daljnjem jačanju i osvježavanju odnosa s dugogodišnjim kupcima.
Proizvod/ Usluga	– Bitna znanja u ovom kontekstu su: proces proizvodnje ili nastanka proizvoda. Upoznati kupca s ciklusima proizvodnje pomaže u objašnjenju mogućih rokova isporuke. Postupci osiguranja kvalitete i visoka kvaliteta ulaznih sirovina mogu biti dobar argument pri obrazloženju visoke cijene. – Kod proizvoda s više različitih mogućnosti upotrebe, lakše je predstaviti njegove koristi kupcima s različitim potrebama, očekivanjima i ukusima.
Uvjeti	– Iznimno važan element ponude je cijena. Prodajni profesionalac mora biti upoznat s cijenama iz cjenika ili kako brzo naći informaciju o njima. Ako je riječ o cijeni koja se definira pregovaranjem, mora poznavati ključne elemente politike cijena vlastitog poduzeća. – Osim cijene, kupcu su važni i drugi financijski uvjeti poput načina plaćanja, dospijeca obveze, uvjeti kreditiranja, mogućnosti kupnje na leasing i sl.
Načini distribucije, isporuke i poslijeprodajno usluživanje	– Brze i pravodobne isporuke presudne su u mnogim vrstama poslovanja. Prodavač može savjetovati kupca pri odabiru najboljeg prijevoznog sredstva, upoznati ga s važećim cijenama, potrebnim pakiranjem, vremenom trajanja dostave i sl. – Ponekad će prodavač steći novog ili zadržati lojalnost postojećeg kupca jer je riješio kupčevu hitnu potrebu za proizvodom izvan uobičajenih rokova. – Poslijeprodajno usluživanje je kupcima također važno. Žele znati što će prodavatelj poduzeti ako se nakon kupnje pojavi problem.

Izvor: Prilagođeno i dopunjeno prema Tomašević Lišanin, M. (2010). Profesionalna prodaja i pregovaranje. Zagreb: HUPUP, str. 155-157. i prema Ruseell, F. A., Beach, F. H., Buskirk, R. H. i Buskirk, B. D. (1988). Selling, principles and practices (12. izdanje). New York: McGraw-Hill Book Company, str. 57-62.



Nakon što smo analizirali različita područja znanja sažeta u prethodnom prikazu, bilo bi pogrešno zaključiti da posjedovanje takvih znanja i njihovo moguće korištenje u prodajnim situacijama, automatski implicira kako svaka prodajna prezentacija ili razgovor trebaju biti isti. Dapače, to se nikako ne smije dogoditi jer se u suvremenom poimanju učinkovite prodaje pristup svakom kupcu treba prilagoditi tako da on bude optimizirani odgovor na njegove vrlo specifične potrebe i osobnu situaciju. Ipak, poslije određenog vremena, bit će moguće uočiti obrazac ponašanja i sličnost u problemima i potrebama korisnika kao i to da imaju slična pitanja ili zabrinutosti.

Događa se često u prodajnim prezentacijama da prodavači u želji što boljeg demonstriranja svojih znanja o proizvodu iznose previše detalja tehničke prirode što prosječnom kupcu ne pomaže previše. Štoviše ostavlja dojam da time prodavač želi samo naglasiti vlastitu tehničku nadmoć. Ispravan pristup je naglašavati koristi za kupca koje su ostvarive upotrebom nudaenih rješenja za njegov konkretan problem. Jer kupci ne kupuju proizvode zbog njih samih,

nego zbog koristi koje im mogu isporučiti. Na taj način tehnička obilježja se prevode u konkretne prednosti za kupca. Osim u izravnom osobnom kontaktu istu je analogiju moguće i korisno upotrijebiti i u osmišljavanju informativnih i promotivnih materijala koji su usmjereni određenim skupinama ili segmentima kupaca. Primjerice, umjesto pukog nabiranja ugrađenih materijala u izgradnji određenog stambenog objekta kupcu je potrebno pojasniti što to konkretno za njega znači u pogledu udobnosti i kvalitete stanovanja, trajnosti, uštede energije, smanjenja troškova i sl. Slikovni prikazi pri tome su od velike pomoći jer kupci lakše razumiju i usvajaju ono što ujedno i vide i čuju.⁴ Nekoliko primjera koji dobro oslikavaju razliku između obilježja proizvoda i koristi koje se putem njih ostvaruju sadržani su u tablici 5.2.

5.3.

PRIPREMA PRODAJNE PREZENTACIJE

Planiranje prodajnog nastupa je uvijek potrebno, a posebno kad se radi o prezentacijama kompleksnijih poslovnih rješenja za B2B kupce. Pri tome manju ulogu igra radi li se o novom ili postojećem kupcu. U oba slučaja, prije razrade ključnih faza našeg susreta i planiranog predstavljanja ponude, nužno je posvetiti vrijeme utvrđivanju identiteta važnih osoba u poduzeću kupca odnosno saznati tko su ključne osobe od utjecaja, kao i tko donosi konačnu odluku u takvim vrstama kupnji. Jako je bitno znati hoće li te osobe

Tablica 5.2: Obilježja proizvoda i koristi za potrošača

Obilježje proizvoda	Koristi za kupca
Veliki broj okretaja perilice za rublje po minuti	Odjeća se nakon pranja brže osuši
A*** kategorija energetske učinkovitosti	Ušteda električne energije od 30% prilikom svakog pranja
Program brzog pranja	Ušteda vremena i energije za više od 70%
Odgodeni početak pranja	Možete prati kad je električna energija najjeftinija iako u tom trenutku niste u svom domu
Tihi rad	Ne ometa san
Veliki kapacitet bubnja	Manje učestala potreba za pranjem. Nešto veća potrošnja energije
Gornje punjenje	Prilagodba manjem prostoru. Manje sagibanja za osobe s bolesnom kralježnicom

biti prisutne na dogovorenom susretu. O tome smo detaljnije govorili u poglavlju posvećenom kupovnom ponašanju. Korisno je također imati uvid u konkurentske ponude za identificirane vrste potreba kupca kao i u kupčevo dosadašnje iskustvo s korištenim proizvodima i njihovim dobavljačima.

Ove je informacije korisno dopuniti i saznanjima o stavovima ključnih osoba prema prodajnom osoblju općenito kao i njihovim osobnim preferencijama spram pojedinih prodavača ili organizacija iz kojih dolaze. U ovom se području mogu pojaviti značajni osobni utjecaji koje je teško isključiti ili zaobići. U današnje doba, pored formalnih kanala informiranja, kao što su internetske stranice kupca, CRM baza podataka prodajnog poduzeća, profili i stranice organizacija na društvenim mrežama, može se o sugovornicima pojedinačno saznati i pretraživanjem njihovih osobnih profila na poslovnim ili općim društvenim medijima. Tu je prije svega raspoloživ LinkedIn, ali može se „zaviriti“ i na druga mjesta poput Twittera, Facebooka, Instagrama, Pinteresta i sl. Na taj način moguće je dobiti uvid u osobnost i posebne interese osobe s kojom planiramo poslovno surađivati. Sklonost određenim hobijima, sportovima, obiteljski status i slično mogu biti polazište za društvenu fazu ili mali razgovor na početku prodajnog susreta.



Iako se sposobnost improvizacije ponekad u našem okruženju visoko vrednuje, u ovoj se knjizi priprema za kvalitetan prodajni nastup ili prodajnu prezentaciju kupcu stavlja na puno višu razinu od pukog improviziranja. Neki od najboljih komunikatora na svijetu poput Baracka Obame, Oprah Winfrey, Winstona Churchilla ili Martina Luthera Kinga koji su u svojim govorima ostavljali dojam duhovitosti i spontanosti, priznali su da su svoje najbolje i naizgled najprirodnije govore vrlo pažljivo unaprijed pripremali i uvježbavali. Slično kao i u govorništvu, puno je razloga zbog čega improviziranje u prodaji nije poželjno. Primjerice, ako se odradi dobra priprema prije odlaska na dogovoreni susret manja je vjerojatnost da će prodavač zaboraviti spomenuti kupcu važne koristi proizvoda ili ponude. Uz to, vrijeme se racionalnije i bolje koristi. Uz dobru pripremu i manje iskusno prodajno osoblje će posao obavljati učinkovito i profesionalno. I na kraju, možda čak i najvažnije, kroz odgovarajuću pripremu je moguće pripremiti uvjerljivije protuargumente na prigovore, primjedbe i pitanja.

Da bi priprema bila svrhovita, nužno je najprije definirati ciljeve prodajne prezentacije i prodajnog susreta. Kad govorimo o ciljevima, onda ne mislimo na to što će učiniti prodavač, nego o tome koji su konačni ciljevi posjete kupcu, tj. što želimo da kupac učini nakon susreta.⁵ Definiranje prodajnih ciljeva povezanih s kontaktiranjem kupaca trebalo bi biti usko povezano s drugim marketinškim ciljevima odnosno derivirano iz važećeg marketinškog plana. Kao i svi drugi poslovni ciljevi i ciljevi prodaje trebaju biti pametni ili **SMART**.⁶ Poblježe je ovaj akronim objašnjen slikom 5.1.

Primjeri mogućih ciljeva ili željenih ishoda kontaktiranja kupca:

- Prodavač želi da u narednih 30 dana potencijalni kupac posjeti mjesto proizvodnje

Slika 5.1: SMART prodajni ciljevi



- Cilj prodajnog susreta je dogovoriti da potencijalni kupac kroz dva mjeseca predsezona probno koristi internetsku televiziju u svom lancu malih hotela.

Važan čimbenik utjecaja kod definiranja prodajnih ciljeva je tzv. prodajni ciklus odnosno koraci ili faze kroz koje kupac prolazi u rješavanju svoje kupovne potrebe. On obuhvaća vrijeme od prvog kontakta do zaključenja posla. Količina vremena koja prođe od prvog poziva do narudžbe je vrlo varijabilna i ovisi o prodajnoj situaciji, branši i stanju tržišta općenito.

U kontekstu maloprodaje odnosno kod prodavanja na B2C tržištu obično je relativno mali broj koraka pa je i dužina ciklusa vrlo kratka. Kod impulsne kupnje, poput one za koju se odlučimo dok čekamo red na blagajni, ciklus prodaje se događa u svega nekoliko trenutaka. Naravno, to nije univerzalno obilježje prodavanja na B2C tržištu. Kod kupnji veće vrijednosti poput primjerice, aranžmana za obiteljsko ljetovanje, bijele tehnike, automobila, stana i slično, prodajni ciklus će biti znatno duži. I u drugim situacijama, gdje se ne mora raditi o visokoj vrijednosti kupnje, ali gdje je kupac prilično involviran u smislu pažljivog odabira, ciklus može nešto dulje potrajati. Primjer mogu biti specijalistički pregledi u privatnim poliklinikama, odgovarajući okvir dioptrijskih naočala, haljina ili odijelo za važan događaj i slično.

I na B2C i na B2B tržištu je moguće kupca kontaktirati na jedan način, primjerice e-mailom ili telefonski, a prodaju dovršiti kroz drugi kanal. U takvim slučajevima je razumno prodajne ciljeve definirati za cijeli protok vremena od prvog kontakta pa sve do zaključenja posla neovisno s kim ili u kojem će se kanalu prodavatelja konačna prodaja dogoditi. Kad se radi o prodaji kapitalne opreme ili dobara poput primjerice specijalnih vozila, brodova, vjetroelektrana, naftnih platformi i sličnoga, ciklus prodaje je jako dug, a koraci i procedure kupoprodajnog procesa su složene i detaljne. Takvi se ciklusi mogu protezati na više godina. Za složene kupoprodajne situacije striktno propisivanje vremena za ostvarenje prodajnog cilja nije sasvim prikladno i moguće. Umjesto točnog datuma, korisnije je zadati si neki realno ostvariv vremenski okvir, koji je definiran u skladu s prodajnim ciklusom relevantnim za određeno tržište i za određenog kupca.⁷

Općenito gledajući, kad god i gdje god je moguće i prikladno, treba nastojati smanjiti dužinu prodajnog ciklusa. Neki eksperti područja smatraju da su prodajni ciklusi, u prosjeku barem 30% dužeg trajanja od optimalnog te da bi se njihovim skraćivanjem znatno unaprijedila učinkovitost prodaje⁸. Da bi se ciklus skratio, potrebno je prije svega utvrditi što su uzroci njegova produljenja i sukladno tome djelovati na otklanjanju ili ublažavanju uzroka problema.

Uzmimo za primjer proces kupnje skupih i dugotrajnih proizvoda kod kojeg dolazi do usporavanja uslijeđ bojazni kupca da će donijeti krivu odluku čije će posljedice osjećati dulje vrijeme. U takvoj situaciji, važan zadatak prodajnog osoblja je neutralizirati uočeni rizik kupca. Moguće je u te svrhe ponuditi besplatno testiranje proizvoda ili opciju povrata u određenom roku ako kupac s njim ne bude zadovoljan.⁹

5.4. PRODAJNA PREZENTACIJA

Iako se u literaturi često koristi pojam „prodajna prezentacija“ važno je reći da bi prikladnije bilo govoriti o predstavljanju vlastite ponude rješenja za kupčeve probleme u smislu međusobne interakcije koja više sliči opuštenijem razgovoru nego li nekom užtogljenom predavanju. Prezentacija u doslovnom smislu može biti shvaćena kao događaj u kojem netko govori, a drugi slušaju. Takav zastarjeli koncept prodajnog nastupa je već odavno napušten, a on se oslanjao na naučenu prezentaciju. U praksi se sve rjeđe koristi i prezentacija po obrascu odnosno ključnim točkama. Ona nikako nije odgovarajuće rješenje za složene prodajne situacije. Prezentacija po obrascu podrazumijeva osmišljavanje obrasca standardizirane prodajne prezentacije po **AIDA konceptu**¹⁰ (engl. *attention – interest – desire – action*) te nuđenje istog proizvoda na isti način svim kupcima, naglašavanjem trenutne ponude tjedna/mjeseca, a sve to bez prethodnog istraživanja individualnih potreba ili ikakve pripreme prodajne strategije za svakog od kupaca. Ovaj pristup ima svoju upotrebu i učinkovitost u masovnom ili izravnom oglašavanju gdje se prodajnom ponudom cilja određeni segment, a ne dobro istraženi individualni kupac. Vrlo je naglašena upotreba AIDA formule u sponzoriranoj televizijskoj prodaji ili u novije doba u oglašavanju putem društvenih mreža. Može se analogijom upotrijebiti i u prodavanju licem u lice, ali tada je njezina učinkovitost ipak prilično ograničena.

Uz sva spomenuta ograničenja, ovakve vrste prodajnog prezentiranja imaju i određene prednosti. Ponajviše se one ostvaruju u smislu ostvarene konzistentnosti i standardizacije poruka koje se žele prenijeti, a to je od velike pomoći onim prodajnim organizacijama koje imaju velik broj prodajnog osoblja ili kad to osoblje nema previše prodajnog

Slika 5.2: Primjeri smanjenja rizika kupnje

Isprobaj Office 365 besplatno 30 dana

Model	Ušteda	SC1997/00	BR1950/00
Lumea IPL sustav za uklanjanje dlakova	300 kn	400 kn	
	2.499 kn	3.699 kn	
	2.199 kn	3.299 kn	

Otkrijte više

Akcije i cene vrijede od 18.4. do 31.5.2017.
100 dana jamstva povrata novca umjesto od 14. do 31.5.2017.

PHILIPS

iskustva. Dodatno, s većim usredotočenjem na proizvod umjesto na kupca, moguće je isporučiti više informacija o istom.

Ono što se danas sve učestalije koristi jesu prezentacije koje imaju za cilj zadovoljenje potreba kupaca ili rješavanje njihovih specifičnih problema. U takvim prezentacijama, usredotočenje se premješta više na kupca i njegovu situaciju te se odnos govorenja i slušanja prodajnog osoblja bitno mijenja u korist aktivnog slušanja.¹¹ Kod ovih prezentacija se naglasak stavlja na postavljanje pitanja i ohrabivanje klijenta da što više govori kako bi se što više približili njegovim jedinstvenim potrebama i očekivanjima te odgovarajuće prilagodili sve korake do njihova zadovoljenja. Konačni bi ishod procesa trebao biti rješavanje kupčeva problema na *win-win* način.

Prije nego što dobije priliku za verbalno obraćanje kupcu, prodavač će proći kroz određeno vrednovanje zasnovano na prvom dojmu koji ima snažne i dugotrajne posljedice. Temeljem prvog dojma kupac

Slika 5.3: Primjeri upotrebe AIDA formule u oglašavanju



tvori svoje stavove ne samo o osobi prodavača, nego i o njegovoj profesionalnosti kao i o poduzeću iz kojeg dolazi. Zbog toga prodavač koji ne poštuje vrijeme kupca teško može zadobiti njegovo povjerenje proizašlo iz pozitivnog prvog dojma. Osim točnosti vezano uz dogovoreno vrijeme susreta, veliku pozornost treba posvetiti i ukupnoj pojavnosti u smislu

Tablica 5.3: Pregled različitih pristupa prodajnom prezentiranju

Prezentacijska strategija	Usredotočenje prezentacije	Omjer govorenje vs. slušanje
Naučena prezentacija	Proizvod	90/10
Prezentacija po obrascu	Proizvod	70/30
Zadovoljenje potreba	Kupac/klijent	40/60
Rješavanje problema	Kupac/klijent	30/70

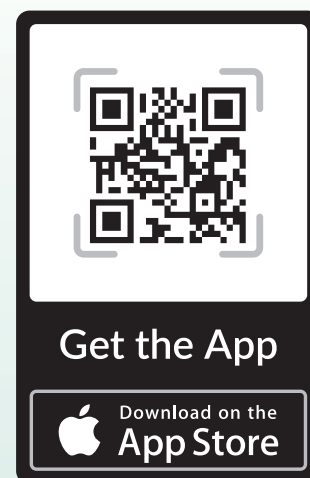
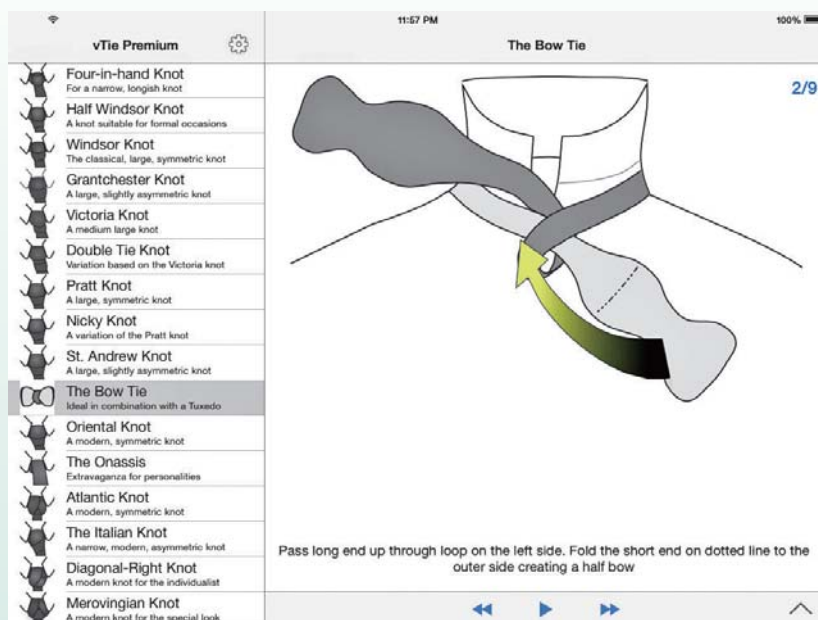
Izvor: prilagođeno prema Johnston, M. W. i Marshall, G. W. (2016). Contemporary Selling: Building Relationships, Creating Value (5. izdanje). London: Routledge, str. 161.

osobne njege i izgleda kao i primjerenom poslovnom ponašanju i osobnim manirima. Prikladna odjeća i uredna frizura vrlo su bitni elementi u ostvarenju pozitivnog prvog dojma. Zato pojedine branše vrlo striktno definiraju kodekse poslovnog oblačenja prikladne za vlastitu struku. Ponekad se radi o vrlo formalnom odijevanju s poslovnim odijelom kao osnovom. Nekome takav stil više odgovara od onog opuštenijeg, dok drugima neke trivijalne stvari poput jutarnjeg vezivanja kravate mogu oduzeti dosta vremena. Suвременa tehnologija nudi pomoć i kod takvih osobnih izazova. Primjeri vrlo popularnih aplikacija među muškim prodajnim osobljem su besplatne aplikacije vTie (iOS) ili How to Tie a Tie (Android) koje nude, objašnjeno korak po korak, upute za desetke različitih načina vezivanja kravate.

Uz nabrojene elemente prvog dojma potrebno je reći da svaki susret s kupcem treba započeti srdačnim osmijehom i rukovanjem. Nakon toga, kod novih kupaca, slijedi kratko predstavljanje sebe i vlastitog poduzeća. Običaj je da se domaćinu prepusti inicijativa vezano uz predviđeni raspored sjedenja. Na samom početku međusobnog razgovora, a prije nego li se pređe na glavni razlog dolaska, kratko se uvodno porazgovara s kupcem na temu od zajedničkog interesa kupcu i prodavaču, primjerice pita ga se za obitelj, omiljenu sportsku aktivnost i slično. Nakon toga se prelazi na poslovne teme, ali koje još uvijek nisu izravno povezane s glavnim ciljem prodajnog posjeta. Primjeri takvih pitanja:

- *B2B: Farmaceutski prodajni predstavnik:* Izlaganje proizvoda u vašoj apoteci zbilja odskače od dru-

Slika 5.4: vTie aplikacija i QR kod za vTie



© K. Klostermann, lab48

gih, u pozitivnom smislu. Kako se to odražava na povećanje broja upita o preparatima koji su smješteni na takav način?

- *B2B: IT prodajni specijalist:* Pomogli smo brojnim poduzećima koja se bave sličnom vrstom posla kao i vi smanjiti troškove boljom kontrolom zaliha. Koju metodu kontrole zaliha trenutno koristite?
- *B2C Prodajni savjetnik:* Vidim, zanimaju vas uspravni usisavači. Imate li već neki svoj favorit?

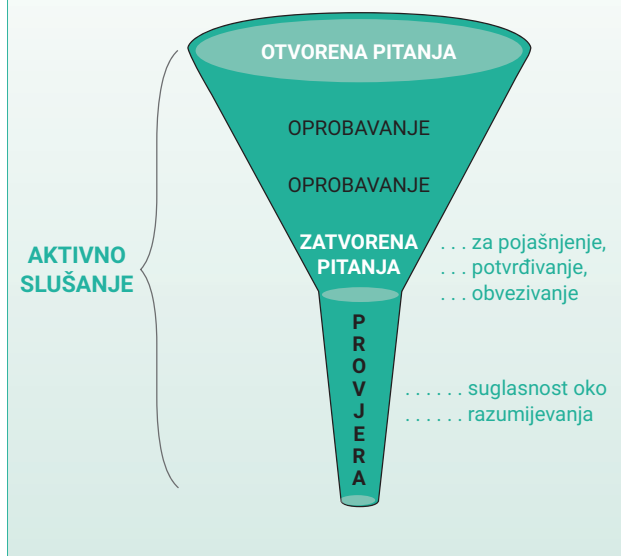
Zanimljivo je spomenuti da prodavači u B2C kontekstu tradicionalno pokušavaju započeti interakciju s kupcem pitanjem “Mogu li vam pomoći?” što skoro automatizmom rezultira odgovorom “Ne hvala. Samo razgledavam.” Time je razgovor završen, a često i propuštena prilika da se prodaja uopće dogodi. Uzrok se vjerojatno nazire u izreci koja kaže: „kupci vole kupovati, ali ne vole da im se prodaje“.

5.4.1. Otkrivanje problema postavljanjem pitanja

Svaka osoba zaposlena u prodaji, najčešće ne prodaje samo jednu vrstu proizvoda i usluga, nego ima u ponudi određeni asortiman ili širu lepezu proizvoda. Primjerice, prodajni savjetnik u auto kući može po-

nuditi različite modele jedne ili više nekonkurirajućih marki vozila, počevši od onih iz niže klase, koja su obično manjih dimenzija i ekonomičnija cijenom i potrošnjom goriva, pa sve do luksuznih modela. Prodavač koji radi u specijaliziranoj trgovini biciklima, obično ima na raspolaganju veliki broj modela različitih proizvođača od kojih su neki namijenjeni gradskoj, neki brdskoj vožnji, muškarcima, ženama i djeci. Bicikle s druge strane kupuju i sportaši i rekreativci. U obje navedene situacije primarni cilj prodavača mora biti otkrivanje nezadovoljenih potreba potencijalnog kupca, njegovih okolnosti korištenja i osobnih preferencija. Potrebno je saznati: Traži li kupac visoku ekonomičnost ili ga više zanimaju vrhunске performanse? Preferira li sportsku vožnju ili mu je bitan prtljažni prostor? Koliki je proračun kupca za ove namjene? Nakon što sazna ove i puno drugih informacija prodajni profesionalac je u mogućnosti ponuditi model koji najbolje odgovara potrebama kupca. Iz navedenog je jasno da prodavač ne treba žuriti s ponudom određenog proizvoda prije nego li uz pomoć pitanja dobije jasne smjernice temeljem kojih će predstaviti kupcu za njega najbolje rješenje. Ovo je dio prodajnog susreta u kojem prodavač treba puno više slušati nego govoriti. Kako bi potakli kupce da više govore o svojim problemima, potrebama i

Slika 5.5: Upotreba principa lijevka kod postavljanja pitanja kupcu



situaciji, prodavači u ovom dijelu susreta trebaju u većoj mjeri koristiti pitanja otvorenog tipa. Takva pitanja započinju upitnim riječima Kako? Na koji način? Zašto? Gdje? i sl. Zatvorena pitanja koja obično kreću s “Da li...” treba ostaviti za sljedeće faze.

Osnovna se razlika između otvorenih i zatvorenih pitanja odnosi na količinu informacija koje se dobiju odgovaranjem na pitanje. Kod otvorenih pitanja odgovori se sastoje od više od jedne riječi ili jedne fraze dok to nije slučaj kod zatvorenih pitanja. Svrha zatvorenih pitanja je prikupljanje ili potvrđivanje kratkih informacija ili činjenica u fazama koje slijede. Prevelikom upotrebom zatvorenih pitanja razgovor gubi svoj prirodni tijek i pomalo liči na „ispitivanje“ primjereno školskim danima. Mnogima to nije ugodno.

Vrlo raširena prodajna tehnika koja prati logiku postavljanja otvorenih i zatvorenih pitanja je tehnika lijevka (engl. *questioning funnel*). Tehnika lijevka olakšava prikupljanje relevantnih informacija i skraćuje vrijeme potrebno za analizu potreba kupca. Da bi prodavačima dobro poslužila, nužno je uložiti potrebno vrijeme u njezino uvježbavanje i usvajanje logike slijeda pitanja te svladavanje postavljanja “namjernih” otvorenih i zatvorenih pitanja. Naime, tehnika podrazumijeva otvaranje razgovora s otvorenim, općim pitanjima, a zatim sužavanje područja razgovora i fokusiranje i kupca i prodavača na određene, ključne detalje koji su bitni za predmet kupoprodaje.

U prvoj fazi primjene tehnike lijevka je potrebno najprije zadobiti povjerenje sugovornika da bi uopće dopustio postavljanje pitanja i na njih svojevolumno odgovorio. Zbog toga se kreće s vrlo širokim, općenitim pitanjima vezanim uz temu. Primjerice: “Koliko često koristite automobil?”, “Koje vozilo ste dosada vozili...?”. U sljedećem koraku treba pokušati pojačati razmišljanje sugovornika postavljajući pitanja koja više specificiraju temu, ali koja spadaju u skupinu tzv. “navođenih” pitanja, jer se odnose na temu koju je kupac prethodno sam spomenuo: “Što vam se najviše sviđa kod vozila koje trenutno vozite?”, “Što biste promijenili?”. U sljedećem koraku treba nastaviti dalje, ali sa zatvorenim pitanjima. Njima će se navesti kupca na razmišljanje u određenom smjeru. Je li vam važnija sigurnost ili ekonomičnost vozila?, “Treba li vam posebno veliki prtljažnik?”. Na kraju, uvijek je dobro sagledati i sažeti ključne elemente razgovora da bi se provjerilo razumijevanje onoga što je kupac izrekao. Time mu se ujedno daje do znanja da smo shvatili posebnost njegove potrebe i situacije. “U redu. Gospodine Perić, mislim da sam dobio ideju o tome kakav automobil tražite. Želite auto koji je siguran, ekonomičan, s dosta prtljažnog prostora, udoban za vožnju na veće udaljenosti.”

5.4.2. SPIN i ADAPT tehnike postavljanja pitanja

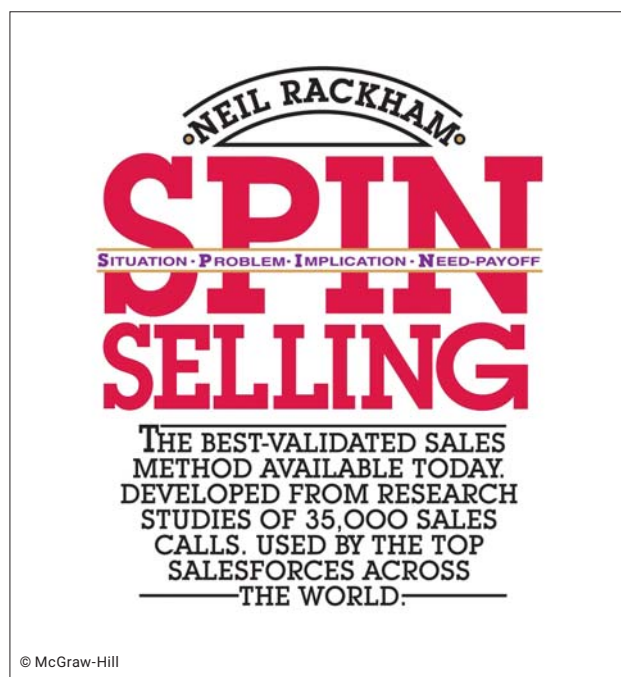
Prethodno smo naveli neke uobičajene vrste otvorenih i zatvorenih pitanja koje je moguće detaljnije razraditi, analizirati i uvježbati. U tablici 5.4 predstavljene su još neke podvrste pitanja koja se mogu koristiti i prilagoditi specifičnoj prodajnoj situaciji.¹² Uz to postoje i određene specijalne tehnike koje preciznije definiraju vrstu pitanja i njihov strateški slijed. Najpoznatije i najčešće korištene su SPIN¹³ i ADAPT¹⁴.

Kreator **SPIN tehnike** Neil Rackham smatra da ono što razlikuje uspješne od manje uspješnih prodajnih profesionalaca je prepoznavanje točke ili trenutka u kojem je klijent spreman donijeti odluku o kupnji, a to je onaj moment kad implicitna potreba klijenta pređe u eksplicitnu.¹⁵ Zato se SPIN tehnika, koja je svoje ime dobila po prvim slovima četiri vrste pitanja na engleskom jeziku: *situation, problem, implication, need-payoff*, smatra najboljom i najsuvremenijom prodajnom vještinom koja se primjenjuje u kompleksnoj prodaji i koja pomaže kupcu da izričito artikulira vlastitu potrebu. Slikom 5.8 su prikazana osnovna obilježja svake od navedenih vrsta pitanja SPIN tehnike.

Tablica 5.4: Primjeri pitanja koja se koriste u osobnoj prodaji

Vrsta pitanja	Cilj	Primjer
Povezujuće pitanje	Koristi se za potvrdu ili povezivanje kupca s korisnošću rješenja	Unaprjeđenje IT sustava bi poboljšalo produktivnosti, zar ne?
Sugestivno pitanje	Navođenje kupčevog odgovora u željenom smjeru	Odijelo vam savršeno stoji, zar ne?
Alternativno pitanje	Koristi se za dobivanje odgovora sužavajući izbor na dvije ili više alternativa	Hoćete li srebrni ili bijeli mobitel?
Izjava/Pitanje	Nakon izjave prodavača slijedi pitanje koje navodi kupca na razmišljanje o izjavi	Ovaj stroj s 5000 okretaja u minuti može obraditi tri jedinice u 60 sekundi. Što kažete na takvu produktivnost?
Izravno pitanje	Koristi se za obvezivanje kupca na određeno djelovanje	Ako uspijem nabaviti model u vašoj veličini, hoćete li ga uzeti?
Pitanja za prikupljanje informacija	Koriste se za prikupljanje činjenica	Koliko zaposlenika trenutno radi u pakirnici?
Pitanja za otkrivanje mišljenja	Koriste se za spoznavanje mišljenja i osjećaja	Što mislite o naknadi za čistu energiju?
Potvrдна pitanja	Koriste se za navođenje na slaganje o određenoj temi	Imaju li moje preporuke smisla?
Pitanja pojašnjenja	Smanjuje nejasnoće i prevode općenito u specifično	Kada kažete ... na što točno mislite?
Nepristrana pitanja	Cilj je otkriti osjetljive informacije čineći potencijalno neugodnu situaciju prihvatljivom	Istraživanja kažu da većina vozača ne poštuje ograničenje brzine. Činite li i vi to ponekad?
Tranzitna pitanja	Koriste se za povezivanje kraja jedne faze prodajnog procesa sa sljedećom fazom prodajnog procesa	Osim ovoga, ima li nešto drugo što biste željeli znati? (Ne) Onda bih vam želio pokazati sljedeće...
Uzvratno pitanje (protupitanje)	Koristi se za prebacivanje odgovornosti nazad kupcu odgovarajući pitanjem na njegovo pitanje	K: Kada mogu očekivati dostavu? P: U koje vrijeme vama najviše odgovara?

Izvor: prilagođeno prema DeCormler, R. i Jobber, D. (1993). The counsellor selling method: concepts, constructs and effectiveness, *Journal of Personal Sales and Management*, 13 (4), str. 39-60.

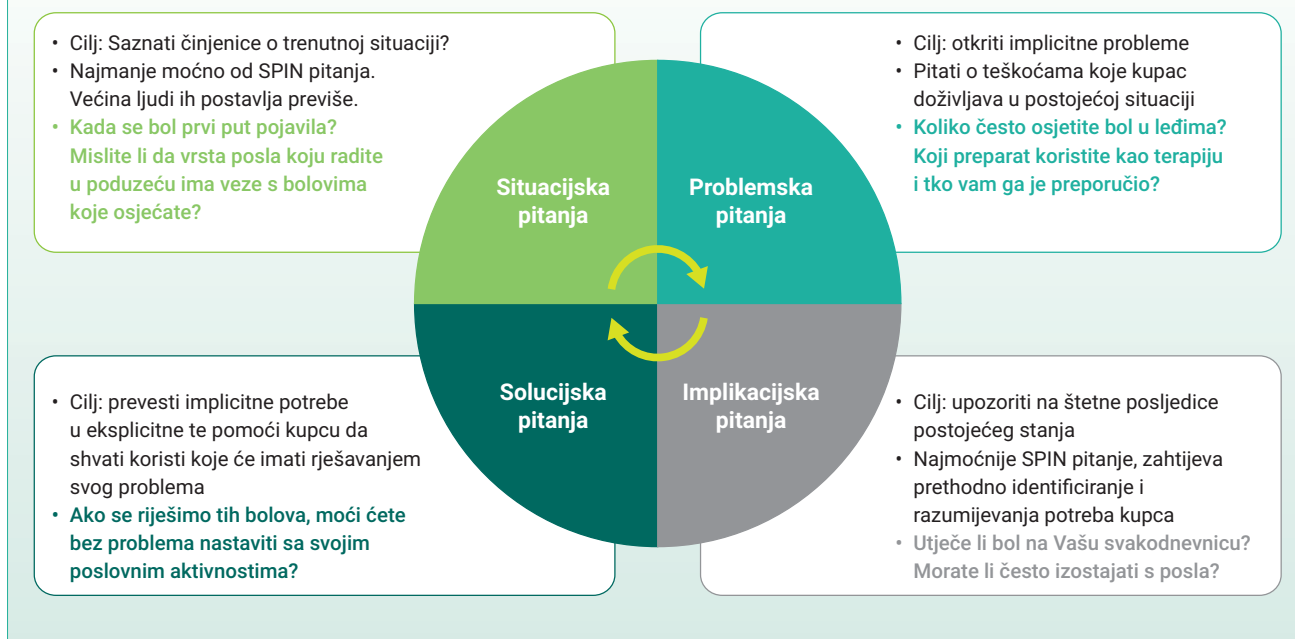


ADAPT tehnika postavljanja pitanja¹⁶ dobila je ime kao akronim engleskih naziva pet vrsta pitanja koja se trebaju upotrebljavati navedenim slijedom: Assessment, Discovery, Activation, Projection, Transition, što je moguće prevesti kao procjena, otkrivanje, aktivacija, projekcija i tranzicija, a sve u cilju boljeg razumijevanja potreba i situacije klijenta. ADAPT tehnika je namijenjena B2B prodaji usmjerenoj na gradnju odnosa, zahtijeva dugoročnu usmjerenost i proteže se na više prodajnih sastanaka.

ADAPT podrazumijeva sekvencijalno postavljanje pitanja na način da izlaz iz jedne faze postaje ulaz u sljedeću. ADAPT tehnika se sastoji od:

1. Pitanja za procjenu koja se postavljaju vrlo široko da bi se utvrdila osnova prodajnog razgovora. Ona nisu specifično usmjerena na točno određenu temu ili problem, a koriste se za dobivanje više informacija o trenutnoj situaciji kupca. Mogu se

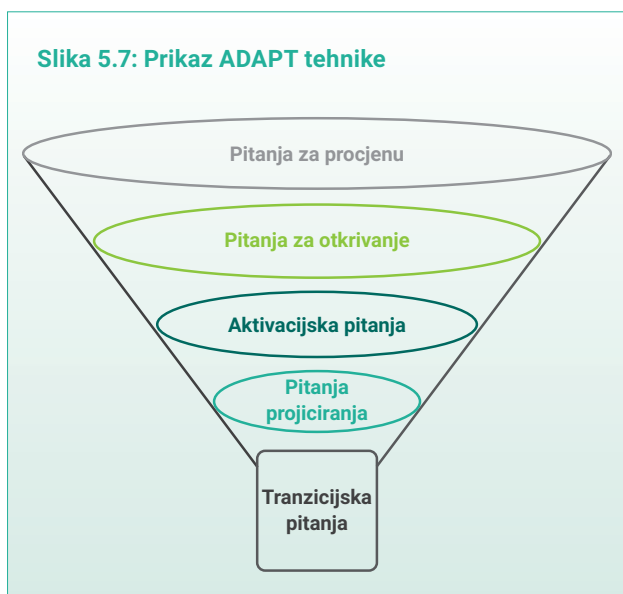
Slika 5.6: Prikaz ključnih elemenata SPIN tehnike



ticati poduzeća u cjelini, određenog odjela ili čak osobe te se koriste za potvrdu prethodnih saznanja o poduzeću: „Koliko dugo radite u ovom poduzeću?“, „Tko je uključen u proces odlučivanja?“

2. Pitanja za otkrivanje koriste se kako bi se spoznala dublja pozadina onoga što je već identificirano kroz pitanja procjene. Mogu se koristiti s ciljem otkrivanja mogućih poteškoća koje kupac ima, a

Slika 5.7: Prikaz ADAPT tehnike



dobivena saznanja se mogu korisno upotrijebiti kasnije. Cilj nije samo otkriti činjenične probleme, već saznati više i o emocijama i percepcijama kupca o tim problemima: „Koje probleme imate u procesu proizvodnje?“, „Što vas sprječava u una-prjeđenju efikasnosti vašeg odjela?“

3. Aktivacijska se pitanja koriste nakon pitanja za otkrivanje jer se često događa da kroz pitanja otkrivanja prodajno osoblje shvati u čemu je problem kupca, ali da kupac u isto vrijeme te probleme ne vidi kao ključne za svoje poslovanje. Aktivacijska pitanja trebaju povezati utvrđene probleme s njihovim negativnim posljedicama: „Spomenuli ste da vam web server često pada. Kako to utječe na vaše dnevne operacije?“, „Što se događa s prodajom u tim razdobljima?“
4. Pitanja projiciranja dolaze nakon aktivacijskih pitanja koja su po naravi negativna, stavljajući naglasak na probleme i njihove posljedice. Ona okreću priču u pozitivnom smjeru, projicirajući rješenje problema i prednosti koje će time rezultirati za poduzeće. Pitanja projiciranja ukazuju na najbolji scenarij koji se dobiva rješavanjem utvrđenog problema. Cilj je navesti kupca da sam shvati zašto bi trebalo riješiti problem bez da ga prodavač pokušava u to uvjeriti: „Kad Vaš web



server ne bi više nikada padao, kako bi to utjecalo na vaše svakodnevne operacije?”

5. Tranzicijska pitanja dolaze na kraju, nakon što je kroz pitanja i odgovore procijenjena situacija, identificirani problemi, kupac je razmišljao o posljedicama problema i samostalno uočio vrijednost njihova rješavanja. Sada je pravo vrijeme za prijelaz na prodajnu prezentaciju: „Dakle, važno vam je imati web server koji ne pada?”

5.4.3. Prezentiranje rješenja

Nakon što su utvrđeni i razjašnjeni problemi i potrebe kupaca, prodajni profesionalac ima dovoljno uvida temeljem kojih je u stanju odabrati najbolje rješenje koje će predstaviti kupcu i za koje vjeruje da će odgovarajuće zadovoljiti njegove zahtjeve. Za potrebe učinkovite prezentacije, podrazumijeva se da je prodavač dobro upoznat s jedinstvenom prodajnom ponudom (engl. *USP, unique selling proposition*) i

Tablica 5.5: Objašnjenje i primjeri za USP i CVP

Pojam	Objašnjenje pojma	Primjer
Jedinstvena prodajna ponuda engl. <i>Unique Selling Proposition (USP)</i>	Izjava o konkurentskom diferenciranju u smislu onoga što poduzeće, njegovo prodajno osoblje i ponudu izdvaja od drugih konkurenata „s čime se možemo pohvaliti u donosu na druge” – pozitivno, poželjno razlikovanje	„Mi smo jedini IT servis specijaliziran za rad s financijskim institucijama” „Jedino naš servis garantira popravak u roku 4 sata ili vraćamo novac” „Ovo je jedina perilica s dva bubnja na tržištu” „Jedina pizza na podlozi od zagorskog mlinca”
Ponuda vrijednosti za kupca engl. <i>Customer Value Proposition (CVP)</i>	Jasna izjava o opipljivim rezultatima i koristima koje kupac ostvaruje korištenjem proizvoda ili usluga prodavatelja. Dobro definirana CVP je jasna, specifična, s inkorporiranim brojčanim izrazima ili postocima. Može uključiti kratki sažetak rada poduzeća sa sličnim kupcima, kao i dokaz onoga što se obećava	Pinterest: „nekoliko (milijuna) vaših omiljenih stvari” Tesla: „najbolji odnos cijene i kvalitete u segmentu električnih automobila” „Konzum Klik”: vaša najbliža trgovina”, „najbrža kupnja”, „bez gužve” Lokalni specijalizirani obrt: „Kupaonica renovirana u samo jednom danu”

Slika 5.8: CVP izjava Ubera

The screenshot shows the Uber website's main value proposition. At the top, there's a navigation bar with the Uber logo, 'Vozi se' (Ride), 'Vozi' (Drive), and links for 'POMOĆ' (Help), 'PRIJAVA' (Sign In), a location pin icon, and 'POSTANI VOZAČ' (Become a Driver). Below this, three main benefits are highlighted with icons and text:

- Najlakši način za kretanje uokolo** (Easiest way to get around): Accompanied by an icon of a person in a car. Text: 'Potreban je samo jedan dodir da bi automobil došao po tebe. Samo uskoči - tvoj vozač točno zna kamo te mora odvesti. A kada stigneš na odredište, slobodno samo izađi. Plaćanje je potpuno automatsko.' (You only need one touch for the car to come pick you up. Just get in - your driver knows exactly where to take you. And when you arrive at your destination, you can just get out. Payment is completely automatic.)
- Bilo gdje, bilo kada** (Anywhere, anytime): Accompanied by an icon of a car with a location pin. Text: 'Dnevna vožnja do posla i natrag. Poslić koji valja obaviti u drugom dijelu grada. Ranojutarnji let. Kasnonoćno piće. Kamo god kreneš, uvijek možeš računati na Uber - bez rezervacije.' (Daily commute to work and back. Errands you need to do in another part of the city. Early morning flight. Late night drink. Wherever you go, you can always count on Uber - no reservations.)
- Od niskotarifnog do luksuznog** (From budget to luxury): Accompanied by an icon of a piggy bank with a dollar sign. Text: 'Automobili ekonomske klase po svakodnevnim cijenama uvijek su dostupni. No ako je prilika posebna, takav je dan ili ti samo treba više prostora, pozovi crno vozilo ili SUV.' (Economy cars are always available at everyday prices. But if the occasion is special, it's a day when you just need more space, call the black car or SUV.)

At the bottom, there's a button that says 'RAZLOZI ZA KORIŠTENJE' (Reasons to use) with a right arrow. The footer contains '© 2018 Uber Technologies Inc.'

ponudom vrijednosti za kupca (engl. *CVP, customer value proposition*) u vlastitom poduzeću te da ih je u stanju ugraditi u prezentaciju.

Jedna od kvalitetnijih CVP izjava je Uber-ova u kojoj se, bez da se to izričito kazuje, naglašava sve ono što većina korisnika ne voli u vezi tradicionalnih taxi usluga. Izjava pozicionira Uber kao superiornijeg pružatelja usluge prijevoza osoba u odnosu na tradicionalni taksi. Analizom slike 5.8, koja se referira na objavu na mrežnim stranicama Ubera, iščitava se njihova CVP sastavljena od više kupcima privlačnih komponenti:

- Jedan klik i auto stiže k vama
- Vaš vozač točno zna kamo idete
- Bezgotovinsko plaćanje
- Prethodan izračun cijene
- Sigurnost uz mogućnost GPS praćenja od strane roditelja, prijatelja
- Bez prethodne rezervacije i dugog čekanja
- Mogućnost dijeljenja računa na više osoba.

Iako bi za svaki proizvod trebala postojati jedinstvena i unaprijed definirana CVP izjava, proizvodi obično imaju cijeli niz različitih obilježja koja osiguravaju dobrobit ili korist za kupce. Na primjer Audi A4, pored vrhunskih voznih performansi, ostvaruje i

odlične rezultate na sigurnosnim testovima, ima prostran prtljažni prostor, garanciju na pet godina, osigurava određeni imidž svojim vlasnicima, nudi jednostavno i pristupačno servisiranje putem vrlo razvijene servisne mreže. Ipak, različiti korisnici imaju različite prioritete pa neće u istoj mjeri vrednovati sve nabrojane odlike. Zato je ključno u ovoj fazi kupcu istaknuti samo ona obilježja koja njemu osobno predstavljaju vrlo poželjnu vrijednost. Na primjer, nudeње mogućnosti kupnji na rate u maloprodaji, nekim kupcima je korisno rasterećenje od pritiska na kućni proračun, dok drugi na to gledaju kao na nepotreban stres kad stigne naplata, pa to pod svaku cijenu nastoje izbjeći.

Treba voditi računa da se pri predstavljanju koristi istaknu dvije njihove vrste:

- koristi koje kupac dobiva kupnjom određene vrste proizvoda, marke ili podvrste, npr. kupnjom hibridnog automobila u odnosu na klasični ili kupnjom automobila određene marke u odnosu na druge marke u istoj klasi
- koristi temeljem kupnje kod određenog dobavljača, npr. kupnja rabljenog automobila kod renomiranog domaćeg trgovca koji poduzima višestruke prethodne provjere i daje višestruke garancije za vozilo u odnosu na kupnju istoga u inozemstvu ili na sajmištu.

Slika 5.9: Koristi proizvoda/marke i koristi dobavljača

**Koristi
proizvoda**



**Koristi
dobavljača**



Jako je važno izbjeći zamku pukog isticanja tehničkih obilježja umjesto naglašavanja onoga što takve tehničke performanse u vidu specifičnih koristi osiguravaju kupcu. Spomenuta opasnost još je više izražena u prodaji na tržištu industrijske potrošnje zbog činjenice da se za takve vrste prodavanja obično upošljavaju pripadnici tehničke struke, tj. inženjeri. U takvim je prilikama najjednostavnije slijediti tzv. FAB tehniku (engl. *Feature, Advantage, Benefit*). Ona jasno razlikuje obilježja proizvoda proizašla iz njihove fizičke ili tehničke naravi u odnosu na prednosti koje su povezane s tim obilježjima i na kraju koristi

za kupca ostvarene temeljem utvrđenih prednosti. Iskusni prodajni profesionalac jako dobro zna kako postojeća obilježja prevesti u prednosti i u koristi služeći se odgovarajućim poveznicama.¹⁷

Ponovimo, niti u ovom djelu interakcije s kupcem pojam „prezentiranja“ ne bi trebao biti shvaćen tako da se sve svede na jednosmjernu komunikaciju. I ovdje se koriste pitanja, jednako kao i kod analize potreba, pa se prezentacija odvija kroz konverzaciju ili dijalog. Pitanja se u ovom dijelu koriste za provjeru kupčevog razumijevanja: „Je li ovo to što tražite?“.

Tablica 5.6: Praktična primjena FAB koncepta

Obilježja proizvoda (engl. <i>Feature</i>)	Poveznica	Prednosti (engl. <i>Advantages</i>)	Poveznica	Koristi (engl. <i>Benefits</i>)
Model je opremljen dvozonskom klimom	što znači da	i vozač i suputnici mogu odrediti željenu temperaturu u svom dijelu vozila	tako da	će vožnja svim putnicima biti znatno ugodnija
Parkirni asistent je standardni dio opreme vozila	koji podrazumijeva	ugrađene senzore sa svih strana, a koji prepoznaju smetnje pri parkiranju	što rezultira tim	da čak i ako niste najvještiji u parkiranju možete se opustiti jer će vozilo za vas odraditi teži dio
Model ima ugrađene monitore u naslone sjedala	koji su	najsvježija inovacija kojom je Audi opremio jedino ovo vozilo iz cijelog segmenta	što omogućava	djeci bezbrižno praćenje odabranog sadržaja dok vi vozite

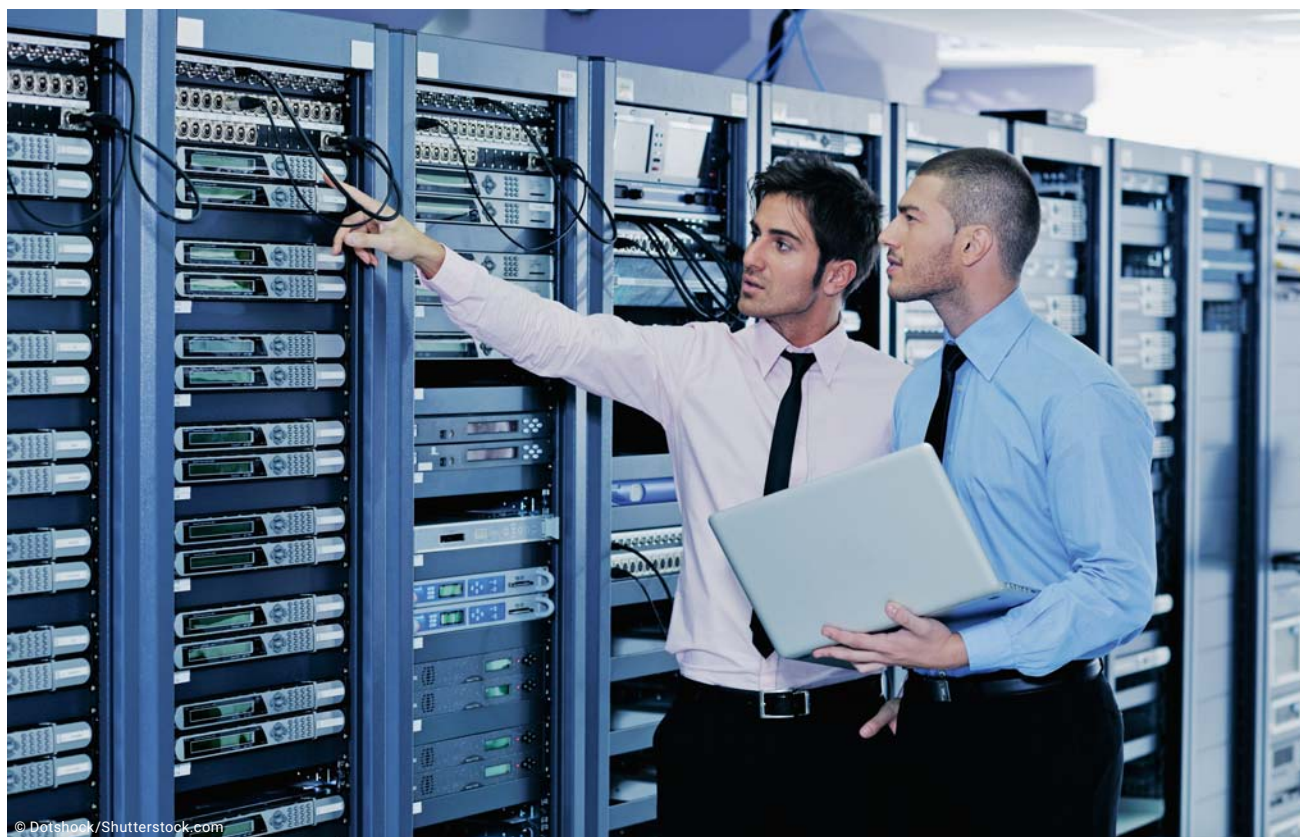
Kako gotovo svaka kupnja, po svojoj definiciji, uključuje i određeni rizik kupca u smislu loše i nepromišljene odluke, kupci su bez obzira na sve pozitivne izjave prodavača o dobrim stranama ponude skloni uzimati takva uvjeravanja s određenom rezervom ili nepovjerenjem. Zato je dobro u prodajnoj prezentaciji koristiti se određenim sredstvima povećanja vlastite uvjerljivosti, za što dobro služe reference, demonstriranje koristi, garancije, probne narudžbe i sl. Te ćemo elemente detaljnije obrađivati kasnije.

Da bi zadobio veću pozornost kupca, a i da bi kupac bolje zapamtio ono što je bilo rečeno u kontaktu s prodavačem, dobro je u prezentiranju rješenja podastrijeti čim više primjera, anegdota, usporedbi i analogija što će osigurati kupčevu veću uključenost:

- **Primjeri** su kratki opisi specifičnih situacija u kojima se koristi proizvod poput: „osjetite li da vas napada hunjavica, prehlada, malaksalost nakon dvije doze sirupa, ti će simptomi prestati.“
- **Anegdote ili crtice** iz života su primjeri predstavljeni u obliku kratke priče, a obično opisuju specifičnu situaciju upotrebe proizvoda iz iskustva nekog drugoga tko je imao sličan problem kao i kupac. Primjerice, „Avene Xera-Calm A.D lipidni

balzam je zbilja dobar za atipičnu dječju kožu. Prijateljičin sin ima od rođenja blagi atopijski dermatitis koji se pogoršava kad je vrlo hladno ili jako vruće. Probali su različite preparate i one gotove i galenske pripravke iz ljekarne. Jedina krema koja je pomogla je Avene Xera-Calm. Koriste ju već dvije godine i sada je konačno dermatitis pod kontrolom“.

- **Komparacija** se sastoji od vrlo egzaktnog uspoređivanja obilježja i funkcionalnosti dva slična proizvoda: „Avene Xera-Calm A.D Lipid-Replenishing od 200 ml košta 118 kn dok, dok je cijena A-Derma Exomega Emolijentne kreme 130 kn“.
- **Analogija** je posebno koristan oblik uspoređivanja kojim se jedna stvar objašnjava uzimajući za primjer neku drugu. Posebno je korisna, jer kupcu omogućava vizualizaciju obilježja proizvoda oslanjajući se na nešto što mu je dobro poznato. Zato bi analogija uvijek trebala biti osmišljena za svakog pojedinog kupca i biti u skladu s njegovim područjem interesa. „Ovi preparati su takvi da prodiru i u najdublje slojeve kože. To je kao kad biljku prihranjujete pri samom korijenu, a svi njezini dijelovi iznad i ispod zemlje su zbog toga zdravi, jaki i otporni.“



5.4.4. Prezentiranje skupini

Predstavljanje ponude rješenja skupini uključenih osoba vrlo je česta situacija na B2B tržištu, ali nije nepoznata niti u B2C okruženju. U B2B okruženju susrećemo je kad se rješenje predstavlja članovima kupovnog centra, dok se u kontekstu B2C kupnji događa kad o kupnji zajednički odlučuju članovi obitelji. Primjer može biti kupnja automobila, namještaja, stana i slično. Ponuda se može predstavljati i skupini sastavljenoj od prijatelja ili poznanika, na primjer zajedničko putovanje ili u nekada ranije vrlo popularnim prodajnim prezentacijama u kućnim uvjetima, tzv. party selling. Bez obzira na kontekst, interakcija s više osoba, tj. ona sa skupinom, je izazovnija od interakcije jedan na jedan. Prodavač može očekivati više pitanja koja zadiru u različita područja interesa svakog od članova skupine. Jedino čime si možemo pomoći, kao i uvijek, je odgovarajuća priprema. U ovom slučaju ona će biti opsežnija jer treba obuhvatiti promišljanje o interesima i potencijalnim pitanjima većeg broja uključenih osoba. Nekoliko savjeta u vezi toga dajemo u nastavku.

Prije sastanka na kojem će se skupini predstaviti određena proizvodno-uslužna rješenja na B2B tržištu treba pokušati stupiti u kontakt sa svakim članom kupovnog centra pojedinačno i otkriti njihove pozicije i stavove u razgovoru jedan na jedan kako bi se već obavila određena pretprodaja (engl. *preselling*). Ponekad pravila kupčevog poduzeća to neće dopustiti pa se u tom slučaju preporučuje doći na zakazanu prezentaciju odnosno prodajni sastanak, dosta ranije kako bi se u vremenu prije sastanka možda moglo pokušati individualno porazgovarati s članovima kupovnog tima. U B2C kontekstu prodavač treba tijekom demonstriranja proizvoda pokušati individualno se obratiti članovima obitelji kako bi spoznao njihove stavove.

Kod prezentiranja skupini treba se čuvati zamke da ju se ne promatra kroz prizmu stereotipa o tipičnim područjima interesa pojedinih članova kupovnog centra. Također, treba paziti da se obraćanje i kontakt očima ne usmjeri samo na odabrane, po našoj predodžbi, najvažnije članove skupine ili prema samo jednom članu obitelji. Kontakt očima i obraćanje treba biti podjednako usmjereno svim članovima grupe. Događa se ponekad, potpuno krivo, da primjerice prodavači automobila svoju pozornost u predstavljanju vozila usmjere isključivo na supruga, čak i onda kada par želi kupiti „malo gradsko, više žensko“ vozilo za potrebe supruge. Takav pristup



može sasvim odbiti kupce. Kad se radi prodajna prezentacija za veliku skupinu, korisno je odrediti tri središnje točke u različitim stranama pri dnu prostorije u kojoj se prezentira. Te su točke iznad glava publike te se tijekom izlaganja pogled povremeno usmjerava od jedne do druge točke. Na taj se način izbjegava situacija u kojoj bi samo oni iz prvih redova imali osjećaj kontakta očima te će se i osobe iz zadnjih redova osjećati uključene u smislu da se prezentator obraća i njima. Pri tome treba izbjegavati brzo prelaženje pogledom od točke do točke jer to ostavlja dojam nervoze i nesigurnosti.

Nadalje, kad se radi o kupovnom centru, važno je svakom članu skupine dati do znanja da je njegovo mišljenje bitno. Po svaku cijenu treba izbjeći situaciju u kojoj bi se prodavač zatekao u središtu neslaganja između dviju ili više suprotstavljenih strana istog kupovnog centra. Na primjer, situacija u kojoj jedna utjecajna osoba pokazuje svoje pozitivne sklonosti prema prezentiranom rješenju, dok druga javno obznanjuje svoj stav o previsokoj cijeni. Moguće je i često se događa da izvor nesporazuma i netrpeljivosti među članovima kupovnog centra nije izravno vezan za određenu kupnju, nego potječe iz neke druge situacije u poduzeću. U takvim situacijama prodajno osoblje treba oprezno igrati ulogu mirotvorca, sagledavši mišljenja i povratne informacije svakog člana skupine uz izbjegavanje opredjeljivanja za bilo koju stranu.

Tijekom prezentacije prodavač ili prodajni tim trebaju spremno odgovarati na pitanja svih članova skupine, ali na način da to ne prejudicira da se odgovor odnosi samo na osobu koja je postavila pitanje, nego na cijelu skupinu. U suprotnome, može se dogoditi da ostali članovi skupine izgube zanimanje i započnu međusobne razgovore. Posebno je važno

izbjeci situaciju razmjene pitanja i odgovora sa samo jednom osobom unutar skupine. Općenito, kad se radi o pitanjima koja dolaze od članova skupine koja kupuje, treba se pridržavati tri osnovna naputka:

- ne odgovarati na pitanje prije negoli smo sigurni da su svi članovi skupine u potpunosti razumjeli pitanje
- odgovarati jasno i izravno, umjesto diplomatski izbjegavati pitanja s neodređenim odgovorima što je svojstveno političarima. Neodređenost u odgovaranju može rezultirati diskreditacijom prodavača. Da bi odgovor bio jasniji ili izravniji može ga se čak započeti s „da” ili „ne” nakon čega slijedi objašnjenje ili čak informacija o iznimkama
- ne pokušavati odgovoriti na pitanje na koje ne znamo odgovor. U tom slučaju bolje je ostaviti pitanje neodgovorenim uz napomenu da će odgovor naknadno biti stavljen na raspolaganje članovima skupine po obavljenim konzultacijama sa stručnjakom za određenu materiju.

5.5. PISANA PONUDA

Umijeće sastavljanja privlačne ponude ne treba izjednačavati s pukim navođenjem cijena iz cjenika, jer ponuda je zapravo prvi „proizvod” kojeg će kupac dobiti od prodajnog profesionalca.¹⁸ Bez obzira o kakvoj se ponudi radi, ona se treba sastojati od elemenata koji će osigurati da uopće bude otvorena, a sadržaj mora biti dovoljno privlačan da zadrži pozornost čitatelja. To znači da tekst treba biti zanimljiv, vrlo informativan, odgovarajuće dužine, usklađen s obilježjima proizvoda i usluga koji se nude, ali i s branšom, uz uvažavanje kulturalnog okruženja u kojem se posluje. Da bi se to ostvarilo, prodajno osoblje mora pozorno istražiti kupca kojemu se obraća i nikako se ne oslanjati na slanje uniformiranih ponuda koje ne uvažavaju posebnosti potencijalnih kupaca. Ponuda mora biti prilagođena svakom kupcu, a pomaže i to da nakon što napiše ponudu, prodajni stručnjak treba pokušati sagledati ju iz perspektive kupca u smislu vrednovanja sadrži li ponuda sve potrebne informacije, odgovara li potrebama kupaca, je li cijena realna?¹⁹ Također, treba provjeriti ima li dovoljno argumenata da se kupac odluči baš za ovu ponudu? Po čemu je ona drukčija od sličnih ponuda? Ima li kupac dovoljno informacija o poslovnom iskustvu i referencama ponuđača? Na kraju, vrlo je važno provjeriti

gramatičku i jezičnu ispravnost teksta radi izbjegavanja negativnog dojma i o poduzeću ponuditelju i o prodavaču koji je sastavio ponudu.

Ponuda je u poslovnoj komunikaciji zapadnog svijeta pisani dokument kojim se potencijalnom kupcu nude specifični proizvodi i usluge odnosno ona predstavlja konkretan akcijski plan utemeljen na činjenicama, pretpostavkama i popratnim dokumentima koji su bili predmetom prodajne prezentacije.²⁰ Razlikujemo dvije osnovne situacije u kojima se šalju ponude. Prva situacija je ona u kojoj prodajno osoblje ponudom odgovara na pristigli upit kupca ili kad se javljamo na poziv za dostavu ponuda, tj. tender. Ako se radi o pozivu na natječaj vladinih agencija ili velikih korporacija, one se obraćaju potencijalnim dobavljačima sa zahtjevom za podnošenje ponude u kojoj je točno propisana njezina struktura. Druga situacija je ona kad se potencijalnim kupcima ili poslovnim partnerima šalje otvorena ponuda. Neovisno o kojoj od spomenutih situacija se radi, ponuda uvijek treba ispuniti određeni cilj, a prodajnom osoblju bi pri pisanju ponude trebalo biti potpuno jasno o kojem od dolje navedenih ciljeva se radi:

- dobivanje narudžbe
- dogovaranje poslovnog sastanka
- pristizanje dodatnih upita
- dogovaranje telefonskog poziva
- neka druga vrsta interakcije.

Ako kupac nije izričito odredio strukturu ponude, onda bi ona trebala sadržavati sljedeće:

- **Uvod** koji treba privući pozornost čitatelja. Iako se u praksi još uvijek susreće, ne bi trebalo započeti s „zadovoljstvo nam je...” ili „voljeli bismo vas...”. Oba spomenuta načina stavljaju naglasak na ponuđača umjesto na klijenta i poziv na djelovanje, tj. dogovaranje poslovnog sastanka ili dobivanje narudžbe.
- **Problem** treba jasno, sažeto i precizno formulirati na kupcu blizak način, a usredotočujući se na onu njegovu potrebu koju je moguće riješiti korištenjem našeg proizvoda ili usluge.
- **Rješenje** je glavni dio ponude u kojem se predstavljaju proizvodi i usluge koji se nude i s kojima, po uvjerenju prodavatelja kupac može riješiti prethodno identificirani problem. Jako je važno transparentno i točno navesti što je to što kupac dobiva. Primjerice kod usluge web-dizajna važno je

navesti koju će tehnologiju buduća web-stranica koristiti. Hoće li to biti Custom CMS, WordPress platforma, Drupal, Magento ili nešto drugo te što to znači za klijenta. Rješenje svakako treba sadržavati i informaciju o vremenskom određenju implementacije ili isporuke proizvoda. Pri tome je bitno biti realan i ne pokušavati impresionirati kupca nudeći kratko vrijeme isporuke kojemu možda neće biti moguće udovoljiti. Takav potez ne bi pridonio izgradnji povjerenja i nije u duhu marketinga odnosa.

- **Predstavljanje** organizacije ponuđača treba također pažljivo inkorporirati u ponudu. Dobro je kupcu dati do znanja zbog čega se može pouzdati u nas. Može se spomenuti ugled, imidž i iskustvo vlastita poduzeća kao i pozvati na određene izvore ili autoritete koji potvrđuju spomenuti kredibilitet. Ipak, ne treba niti u tome pretjerivati zbog mogućeg suprotnog učinka.
- **Cijena** je mnogim potencijalnim kupcima najvažniji dio ponude i mora biti jasno precizirana. Ako se radi o jednokratnoj kupnji, navodi se konačna cijena,

a ako se radi o ponavljajućoj potrošnji kroz duže vrijeme onda se trošak navodi po mjesecima ili tromjesečjima. Dobro je kupcu staviti na izbor različite cjenovne opcije ili pakete, gdje se obično nudi barem tri različita rješenja uz veliku vjerojatnost da će se kupac odlučiti za srednju troškovnu opciju.

- **Dodatni elementi** mogu također biti sastavni dio ponude. U slučaju dizajna web-stranice moguće je ponuditi i dodatnu uslugu održavanja i hosting podrške ili pak uređivanja sadržaja u preciziranom intervalu, primjerice 10 puta mjesečno, gdje je nužno precizirati što je čija odgovornost. Na primjer, klijent će dostaviti tekstualni dio, dok će davatelj usluge osigurati besplatne stock fotografije.

S obzirom da se u današnje digitalizirano doba ponude uglavnom šalju e-mailom, a znatno rjeđe običnom poštom, ponudu treba napisati na memorandumu poduzeća i uz kratki uvodni i personalizirani sadržaj u tijelu e-mail poruke, poslati ju kao prilog u PDF obliku. Poruka e-maila bi trebala biti poziv kupcu na aktivnost razmatranja kompletne priložene ponude.



© Corinne Kutz/unsplash.com



5.6.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Poglavlje smo započeli razmatranjem područja znanja kojima prodajni profesionalac treba ovladati za uspješno prodajno kontaktiranje kupaca. Spomenuta područja se odnose na upoznatost s trendovima i tržištem, konkurencijom, kupcima i njihovim potrebama, sposobnostima poduzeća u kojem radi, njegovim rješenjima u pogledu proizvoda i usluga za zadovoljenje potreba kupaca, uvjetima isporuke, načinima distribucije i poslijeprodajnom podrškom kupcima. Znanje je osnova prodajne profesionalnosti koja je nužna za izgradnju povjerenja među poslovnim partnerima, a istodobno omogućava ostvarenje vlastitih i ciljeva organizacije za koju prodajni stručnjak radi. Potrebna znanja se mogu steći na različite načine. Tržišno osviještene poslovne organizacije ulažu znatne napore i sredstva u edukaciju i profesionalni razvoj vlastitih zaposlenika, a posebno onih koji se bave prodajom. Učinci ulaganja u edukaciju prodajnog osoblja najlakše su uočljivi te izravno utječu na zadovoljstvo kupaca i stvaranje općeg dojma o organizaciji i njezinim marketinškim naporima. Uz ulaganja koja potiču od organizacije u kojoj radi, mudar će prodavač i sam pronalaziti načine za proširenje osobnih i profesionalnih vidika, čime će među ostalim, osigurati i bolje vlastito pozicioniranje u organizaciji i na tržištu rada.

Kroz poglavlje, posebnu pozornost smo posvetili i pripremi prodajne prezentacije koja uključuje preci-

ziranje prodajnih ciljeva i razmatranje prodajnih ciklusa. Nakon što smo obradili pripremnu fazu, govorili smo o prodajnom susretu u kojem se prezentiraju rješenja za kupčeve probleme i potrebe. Susret s kupcem obično započinje fazom otvaranja prodajnog razgovora nakon čega se usmjeravamo na otkrivanje problema uz pomoć raznovrsnih mogućnosti postavljanja pitanja i ohrabrivanja kupca da se što više i slobodnije izrazi. Nakon spomenutog slijedi faza predstavljanja odgovarajućih proizvodno-uslužnih rješenja, s demonstriranjem korisnih učinaka tamo gdje je to prikladno i izvedivo. Ostale faze prodajnog susreta koje obrađuju ophođenje s prigovorima i zabrinutostima kupca, zaključivanje posla i poslovno pregovaranje obrađujemo detaljno u dolazećim poglavljima.

Ključni pojmovi

AIDA
prodajni ciklus
demonstriranje proizvoda/usluge
FAB prodajna tehnika
identificiranje problema
korisnik
kupac
kupovna situacija
obilježje proizvoda
otvorena pitanja
princip lijevka
prodajno prezentiranje
prodajna znanja
pisana ponuda
prodajni ciljevi
SMART
SPIN
zatvorena pitanja
ADAPT tehnika

Pitanja za razmišljanje:

1. Kojim temeljnim znanjima prodavač treba raspolagati da bi mogao kupcima učinkovito predstaviti ponudu vlastitog poduzeća? Gdje se i kako stječu takva znanja? Koje sve vrste pitanja za utvrđivanje potreba kupca poznajete? Kada i kako ih je preporučljivo koristiti?
2. Čemu nas poučava FAB prodajna tehnika?
3. Razmislite o sljedećoj praktičnoj situaciji: radite kao voditelj prodaje u poduzeću koje se bavi maloprodajom osobnih i poslovnih vozila. Zaduženi ste za prodaju vozila poznatog njemačkog proizvođača (VW). Pripremate se za posjetu poduzeću hipotetskog imena Medico, kojemu želite ponuditi flotna vozila iz vašeg programa. Flotna vozila se kupuju za potrebe voznog parka poslovne organizacije. Prije susreta s potencijalnim kupcem morate se temeljito pripremiti. U sklopu takvih priprema potrebno je dobro analizirati svoju organizaciju i njezinu ponudu spram ponuda konkurencije.
4. Koje ćete činjenice u vezi vašeg poduzeća posebno naglasiti u susretu s kupcem? Kao pomoć upotrijebite donji obrazac. Prema potrebi možete ga nadopuniti i izmijeniti. U ovakvoj vrsti analize korisno se poslužiti vrednovanjem vlastite i organizacije konkurenata ocjenama na skali od 1 – 5, gdje 1 znači najslabiju ocjenu ili položaj. Poslužite se informacijama s interneta kako bi se upoznali s konkurentima i trendovima u ovom tržišnom segmentu.

	Vaše poduzeće (VW zastupnik)	Konkurent A	Konkurent B	Konkurent C
Tržišni udio na svjetskoj razini				
Marketinška strategija				
Marketinški miks				
Imidž/Ugled				
Recentne inovacije				
Kvaliteta proizvoda				
Cijena (vrijednost)				
Paketi opreme i održavanja vozila				
Promocija				
Isporuka				
Uvjeti plaćanja				
Garancija				
Mreža servisa				
Usluživanje kupaca				
Ostalo (molim dodati):				

5. Nastavite s prethodnim primjerom i definirajte moguće ciljeve za planirani prodajni susret.



Scenarij za uvježbavanje prodajno-pregovaračkih uloga

Za ovu je vježbu potrebno podijeliti studente u skupine koje su sastavljene od po tri tima. Svaki tim čine 2 - 4 osobe. Jedan će tim djelovati iz pozicije prodavatelja (Tim Protech), drugi tim iz pozicije kupca (HIPERBAU), a treći tim će imati ulogu ocjenjivača. Svaki se tim treba upoznati s vlastitom ulogom tako što će pažljivo pročitati tekstualnu karticu namijenjenu njegovom timu te skenirajući QR kod upoznati se s asortimanom Protech proizvoda.

Prodajni se tim može poslužiti unaprijed kreiranim SPIN obrascem u prikupljanju i bilježenju odgovora dobivenih od kupca. Osnovni je zadatak prodajnog tima otkriti potrebe specijaliziranih prodavaonica HIPERBAU da bi mogao bolje predstaviti vlastitu ponudu unutar određenih kategorija koje želi da budu zastupljene u spomenutom trgovačkom lancu.

Tim ocjenjivača ima na raspolaganju zaseban obrazac koji može upotrijebiti u vrednovanju nastupa prodajnog tima.



SCAN ME!

Protech tim

Dio ste uspješnog prodajnog tima poduzeća Intrast d.o.o. čiju okosnicu ponude čini široki asortiman iz Protech programa, sastavljen od različitih proizvodnih kategorija. Krajnji su korisnici već prepoznali Protech kao marku vrhunskih alata i opreme koje obilježava visoka kvaliteta po razumnim cijenama. Vaše poduzeće jako brine o svom dobrom imidžu kao i kvalitetnim dugoročnim odnosima s kooperantima, poslovnim suradnicima i kupcima. Dugoročna poslovna partnerstva s vašim važnim kupcima uvijek su prioritet, a to zahtijeva puno ulaganja u uspostavu i jačanje odnosa kao i razvoj međusobnog povjerenja.

Želite ostvariti kontakt i poslovni odnos s **HIPERBAU**, lancem specijaliziranih prodavaonica. Namjera vam je ponuditi im poslovnu suradnju i izboriti se za mogućnost pregovaranja o ugovoru za opskrbu njihovih maloprodajnih objekata za sljedeću godinu, a što bi bila dobra polazna pozicija za kasniji nastavak suradnje i u dolazećim razdobljima. **HIPERBAU** je veliki lanac specijaliziranih maloprodajnih objekata za alate i druge srodne proizvode, s kojim dosad niste surađivali. U odnosima sa svim svojim kupcima jako pazite da uvijek održite svoja obećanja, jer je to jedini način da ne ugrozite imidž pouzdanog dobavljača kojem se može vjerovati. Slogan vam je „profesionalnost i odgovornost prije svega” i toga se držite u svim područjima međusobnog odnosa. Ovo je vaš **prvi kontakt** s predstavnikom **HIPERBAU-a** u kojem želite dobiti više informacija o njihovim potrebama, očekivanjima, trenutnom stanju i sl. Na osnovu ovog inicijalnog razgovora bit ćete u mogućnosti pripremiti se za možebitno detaljnije predstavljanje vašeg poduzeća i njegove ponude u sklopu redovitih godišnjih pregovaranja potkraj godine.

Najvažnije vam je plasirati kategoriju ručnih alata i to kao kompletan asortiman koji se sastoji od 154 različita artikla. Vezano uz plaćanje, vaš uvjet je podmirenje izdanih računa u roku 45 dana od datuma njihova izdavanja.

Plan prodajne posjete (cilj posjete je uspostava ili unapređenje suradnje, a ne nastavak iste po već definiranim uvjetima)

Situacija (svaka daljnja činjenica koju želite saznati)

Problemi (problemi koji možda postoje i koje smo u stanju riješiti)

Implikacije (koje problem čine ozbiljnijim i žurnijim)

Eksplisitne potrebe (koje se nadamo razviti)

Koristi (koje u tom slučaju možemo ponuditi)



Scenarij za uvježbavanje prodajno-pregovaračkih uloga

Hiperbau tim

Dio ste nabavnog tima u specijaliziranim **HIPERBAU** prodavaonicama koje posjećuju profesionalni majstori koji imaju vlastite obrte, ali i obični građani koji trebaju različite alate vezano uz svoje hobije ili popravke u vlastitom aranžmanu. U nekoliko prijašnjih godina od kad ste započeli s poslovanjem, ostvarili ste značajan tržišni udio te predviđate daljnji rast i u budućem razdoblju. S obzirom na postojeću situaciju, imate potrebu suziti broj postojećih dobavljača kao i uspostaviti suradnju s nekim od potencijalnih novih dobavljača opreme i alata koji ima primjereno široki asortiman proizvoda, dobre kvalitete. Trenutno poslužete s velikim brojem dobavljača koji raspolažu s vrlo uskim i specifičnim asortimanom. Neki od njih su vas više puta iznevjerili vezano uz kašnjenja isporuka, lošu kvalitetu alata i zbog toga ste potpuno razočarani u te suradnje. Više si ne želite priuštiti takve situacije koje potencijalno ugrožavaju vašu reputaciju mjesta na kojem je uvijek moguće naći potrebne alate. Također, dobavljači nisu uvijek bili u mogućnosti isporučiti sve što ste naručili, nego su isporuke stizale u parcijalnom sastavu. Bilo je i situacija u kojima su se cijene mijenjale u posljednji trenutak. Takve greške više nećete tolerirati te ste odlučili ući u detaljno pročišćavanje baze postojećih dobavljača, s namjerom pronalaska i građenja odnosa samo s pouzdanim partnerima.

Jučer ste zaprimili poziv iz poduzeća koje u svom asortimanu nudi proizvode marke Protech. Njihov direktor prodaje želi sastanak s vama kako bi vam predstavio svoje poduzeće i Protech asortiman za koji vjeruje da bi vam mogao biti poslovno zanimljiv. Spremni ste poslušati što imaju za reći kao i razmotriti potencijalnu buduću suradnju, tim više što ste već skoro donijeli odluku o otkazivanju suradnje s nekoliko postojećih dobavljača. S obzirom na dostupne izvore, malo ste već proanalizirali poduzeće Intrase i sviđa vam se to što nude proizvode vrhunske kvalitete. Čini vam se također da uživaju imidž sigurnog i pouzdanog partnera, ali ipak želite zadržati i odgovarajuću pregovaračku prednost. Ipak, činjenica je da su se oni prvi obratili vama, a ne obratno. Nećete im baš odmah podastrijeti sve „na gotovo“, moraju se i sami malo potruditi i zaraditi svoju priliku da biste ih smatrali dostojnim vašeg povjerenja, a na kraju i potencijalnog posla.

Vaši se prodajni objekti nalaze u pet različitih gradova širom zemlje, a isporuka proizvoda vam je potrebna minimalno dva puta tjedno. Ove ste godine u mogućnosti korigirati bazu dobavljača u kategoriji ručnog alata, a sljedeće godine biste mogli prihvatiti novog dobavljača i u kategoriji zaštitne opreme kao i u kategorijama boja i pribora za bojanje zidova te u kategoriji vrtnog programa. Vaše se godišnje potrebe kreću u iznosu od oko 20.000 komada ručnih alata, a s obzirom na predviđanja, u sljedećoj godini će ih vjerojatno trebati oko 23.000. Asortiman unutar ove kategorije mora sadržavati: **osnovne ručne alate (odvijake, kliješta, čekice), mjerne alate (metre, libele i sl.), kao i razne ljepljive vrpce i vezice i ništa izvan toga. Minimalna trgovačka marža je 12%.** Vezano uz plaćanje, vaši su uvjeti plaćanje u roku 60 dana od datuma izdavanja računa i niste u mogućnosti niti jednom dobavljaču platiti ranije.

Tim ocjenjivača

Pozorno pratite komunikaciju između prodajnog tima i kupovnog centra. Prije svega trebate ocijeniti tim prodaje tako što ćete ocijeniti svaku stavku na skali od 0 do 10, gdje je 10 najbolji mogući rezultat, a 0 označava potpuni nedostatak navedene prodajne vještine ili prodajnog ponašanja.

Dodatno vodite osobne bilješke o ponašanju na strani kupca te i ovom timu sugerirajte određena poboljšanja.

Bodovi	Predmet evaluacije	Komentari
	Prvi dojam i pristupanje kupcu (10%) Pojavnost (izgled) prodavača je primjeren Prodavač je obavio prikladan uvod i ostvario dobar društveni kontakt Komunikacija prodavača je prilagođena komunikacijskom stilu kupca Prodavač učinkovito započinje s otkrivanjem potreba	
	Otkrivanje potreba (30%) Prodavač postavlja adaptivna pitanja Koristi aktivno slušanje, radi kratke bilješke i povratno informira kupca o vlastitom razumijevanju Razumio je tko donosi odluku o kupnji Otkrio je relevantne kupovne kriterije kupca Potpuno razumije potrebe kupca Učinkovito počinje s nuđenjem rješenja za utvrđeni problem prezentiranjem optimalnog rješenja	
	Prezentiranje proizvodno-uslužnog rješenja za utvrđeni problem kupca (30%) Predstavljani su proizvodi iz vlastita asortimana koji najbolje zadovoljavaju potrebe kupca Predočene su izjave o koristima proizvoda Pokazano je dobro poznavanje proizvoda Postavljena su pitanja kupcu kojima se potvrđuje korisnost predloženih rješenja za njegove potrebe Prodavač se učinkovito koristi prodajnim alatima Uključuje kupca u demonstriranje rješenja (pokazivanje mogućnosti proizvoda) Postizanje međusobnog razumijevanja potvrdnim pitanjima	
	Ophođenje s prodajnim otporom (rezistencijom) (15%) Prodavač pokušava razumjeti zabrinutost kupca koristeći se potvrdnim pitanjima. Učinkovito koristi metode odgovaranja na prigovore, tj. zabrinutosti kupaca. Daje odgovore prilagođene stilu komuniciranja kupca Učinkovito prelazi na fazu zaključivanja prodaje	
	Zaključivanje prodaje i poslijeprodajno usluživanje (15%) Metode zaključenja prilagođene komunikacijskom stilu kupca Poduzete radnje nakon što kupac pristane na kupnju (ispunjavanje narudžbenice) Dogovaranje sljedećeg susreta, najava sljedećeg koraka itd. Primjereno projicirani entuzijazam i povjerenje Prodavač je razgovarao jasno, sažeto i profesionalno	



Filmski maraton:

Preporuka popularnog igranog filma prodajno-pregovaračke tematike

Hvala što pušite (Thank You For Smoking, 2005)

– ova nezavisna satirična komedija još je jedan pokušaj borbe protiv dima cigareta, na nešto drugačiji način. Nick Naylor, lobist velikih duhanskih proizvođača sve teže pronalazi ravnotežu između poslovnih obveza koje uključuju opravdavanje opasnih supstanci sadržanih u cigaretama i pokušaja da bude dostojan uzor vlastitom sinu. Nickov život postaje dodatno kompliciran time što liberalni senator provodi antipušačku kampanju. On joj se po svojoj poslovnoj vokaciji mora odgovarajuće suprotstaviti. Trailer filma pogledajte skenirajući QR kod.



SCAN ME!



Author: freedesignfile, https://all-free-download.com/free-vector/download/different-film-and-movie-mix-vector_523693.html

Author: BSGStudio/All-free-download.com, na linku: https://all-free-download.com/free-vector/download/realistic-vector-illustration-of-popcorn-and-beverage_6822455.html?fbclid=IwAR14-op24gLhuhWg4Dj9sSo-c9EiHu2naajNOJgRqs9h4kpyDx2Tp1GaMIE

- ¹ Winkler, J. (1996). *Bargaining for Results*. Oxford: Heinemann.
- ² Ruseell, F. A., Beach, F. H., Buskirk, R. H. i Buskirk, B. D. (1988). *Selling, principles and practices* (12. izdanje). New York: McGraw-Hill Book Company, str. 57-62.
- ³ Tomasevic Lisanin, M. (2010). Profesionalna prodaja i pregovaranje. Zagreb: HUPUP, str. 155-157.
- ⁴ Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H. i Williams, M. R. (2017). *SELL5* (5. izdanje). Boston: Cengage Learning, str. 101.
- ⁵ Fang, E., Palmatier, R. W. i Evans, K. R. (2004). Goal-setting paradoxes? Trade-offs between working hard and working smart: The United States versus China. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), str. 188-202.
- ⁶ Doran, G. T. (1981). There's a SMART way to write management's goals and objectives. *Management review*, 70(11), str. 35-36.
- ⁷ Jobber, D. i Lancaster, G. (2015). *Selling and Sales Management* (10. izdanje). Edinburgh: Pearson Education. str. 50-52.
- ⁸ Manning, G. L., Ahearne, M. i Reece, B. L. (2017). *Selling today: partnering to create value* (14. izdanje). Edinburgh: Pearson Education, str. 2-18.
- ⁹ Challagalla, G., Venkatesh, R. i Kohli, A. K. (2009). Proactive postsales service: when and why does it pay off?. *Journal of Marketing*, 73(2), str. 70-87.
- ¹⁰ Barry, T. E. (1987). The development of the hierarchy of effects: An historical perspective. *Current issues and Research in Advertising*, 10(1-2), str. 251-295.
- ¹¹ Johnston, M. W. i Marshall, G. W. (2016). *Contemporary Selling: Building Relationships, Creating Value* (5. izdanje). London: Routledge, str. 172-173.
- ¹² DeCormler, R. i Jobber, D. (1993). The counsellor selling method: concepts, constructs and effectiveness, *Journal of Personal Sales and Management*, 13 (4), str. 39-60.
- ¹³ Rackham, N. (1988). *SPIN Selling Situation· Problem· Implication· Need·Payoff*. New York: McGraw-Hill, str. 39.
- ¹⁴ Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H. i Williams, M. R. (2017). Opetovan citat, str. 92.
- ¹⁵ Rackham, N. (1988). Opetovan citat, str. 47.
- ¹⁶ Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H. i Williams, M. R. (2017). Opetovan citat, str. 92.
- ¹⁷ Johnston, M. W. i Marshall, G. W. (2016). Opetovan citat, str. 173-174.
- ¹⁸ Manning, G. L. i Reece, B. L. (2008). Suvremena prodaja: stvaranje vrijednosti za kupca. *Mate*, Zagreb, str. 135-137.
- ¹⁹ Johnston, M. W., i Marshall, G. W. (2016). Opetovan citat, str. 166-167.
- ²⁰ Manning, G. L. i Reece, B. L. (2008). Opetovan citat, str. 135-137.

6 Otklanjanje prigovora i zaključenje prodaje

CILJEVI POGLAVLJA:

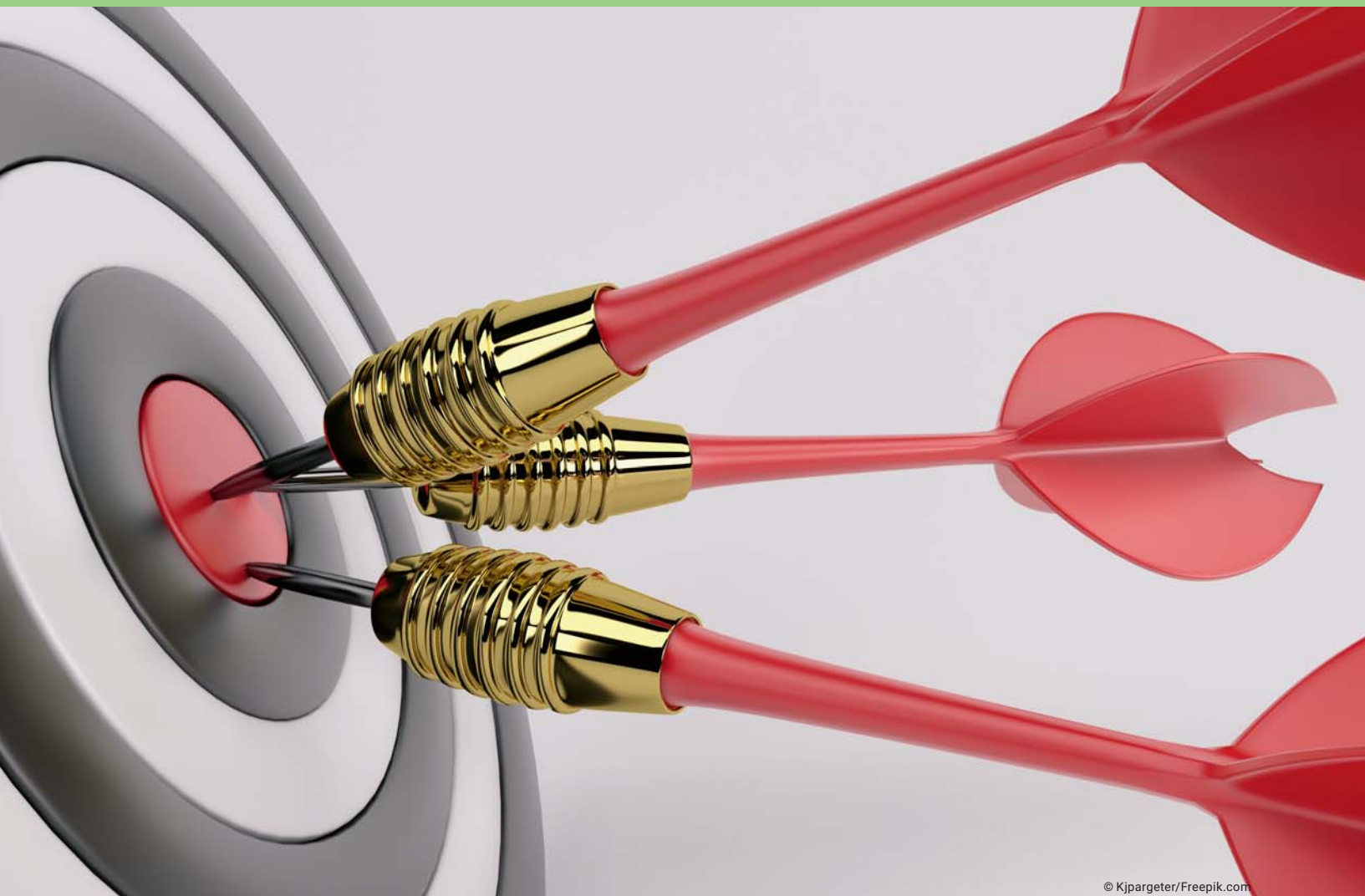
- Objasniti što je to prodajna rezistencija te kako se prema njoj odnositi.
- Opisati tipične vrste i izvore prigovora kupaca.
- Navesti i pojasniti osnovne strategije i tehnike ophođenja s prigovorima.
- Pojasniti važnost zaključenja prodaje odnosno ostvarenja uspješnog ishoda prodajnog procesa.
- Predstaviti uobičajene tehnike zaključenja prodaje.

„Puno je opasnije zanemariti signale zabrinutosti kupaca, nego istražiti potencijalne probleme i otvoreno ih raščistiti.“

Neil Rackham

Prodajna situacija

Već duže vrijeme poduzeće Lotus Print želi uspostaviti poslovnu suradnju s poduzećem M2M iz Makedonije. Riječ je o velikoj vinariji koja ima značajne godišnje potrebe za etiketama, ali i drugim tiskanim materijalima. Poduzeće M2M se dosada uglavnom oslanjalo na lokalne dobavljače, no, nezadovoljno razinom kvalitete isporučenog materijala, odlučilo je istražiti druge mogućnosti nabave, s fokusom na dobavljače iz regije. Kada su raspisali natječaj, poduzeće Lotus Print je u tome vidjelo svoju priliku. Nakon odaslane inicijalne ponude, Lotus Print je pozvan prezentirati svoju ponudu ispred osoba uključenih u proces nabave. Prezentaciju su zajednički izložili direktor prodaje i Ana. Nakon odslušanog izlaganja, direktor nabave poduzeća M2M je imao još nekoliko pitanja vezanih uz opremu koja se koristi za tisak. Vrlo brzo je postalo razvidno da poduzeće M2M ima ambiciju promijeniti dobavljača. Međutim, imalo je i određenu zadršku. S obzirom na relativno loša



© Kjpargeter/FreePik.com

iskustva s lokalnim dobavljačima po pitanju ravnomjernog održavanja kvalitete, direktor nabave je pokazao određenu sumnjičavost vezano uz kvalitetu proizvoda koju Lotus Print može osigurati. Rasprava se ubrzo pretvorila u pregovaranje oko cijene, no na kraju se ponovno vratilo razmatranju kvalitete. Bilo je očito da je poduzeće M2M prilično sumnjičavo i da ih se riječima i referentnom listom ne može do kraja uvjeriti u kvalitetu proizvoda. Uvidjevši da nema lakog napretka u razgovorima, a s obzirom na strateški cilj poduzeća o ulasku na makedonsko tržište, direktor prodaje Lotusa je iznio prijedlog da se besplatno otisne i isporuči jedna serija etiketa. Direktor nabave je na prvu, bio malo iznenađen ponuđenim, no ubrzo je prihvatio ponudu. Odmah po povratku u ured, direktor prodaje je zadužio Anu da osigura brzu izradu i isporuku etiketa. Etiketice su nakon nekoliko dana otisnute te isporučene. Direktor nabave je bio vrlo zadovoljan kvalitetom proizvoda, ali i cjelokupnom uslugom te je pristao potpisati godišnji ugovor.

6.1. UVOD

Nakon što je kupcu predstavljeno rješenje, prodajni se proces nastavlja dijalogom kroz koji prodavač mora voditi kupca te posvetiti pozornost mogućim prigovorima odnosno primjedbama koje u ovoj fazi kupac može izraziti u odnosu na proizvod ili uslugu, prodavačevo poduzeće ili čak i na samog prodavača. Zadatak je prodavača primjereno odgovoriti na takve primjedbe odnosno razriješiti ih na obostrano zadovoljavajući način, jer bez toga vjerojatno neće doći do zaključenja prodaje i započinjanja poslovnog odnosa s kupcem. Primjerice, kupac može biti zadovoljan proizvodom i poduzećem, no usprkos tome često daje prigovor na cijenu. To ne mora ujedno značiti da je cijena stvaran problem, već se možda radi o tome da kupac samo savjesno obavlja svoj organizacijski zadatak pregovaranja o cijenama, kako bi one za poduzeće bile što povoljnije. Očito je da prigovori ne moraju uvijek i nužno biti utemeljeni u objektivnim činjenicama. S druge strane, oni će ponekad biti glasno objavljeni ili izravno izrečeni prodavaču, dok ponekad mogu biti i prešućeni ili zamaskirani odnosno skriveni iza onog što kupac ističe kao problem, a zapravo želi postići nešto sasvim drugo.

Kao što se vidi iz uvodnog prodajnog slučaja, u situaciji stvaranja novog poslovnog odnosa kupac može iskazati određenu nesigurnost, a što od prodavača iziskuje odgovarajuću reakciju. Vrsta i intenzitet te reakcije ponajviše ovisi o značaju kojeg prodavač pridaje potencijalnom kupcu, ali i o objektivnim mogućnostima. Primjerice, ako potencijalni kupac odbija zaključenje prodaje i traži dodatno sniženje cijene, prodavač može biti ograničen u svojoj reakciji realnim parametrima poput cjenovne politike poduzeća i proizvodnih troškova. U načelu, prodavač bi morao biti u mogućnosti ispravno razriješiti svaki kupčev prigovor, osim u situaciji kada je prilikom kvalificiranja kupca učinjena pogreška u smislu da on nije uopće zainteresiran za proizvod ili usluge poduzeća odnosno nema realnu potrebu za istima. U takvim je situacijama bitno što prije uočiti nedostatak zanimanja i preusmjeriti vlastite aktivnosti na druge potencijalne kupce s većim izgledima za zaključenje prodaje.

Važno je napomenuti da u završnim fazama prodajnog procesa prodavač može razviti prejaku usredotočenost na zaključenje prodaje. To je razumljivo jer se radi o već uznapredovaloj fazi prodajnog procesa i prodavač je dosad uložio znatan trud i napor u potencijalnog kupca što podiže i njegova pozitivna očekivanja vezano uz mogućnosti uspješnog zaklju-



© Dotshock/Shutterstock.com

čenja posla. Unatoč tome, jako je važno i u ovoj fazi zadržati smirenost i samouvjerenost, ali ne i nametljivost, upravljati situacijom u smjeru pozitivnog ishoda odnosno zaključenja prodaje. Treba biti svjestan toga da će se neki prigovori kupca razriješiti brže, dok će za druge trebati više vremena. Prodavač ako procijeni da je oportuno, može malo ubrzati proces, no pri tome ne smije pretjerati kako se kupac pod pritiskom ne bi povukao i sasvim odustao od poslovne suradnje.

6.2.

ODNOS PRODAVAČA PREMA PRIGOVORIMA I PRODAJNOJ REZISTENCIJI

Prodajnu rezistenciju, otpor ili opiranje kupca na putu do uspješnog zaključenja prodaje, možemo definirati kao svaku zapreku koja sprječava prodavača u napredovanju kroz prodajni proces.¹ S obzirom da uzroci opiranja kupca nisu uvijek nužno eksplicitni,² rezistenciju možemo definirati kao ponašanje koje se sastoji od racionalnog, tj. objektivnog ili emocionalnog odnosno subjektivnog protivljenja ponudi prodavača.³ Radi se, dakle, o verbalnom ili neverbalnom opiranju zaključenju prodaje, a koje može biti stvarno i utemeljeno, no može biti i u potpunosti neutemeljeno. Kupac može biti nezainteresiran za proizvod i dati neutemeljen prigovor kako bi izašao iz prodajnog procesa. S druge strane, može biti i da ne raspolaze potrebnim znanjem i iskustvom pa je njegov prigovor, zapravo, rezultat nedovoljne informiranosti i neiskustva. U takvoj situaciji, kupac iznosi pitanja da bi saznao dodatne informacije koje su mu potrebne za odlučivanje o kupnji.

Iskusni prodavači ne bježe od prigovora odnosno svjesni su njihove neminovnosti. Moglo bi se reći da prava prodaja zapravo počinje tek kad se kupac po prvi put usprotivi.^{4,5} U nekim situacijama prodavač može i sam potaknuti prigovor postavljajući određena pitanja kupcu s ciljem anticipiranja možebitnih zapreka ili potencijalnog kasnijeg kupčeva nezadovoljstva. Izrazito je važno da prodavač stvori ozračje povjerenja u kojemu će kupac otvoreno iznijeti svoj prigovor te dati prodavaču priliku da na vrijeme razriješi potencijalnu zapreku odnosno pruži dodatna pojašnjenja. Primjerice, specifikacija proizvoda može biti nedovoljno detaljna vezano uz određeni aspekt

koji je kupcu bitan. Kako bi se izbjegli mogući budući nesporazumi i nezadovoljstvo po obavljenoj isporuci, kupac se ne smije ustručavati zatražiti dodatna pojašnjenja odnosno zaključenje prodaje uvjetovati dostavom detaljnije specifikacije. S druge strane, kupac niti u jednom trenutku ne smije osjećati pritisak od strane prodavača, već njegovu podršku i traženje rješenja.

Kao što je vidljivo iz tablice 6.1, kupci mogu imati cijeli niz razloga za upućivanje prigovora tijekom prodajnog procesa. Može se dogoditi da je njihov interes za proizvodom ili uslugom nedovoljan ili da ne razumiju u potpunosti neki od podataka vezanih uz proizvod, poput njegove specifikacije ili točne namjene. Nadalje, kupac može percipirati određeni rizik povezan s kupnjom proizvoda. Primjerice, kupnja nekog stroja može iziskivati značajno financijsko ulaganje, dok povrat na uloženo može biti neizvjestan ili ga se teško može izračunati. Ponekad kupci namjerno ulažu prigovore da bi dobili na vremenu ili odugovlače s cijelim procesom, a posebice kad očekuju i ponudu konkurencije te žele usporediti troškove. Ponekad je takvo odugovlačenje u funkciji stvaranja pritiska na prodavača da bi pristao na određeni ustupak, posebice kad je u pitanju cijena. Kao što smo ranije spomenuli, kupac može izražavati nepovjerenje prema prodavaču i njegovom poduzeću, pogotovo u situaciji neimanja ranijeg iskustva poslovne suradnje. Naravno, od kupca se i očekuje da će pronalaziti razloge za iznošenje prigovora vezano uz različite uvjete prodaje kako bi u konačnici ishodio za sebe bolji konačni ishod. Bitno je da u tom procesu ne pretjera odnosno ne ugrozi visoku razinu osobne profesionalnosti te da koristi prikladne argumente. U konačnici, kupac može uputiti prigovor i bez nekog valjanog razloga.

Tablica 6.1: Zašto kupci prigovaraju?

Osnovni razlozi iznošenja prigovora

Zbog nedostatka zanimanja za proizvod ili uslugu

Zbog nerazumijevanja ili manjka informacija

Zbog percipiranog rizika

Zbog odugovlačenja, tj. dobivanja na vremenu

Zbog nepovjerenja u poduzeće prodavača ili samog prodavača

Zbog izazova i osobne potrebe za pregovaranjem

Bez nekog utemeljenog razloga

Izvor: prilagođeno prema Tomašević Lišanin, M. (2010). Profesionalna prodaja i pregovaranje. Zagreb: HUPUP, str. 296.



6.3.

UZROCI I IZVORI PRODAJNE REZISTENCIJE

Da bi se uspješnije razriješila prodajna rezistencija, potrebno je razumjeti njezine izvore odnosno uzroke. Prodajna rezistencija može biti rezultat spontane reakcije ili biti namjerna, a njeni se izvori mogu temeljiti na psihološkim ili logičkim uzrocima.⁶ Spontana prodajna rezistencija nastaje kao rezultat interakcije prodavača i kupca odnosno posljedica je određenog neslaganja kupca s nečim što je prodavač predložio. Kada govorimo o namjernoj rezistenciji, mislimo na jednostrane postupke kupca usmjerene na opstrukciju interakcije s prodavačem, ali i cjelokupnog prodajnog procesa. Razlozi mogu biti različiti. Namjerna rezistencija može biti dio pregovaračke taktike kupca odnosno može biti upotrijebljena da bi potaknula prodavača na dodatne ustupke. U nekim situacijama, namjerna rezistencija može biti odraz kupčeve potrebe za dominacijom odnosno demonstracijom nad-

moći u odnosu na prodavača, što se najčešće događa kada postoji nesrazmjer između kupčeve i prodavačeve organizacije u smislu veće tržišne snage kupca.

Psihološka prodajna rezistencija izvire iz psihološkog stanja kupca odnosno njegovih emocija i stavova, a može se očitovati kroz nedostatak želje za kupnjom. Psihološka je rezistencija individualna te kupac može navesti različite subjektivne razloge za nedovoljnu motiviranost za kupnju. S druge strane, logička prodajna rezistencija se temelji na racionalnim, konkretnim razlozima, poput cijene, roka isporuke ili kvalitete pratećih usluga. Dakle, riječ je o kategorijama kod kojih se mogu navesti i argumentirati stvarni razlozi koji su prouzročili otpor kupca, poput previsoke cijene ili predugog roka isporuke. Kao što je vidljivo iz tablice 6.2, postoji cijeli niz mogućih psiholoških i logičkih uzroka otpora zaključenju prodaje, a koje ćemo u nastavku ukratko opisati.

Kao najčešće psihološke uzroke prodajne rezistencije možemo navesti sljedeće:

- *Opiranje ometanju* – podrazumijeva nespremnost kupca na interakciju s prodavačem, posebice u situacijama u kojima je prodavač inicirao kontakt.

Ako je kupac jako ograničen vremenom i nije u procesu nabave proizvoda ili usluge, bilo kakva interakcija s prodavačem predstavljat će mu opterećenje odnosno vrlo će nevoljko ući u nju. Njegova rezistencija može biti i znatno veća ako se radi o nenajavljenom posjetu prodavača.

- *Preferiranje ustaljenih navika* – odnosi se na kupčev otpor prema mijenjanju rutine te ustaljenog načina obavljanja posla, a što može uključivati i inertnu lojalnost prema dosadašnjem dobavljaču prouzročenu nedostatkom inicijative i volje da se razmotre druge opcije. Kupac se može opirati i uvođenju neke nove tehnologije ili promjeni u procesu nabave zato što te promjene izravno utječu na njegovo uobičajeno obavljanje posla odnosno donose promjene koje često rezultiraju povećanjem potrebnog angažmana i potrebom za dodatnom obukom i učenjem. U takvoj situaciji kupac želi zadržati postojeće stanje ili *status quo*, zbog čega prodavač mora uložiti dodatan napor, a u nekim slučajevima i dodatno poboljšati svoju ponudu.
- *Svijest o ograničenosti sredstava* – odnosi se na ponekad prenaplašenu štedljivost vezano uz raspoloživa sredstva, a što može rezultirati odgodom ili odustajanjem od nabave nekog proizvoda koji nije trenutno od presudne važnosti. Primjerice, kupac se zbog štedljivosti može odlučiti na smanjenje zaliha bitnih sirovina što, u slučaju nastupa neplaniranih događaja koji otežavaju dobavu, može ugroziti stabilnost proizvodnog procesa. Štednja i štedljivost nisu sami po sebi loši za poduzeće. Dapače, s raspoloživim sredstvima treba uvijek racionalno raspolagati, no ne treba pretjerivati na način da se time ugrozi učinkovitost poduzeća. U takvim situacijama, posao prodavača je pojasniti

kupcu sve prednosti koje mogu rezultirati iz dodatnih ulaganja.

- *Opiranje dominaciji prodavača* – je vrlo intuitivna reakcija koju kupac može razviti ako prodavač pretjera u nadzoru prodajnog procesa odnosno nastupi predominantno u međusobnoj interakciji. To može imati za posljedicu defanzivan stav kupca i povlačenje iz procesa zbog nedostatka poštovanja ili osjećaja da mu se nešto nameće. Zato prodavač treba upravljati prodajnim procesom u suradnji s kupcem odnosno mora mu dati na važnosti i iskazati primjerenu razinu poštovanja.
- *Predodžbe o proizvodu ili usluzi* – rezultat su nekog prijašnjeg iskustva kupca, a što izravno utječe na njegovu spremnost na kupnju. Predodžba može biti rezultat nekog stvarnog događaja, ali može biti i neutemeljena. Primjerice, konkurencija može ponekad temeljiti svoju ulaznu strategiju na kritici drugih dobavljača, služeći se pri tome neistinama ili neprovjerenim informacijama, što može kod kupca stvoriti negativan stav. U takvoj situaciji, prodavač mora uložiti značajan napor te, koristeći valjane argumente, utjecati na promjenu takvih stavova zbog kojih kupac oklijeva možda i nekoliko godina, a onda ipak promijeni mišljenje nakon što uoči da njegovi konkurenti koriste proizvod i da je sve u najboljem redu.
- *Nesklonost odlučivanju* – odnosi se na zaziranje ili strah od preuzimanja odgovornosti za posljedice određene odluke u situaciji nesigurnosti i rizika.⁷ Da bi izbjegla rizik mogućeg nepovoljnog ishoda ili posljedice, osoba nastoji zadržati postojeće stanje ili *status quo*, pa pokušava odluku maksimalno odgoditi. Zadaća prodavača je da, uzevši u obzir argumente pomoću kojih se opravdava nemogućnost

Tablica 6.2: Primjeri psiholoških i logičkih uzroka otpora zaključenju prodaje

Psihološki uzroci:	Logički uzroci:
Opiranje ometanju/nametljivosti	Cijena i uvjeti plaćanja
Preferiranje ustaljenih navika	Nepostojanje potrebe
Svijest o ograničenosti sredstava	Rokovi i raspored isporuka
Opiranje dominaciji prodavača	Specifikacija proizvoda/usluge
Predodžbe o proizvodu ili usluzi	Prateće usluge
Nesklonost odlučivanju	Imidž dobavljača

Izvor: prilagođeno prema Tomašević Lišanin, M. (2010). Profesionalna prodaja i pregovaranje. Zagreb: HUPUP, str. 304. i Grikscheit, G., Cash, H. i Young, C. (1993). The Handbook of Selling: Psychological, Managerial, and Marketing Dynamics (2. izdanje). New York: John Wiley & Sons, str. 98.

Slika 6.1: Primjer alata za smanjenje rizika kupca u prodaji rabljenih vozila

Das WeltAuto.
Rabljena vozila kojima vjerujete.

Jamstvo na vozilo	Jamstvo povrata vozila
Potvrda o tehničkoj provjeri	Mobilno jamstvo
Profesionalna optička priprema	Financiranje vozila
Jamstvo zamjene	Dodatna oprema
Mogućnost probne vožnje	

© 2018 Das WeltAuto

Izvor: <https://www.dasweltauto.hr/rund-ums-auto/benefits> (pristupljeno 3.5.2018.).

Das Welt Auto – službena mreža prodaje rabljenih vozila u okviru VW grupacije nudi rabljena vozila s višestrukim jamstvima. Svaki automobil otkupljen od prvobitnog vlasnika u prodajno-servisnim centrima prolazi opsežnu provjeru te se može bitni nedostaci otklanjaju prije puštanja vozila u prodaju. Ako se ipak u tijeku korištenja pojavi određeni problem jer automobili su vrlo kompleksni sklopovi, kupac je zaštićen besplatnim popravkom u vremenu od godinu dana ili do određenog broja prijeđenih kilometara. Nesigurnost kupca se smanjuje i s mogućnošću probne vožnje kao i jamstvom zamjene i povrata vozila.

donošenja odluke, nastoji smanjiti kupčevu nesigurnost i bojazan vezanu uz njezine moguće negativne posljedice. Prodavač mora stvoriti sigurnu okolinu u kojoj će se rizik odluke smanjiti. Pri tome se kao argumenti mogu koristiti rezultati neovisnih istraživanja koja govore o koristima upo-

trebe proizvoda ili opreme koji su predmetom odluke. Ohrabrujuće može djelovati i opis iskustva nekog zadovoljnog kupca. Ipak, najučinkovitije sredstvo smanjenja rizika uz vrhunsku poslovnu reputaciju ponuditelja su i različite vrste formalnih jamstava ili garancija koje su i pravno obvezujuće.



© Icons8 Team/unsplash.com

Kao najučestalije logičke uzroke prodajne rezistencije možemo navesti sljedeće:

- **Cijena** – predstavlja, bez sumnje, jedan od najčešćih uzroka kupčevog otpora u prodajnom procesu. O dogovorenoj cijeni ovise budući izdaci nabave za poduzeće kupca, što izravno utječe na profitabilnost, ali i na konkurentnost odnosno mogućnost da se cijenom parira konkurenciji. Ipak, cijena je samo jedan parametar koji je u uskoj povezanosti s nekim drugim važnim parametrima poput kvalitete, troškova korištenja, pratećih usluga, imidža dobavljača, zemlje podrijetla i drugog. U načelu, što su ti drugi parametri povoljniji, cijena je viša. Kupci redovito uspoređuju cijenu s ostalim relevantnim parametrima, ali i cijenama naše konkurencije te će temeljem toga donijeti svoj sud. Prodavač mora istražiti kupčevu percepciju vrijednosti odnosno njegovu spremnost prihvatanja ustupaka kod pojedinih parametara da bi ostvario nižu cijenu. Neki kupci traže nižu cijenu primjerice, na štetu kvalitete ili su spremni prihvatiti kasnije više troškove rada i održavanja. Dužnost je prodavača pojasniti utjecaje različitih parametara na učinkovitost poduzeća kroz duže razdoblje te iskomunicirati sveukupnu vrijednost koja se dobije uz određenu cijenu. Također, potrebno je kupca upozoriti i na potencijalne negativne učinke kupnje jeftinijeg proizvoda. Primjerice, da bi ostvarila uštede poduzeća znaju često nabavljati jeftinije sirovine koje su ujedno i nešto slabije kvalitete. Kao takve mogu izazivati određene probleme ili zastoje u proizvodnji pa treba promijeniti specifikaciju proizvoda ili je potrebno veće doziranje, a što ima za posljedicu dodatne troškove. U konačnici, jeftinije se rješenje može pokazati i znatno skupljim.
- **Uvjeti plaćanja** – se odnose na odredbe kojima se uređuje način i rok plaćanja za isporučenu robu. S aspekta prodavača, najmanja izloženost riziku je u slučaju kada se plaćanje vrši avansno odnosno kada kupac izvrši uplatu prije isporuke. S druge strane, kupac uvijek nastoji isposlovati odgodu plaćanja. U Republici Hrvatskoj, rok za plaćanje zakonski je ograničen na maksimalno 60 dana, a iznimno se može dogovoriti i rok do 360 dana u obliku robno-trgovačkog kredita.⁸ Dakle, postoje zakonska ograničenja, a drugi bitan parametar je rizik financijske izloženosti prema kupcu. S obzirom da neki kupci znaju suradnju uvjetovati odgodom plaćanja, prodavač mora razmotriti moguća sredstva osiguranja naplate, poput mjenica, zadužnica ili bankovne garancije, a moguće je i ugovoriti osiguranje potraživanja u suradnji sa specijaliziranom osiguravajućom kućom (npr. Hrvatsko kreditno osiguranje d.d.). Naravno, neki od navedenih oblika osiguranja naplate sa sobom nose i dodatni trošak, što u konačnici snosi kupac, izravno ili neizravno putem više cijene. Važno je napomenuti da je dužnost prodavača minimizirati financijski rizik za svoje poduzeće te, ako se procijeni da je kupac financijski nestabilan i da je s njim rizično poslovati, mora biti svjestan da je odustajanje od posla ponekad možda i najbolja odluka.

Slika 6.2: Sancta Domenica – prateće usluge kao važno sredstvo diferencijacije



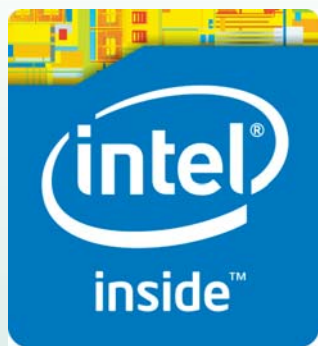
Kao važnu prateću uslugu svojim kupcima, Sancta Domenica, ovlašteni uvoznik Panasonic, Samsung, Sony i LG uređaja za RH i PlayStationa za RH i Bosnu i Hercegovinu te multibrand prodavač u veleprodaji i maloprodaji (klasično i putem webshopa) nudi svojim kupcima različite mogućnosti isporuke i instalacije kupljenih uređaja (uz zbrinjavanje postojećih), od jeftinijih do premijskih rješenja dostave kroz osobno preuzimanje, redovnu dostavu, ekspresnu dostavu i premium ekspresnu dostavu. Ovisno o preferencijama kupca s obzirom na brzinu isporuke u rasponu od samo 2 sata (Zagreb i okolica) pa sve do maksimalno 5 dana (za područje cijele zemlje), kreću se i cijene usluge dostave. Osobno preuzimanje je besplatno, a ponekad u akciji je i redovna dostava, dok trošak premijske ekspresne dostave iznosi i do 599 kn izvan akcijskih razdoblja. Premijska ekspresna dostava odnosi se na uređaje veće vrijednosti: televizore, bijelu tehniku. Osim dobave, instalacije i zbrinjavanja starog uređaja, uključuje i kratku obuku o korištenju uređaja u domu kupca.

- *Nepostojanje potrebe* – se odnosi na situaciju u kojoj kupac, zapravo i nema stvarnu potrebu za nabavom proizvoda. Možda je u početku smatrao da potreba postoji, ali je tijekom prodajnog procesa došao do spoznaje da stvarne potrebe nema ili je možda u međuvremenu proizvod nabavio od drugog dobavljača. Bez obzira na uzrok, ovakav prigovor ujedno znači i kraj prodajnog procesa. Međutim, to ne znači da prodavač mora u potpunosti odustati od navedenog kupca, jer se potreba može pojaviti u nekom budućem razdoblju. U kontekstu maloprodaje, kupci će više puta izjaviti kako nemaju potrebe za ponuđenim proizvodom, iako se možda radi o nekom drugom razlogu poput neimanja vremena, potrebnih sredstava ili nisu raspoloženi za interakciju s prodavačem u danom trenutku.
- *Rokovi i raspored isporuka* – tiču se aktivnosti isporuke robe koje se provode nakon zaključenja prodaje. Osim oko cijene i uvjeta plaćanja, prodavač mora s kupcem postići i dogovor o terminu isporuke odnosno dostave proizvoda. S obzirom da se rokovi isporuke moraju usklađivati s raspoloživom zalihom proizvoda odnosno raspoloživošću proizvodnih kapaciteta, poželjno je da prodavač informaciju o željenom roku isporuke prikupi već u ranijim fazama prodajnog procesa. Naime, ako se proizvod ne može isporučiti u željenom roku, kupac može odustati od posla. Međutim, ponekad rok isporuke i nije toliko fiksna odnosno iskusni kupci često znaju samoinicijativno skratiti rok kako bi se dodatno osigurali od

moćnog kašnjenja isporuke. Iako kupac može u takvoj situaciji pružati otpor zbog neodgovarajućeg roka isporuke, prodavač mora kroz razgovor saznati koji je stvarno zadnji rok te, pružanjem čvrstog jamstva, obećati isporuku na taj dan, ako ne postoji mogućnost ranije isporuke.

- *Specifikacija proizvoda* – odnosi se na bitna obilježja proizvoda, po pitanju fizičkih obilježja, sirovina i poluproizvoda upotrijebljenih u njegovoj proizvodnji, ukupnoj razini kvalitete i slično. Ponekad se može dogoditi da specifikacija proizvoda koju nudi prodavač ne odgovara u potpunosti specifikaciji koju je odredio kupac, zbog čega se i upućuje prigovor odnosno dolazi do zastoja u prodajnom procesu. Razlike u specifikaciji mogu biti i posljedica primjene različitih industrijskih standarda ili metodoloških razlika u mjerenju nekih kvalitativnih parametara. Prodavač treba razmotriti razlike koje su predmetom kupčevog prigovora i poduzeti potrebne korake kako bi se one uklonile ako je to moguće. Ako se radi tek o krivoj interpretaciji, treba odgovarajuće razriješiti nastali nesporazum.
- *Prateće usluge* – su usluge koje prodavač nudi uz svoj proizvod, a mogu se odnositi na usluge prijevoza i dostave, montažu, obuku korisnika, financijske usluge (npr. kreditiranje) i sl. Ako kupac nije zadovoljan ponuđenim uslugama te zbog toga pruža otpor zaključenju prodaje, prodavač mora prvo istražiti što je točan uzrok prigovora te, ako je prigovor opravdan, ponuditi rješenje.

Slika 6.3: Intel Inside® – primjer zajedničkog marketinga



Intel Inside and the Intel Inside logo are trademarks of Intel Corporation or its subsidiaries in the U.S. and/or other countries.

Intel je bio relativno nepoznat proizvođač mikroprocesora sve dok nije početkom 1990-ih pokrenuo marketinški program Intel Inside. Intel je svojim klijentima ponudio sufinanciranje oglašivačkih aktivnosti pod uvjetom da se njihov logo pojavi u oglasima. Ubrzo su se na računalima pojavile i naljepnice s logom Intel Inside, koje su jasno komunicirale korisnicima da dotično računalo u sebi sadrži Intelov procesor. Uloživši u prve tri godine programa preko 110 milijuna USD u sufinanciranje, Intel je vrlo brzo postao poznata marka na tržištu krajnje potrošnje, a naljepnica Intel Inside postala je sigurnosna referenca potrošačima i stvar prestiža za proizvođače računala. Sve je to rezultiralo i povećanjem pregovaračke moći Intela, što je možda i razlog zašto se Intel Inside naljepnica ne nalazi na Mac računalima.

Izvor: Shapiro, G. (2013). The Marketing Backstory Of How Intel Became A Household Name. Dostupno na: <https://www.fastcompany.com/3004135/marketing-backstory-how-intel-became-household-name> (pristupljeno 24. travnja 2018.).



Treba napomenuti da su prateće usluge važno sredstvo diferenciranja u odnosu na konkurenciju. Ipak, treba voditi računa i o opravdanosti prateće usluge uvažavajući i njezine troškovne implikacije za ponuđača.

- *Imidž dobavljača* – se odnosi na sliku, psihološki konstrukt koji kupac ima o poduzeću prodavača. Kao što sugerira slika 6.3, imidž dobavljača može podići vrijednost proizvodu odnosno imati pozitivan učinak na krajnjeg kupca. Ako kupac uputi prigovor na račun imidža poduzeća prodavača, može se raditi o tome da je samo nedovoljno informiran. U tom slučaju, prodavač može kupcu ukratko prezentirati svoje poduzeće, s naglaskom na referentni popis vlastitih kupaca, dobivene na-

grade te certifikate kvalitete koje može bitno posjeduje. Ovaj prigovor se može očekivati kada se radi o novoosnovanom poduzeću, koje još nema nekih značajnijih poslovnih referenci. Sličan je prigovor koji se odnosi na nedovoljnu veličinu poduzeća. Ove je prigovore vrlo teško otkloniti odnosno potrebno je dosta uvjeravanja prodavača da ti uvjetno rečeno nedostaci ne moraju biti presudni za kvalitetu proizvoda. Nakon što će steći pozitivno iskustvo s poduzećem prodavača, doći će do unapređenja imidža, no ključno je da poslovna suradnja započne te da se kroz nju razvije povjerenje. Kao što je i uvodni primjer pokazao, ponekad se prodavači opredijele i za vrlo radikalne poteze, ne bi li prebrodili te početne zapreke.

TEHNIKE OTKLANJANJA PRODAJNE REZISTENCIJE

Prije nego što započne s pronalaženjem rješenja za nastavak prodajnog procesa i zaključenje prodaje, prodavač mora utvrditi vrstu i uzrok prodajnog otpora. Ako sve činjenice nisu poznate, prodavač treba kroz razgovor s kupcem razjasniti okolnosti koje su dovele do njegova otpora. Ako nije riječ o bezizlaznoj situaciji, prodavač mora odrediti način na koji će

se odnositi prema kupčevom otporu odnosno mora odabrati prikladnu tehniku. U tablici 6.3 nalaze se neke od tehnika koje su na raspolaganju prodavaču prilikom rješavanja kupčevog otpora i koje vode pozitivnom dovršenju prodajnog procesa.

Anticipiranje rezistencije. Iskusan prodavač može pretpostaviti pojavu otpora kod kupca, pogotovo ako je i sam svjestan postojanja određenih slabosti u bilo kojem aspektu ponude. U takvoj situaciji, dobro je da prodavač sam ukaže na manjkavost u svrhu preduhitrenja prigovora kupca i time ga do određene mjere ublažiti ponudom određene kompenzacije za isto. Primjerice, prodavač svjestan činjenice da su cijene prijenosnih računala koje nudi više od sličnih proizvoda konkurencije i koji prigovor kupca po toj osnovi

Tablica 6.3: Primjeri tehnika za rješavanje prodajnog otpora

Tehnika	Što podrazumijeva?	Kada se koristi?	Napomena:
Anticipiranje rezistencije	Preventivno djelovanje s ciljem uklanjanja razloga možebitnih kupčevih prigovora	Kada možemo naslutiti da će kupac imati primjedb u na neki element prodajne ponude, a koji predstavlja realnu slabost	Bitno je ne „zaletjeti se“ s anticipiranjem prigovora kojeg kupac možda ne bi ni uputio
Izravno negiranje	Kupcu se jasno daje do znanja da nije u pravu	Kada kupac iznosi krajnje neutemeljene činjenice	Koristiti s oprezom da se ne ugrozi odnos s kupcem
Neizravno negiranje	Kupcu se na uvijen, umekšan način daje do znanja da nije u pravu	Kada želimo suptilno naznačiti da kupac nije sasvim u pravu	Povoljnije od izravnog negiranja, no može se dogoditi da kupac ne shvati poruku
„Bumerang“	Pretvaranje kupčevog prigovora u razlog za kupnju	Kada je moguće razlog nedjelovanja pretvoriti u glavni razlog djelovanja	Pravilno upotrijebljena može biti vrlo učinkovita
Kompenzacija	Nedostatak na koji je kupac upozorio ublažava se ili kompenzira drugim poželjnim obilježjem	Kada se određeni „nedostaci“ proizvoda mogu kompenzirati ostalim „prednostima“	Vrlo pošten i učinkovit način, stavlja u odnos trošak i koristi
Postavljanje pitanja	Postavljanjem dodatnih pitanja nastoje se istražiti možebitni skriveni motivi prigovora	Kada želimo otkriti skrivene razloge, kada želimo dati prigodu kupcu da sam odgovori na vlastiti prigovor	Poznata i osvjedočena metoda s dobrim učincima
Ignoriranje prigovora	Prodavač ne pridaje pozornost prigovorima odnosno samo prelazi preko njih	Kada ne želimo eskalirati minoran prigovor, kada nemamo što dodati	Dobra jedino kod trivijalnih prigovora
Potvrda treće strane	Prodavač pokazuje inicijalno razumijevanje, nakon čega upućuje na slično iskustvo koje pobija kupčevu tvrdnju	Kada želimo smanjiti rizik ili nesigurnost kupca pozivajući se na iskustva drugih	Nespretno formulirana može zvučati previše šablonski
Prolongiranje odgovora	Prodavač navodi da će se s određenim prigovorom pozabaviti kasnije	Kada prigovor tematski spada u područje koje je prodavač namjeravao kasnije obraditi ili u situaciji kada prodavaču treba kraće vrijeme za razmišljanje kako bi se sabrao i kompetentno odgovorio	Prolongiranje odgovora se ne smije pretvoriti u ignoriranje prigovora

Prilagođeno prema: Ingram, T., LaForge, R., Avila, R. S. i Williams, M. (2017). *Sell5* (5. izdanje). Boston: Cengage Learning, str. 180.

Slika 6.4: Primjer preduhitrenja prigovora kupca uz pomoć produljenog jamstva



Copyright© Toyota Croatia

Jedna od najvećih zabrinutosti potencijalnih kupaca hibridnih vozila povezana je s trajnošću i kapacitetom punjenja baterija za električni pogon automobila. Ovu zabrinutost i razlog možebitnog izbjegavanja kupnje hibridnog u odnosu na vozilo na klasičan pogon Toyota nastoji ublažiti svojim produljenim jamstvom kojim se obvezuje kroz čak 10 godina riješiti kupčeve probleme povezane s trajanjem baterije. Osnovno jamstvo je na rok od pet godina, a doplatom se produžava sve do 10 godina starosti. Jamstvo se produljuje uvijek za godinu dana ili 15.000 km, u ovisnosti što prije nastupi.

smatra vrlo vjerojatnim, može ga presresti tako što će u prezentaciji proizvoda reći da „iako se radi o nešto skupljim proizvodima, uz njih ide produženo jamstvo, sigurnost nabave rezervnih dijelova, brža isporuka i sl.“.

Izravno nijekanje. Ako kupac neargumentirano kritizira neki od aspekata ponude, prodavač ga može izravno opovrgnuti. Takav je pristup u naravi oštar te ga kupac može i vrlo osobno doživjeti, što može izazvati još veći otpor. Ovom se tehnikom zato treba koristiti vrlo oprezno da se kupac ne bi osjetio napadnutim. Na primjer, osoba koja se telefonski raspituje o određenom modelu perilice za rublje, čija je akcijska prodaja oglašena letkom, može nesmotreno prigovoriti da ponuđena perilica nema mogućnosti odgođenog početka pranja, iako ga posjeduje. Prodavač može u toj situaciji bez sustezanja odgovoriti kupcu da to nije točno i da očito nije dobro proučio sve informacije koje su bile navedene u oglasnom letku.

Neizravno nijekanje. S obzirom da kod izravnog nijekanja postoji opasnost da se kupac uvrijedi te, iz tog razloga, u potpunosti izađe iz prodajnog procesa, preporučljivo je da kupac svoju reakciju dozira odnosno da njegov nastup bude puno suptilniji. Na primjeru „nepostojeće“ mogućnosti odgode početka pranja, prodavač bi morao ublažiti svoju retoriku kako se kupac ne bi osjetio inferiorno zbog svog neznanja. On bi, primjerice, mogao reći da ponuđeni model posjeduje takvu mogućnost, ali i da su u oglasu navedeni i drugi modeli perilica koji ju nemaju, pa je možda to uzrok zabune.

„Bumerang“. Bumerang ili tehnika prevođenja prigovora u prednost podrazumijeva pretvaranje kupčevog prigovora u razlog za kupnju. Argument koji kupac navodi kao razlog odustajanja od kupnje, prodavač prevodi ili pretvara u argument za kupnju. Pri-

mjerice, kupac može kao razlog za odustajanje navesti veličinu prodavačevog poduzeća i svoju zabrinutost oko mogućnosti da poduzeće takve veličine pruži usluge obuhvaćene jamstvom. Prodavač, svjestan da je njegovo poduzeće stvarno malo, može problem veličine učiniti svojom prednošću pojašnjavajući kupcu da je manja veličina ujedno i jamac da će se njemu kao kupcu posvetiti odgovarajuća pozornost odnosno da ga se neće zanemariti na račun drugih, velikih kupaca, kao što to često čine veća poduzeća.

Kompenzacija. U situacijama kada kupac upozori na neki objektivni nedostatak proizvoda, prodavač može postojanje tog nedostatka kompenzirati nekom od poželjnih osobina. Prodavač priznaje odnosno ne negira postojanje nedostatka, ali ga, na neki način, opravdava i umanjuje ukazivanjem na određenu prednost. Primjerice, kupac se može požaliti na veličinu zaslona prijenosnog računala. U takvoj situaciji prodavač nema puno opcija odnosno ne može se poslužiti tehnikom negiranja ili ignoriranja prigovora, već može kao kompenzaciju navesti činjenicu da je zaslon nešto manji jer je osjetljiv na dodir, a zbog manjeg zaslona računalo je lakše i praktičnije za korištenje na putovanjima ili u nekom udobnijem položaju od onog kada se koristi za stolom.

Postavljanje pitanja. Ova se tehnika koristi u situacijama kada prodavaču nije u potpunosti jasna narav prigovora odnosno kad postoji sumnja u postojanje nekog drugog, prikrivenog razloga otporu da se kupnja dovrši. U takvoj situaciji prodavač nastoji postavljanjem dodatnih pitanja otkriti stvarne uzroke istoga. Primjerice, kupac se može požaliti na ograničenu brzinu mrežnog priključka prijenosnog računala te izraziti bojazan da će to ograničenje imati negativan utjecaj na produktivnost zaposlenika. U takvoj situaciji prodavač može postaviti dodatna pitanja kako bi stekao uvid u način korištenja prijenosnih računala i

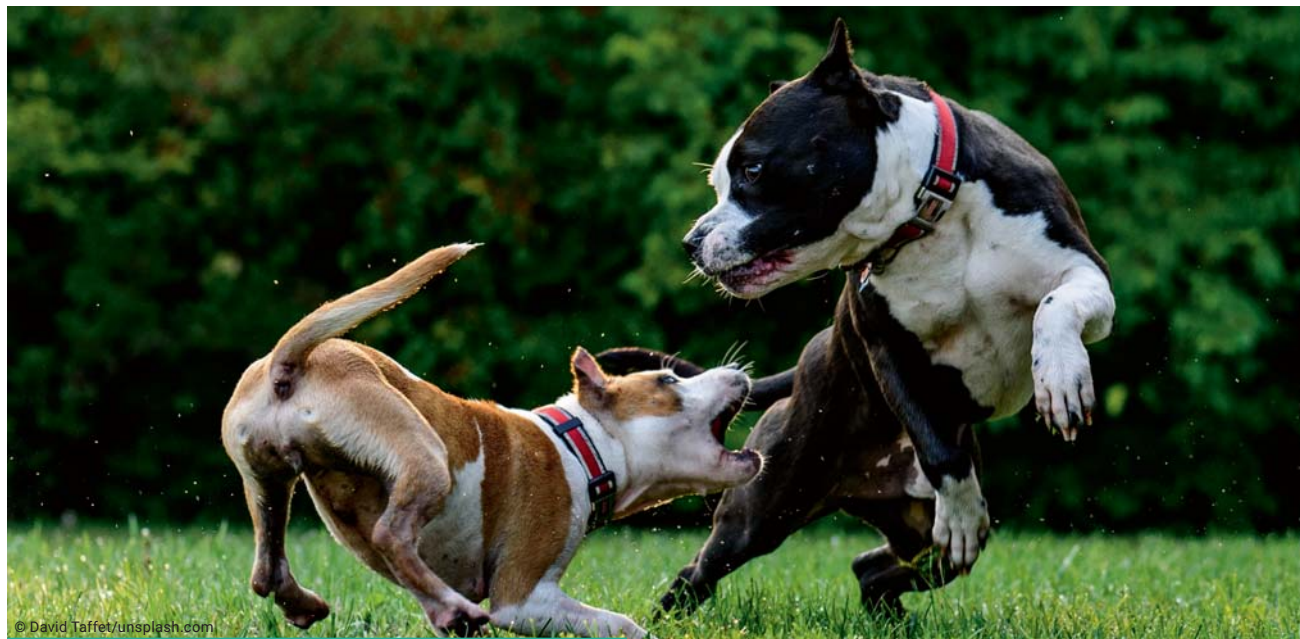
potrebne brzine prijenosa podataka putem lokalne mreže te ponuditi neko rješenje, poput korištenja bežičnog spajanja na mrežu.

Ignoriranje prigovora. Uz izravno negiranje, ignoriranje prigovora je tehnika koja potencijalno može napraviti više štete, nego koristiti. Riječ je o tehnici po kojoj prodavač ignorira kupčev prigovor odnosno ne pridaje mu pozornost. Takav tretman može kupcu zasmetati odnosno kupac može steći dojam da mu prodavač ne pruža poželjnu pozornost, što može završiti njegovim odustajanjem. Kupac može primjerice, uputiti prodavaču prigovor na njegovo neažurno odgovaranje na upite elektroničkom poštom vezano uz specifikaciju novog prijenosnog računala. Prodavač može taj prigovor smatrati nevažnim s obzirom da je na sve upite naknadno odgovorio usmenim putem. Naravno, poželjnije bi bilo da se prodavač opravda i ispriča za nastalu situaciju te da skrene pozornost na činjenicu da je naknadno odgovorio na sva pitanja.

Potvrda treće strane. Riječ je o tradicionalnoj tehnici pomoću koje se u tri koraka suptilno utječe na kupčev stav, uz pružanje odgovarajućih argumenata vezanih uz iskustva treće strane.⁹ U prvoj fazi prodavač daje kupcu do znanja da razumije narav i razloge njegovog prigovora, da bi u drugoj fazi s kupcem podijelio iskustvo neke treće osobe koja se nalazila u sličnoj situaciji, dajući suptilno do znanja da se situacija može popraviti. U trećoj fazi, prodavač nastavlja s pojašnjenjem tuđeg iskustva te svoje izlaganje nadopunjuje rješenjem koje je ta osoba pronašla. Ukratko, prodavač inicijalno pokaže razumijevanje vezano uz kupčev prigovor, nakon čega iznosi primjer neke

treće osobe koja je imala isti prigovor. Na kraju prodavač prezentira kako je problem riješen te da je iskustvo te treće osobe bilo pozitivno, čime nastoji ohrabriti kupca da odustane od svog prigovora. Primjerice, kupac može prigovoriti na relativnu nepoznatost određene marke prijenosnih računala te, vezano uz to, sumnju u kvalitetu proizvoda. Prodavač na to odgovara da u potpunosti razumije situaciju, jer je stvarno riječ o novoj marki prijenosnih računala. Nakon toga, prodavač navodi da je istog razmišljanja bio i direktor nabave nekog velikog poduzeća, no da se ipak odlučio za nabavu prijenosnog računala spomenute marke i da nije požalio jer se proizvod u konačnici pokazao izrazito pouzdanim.

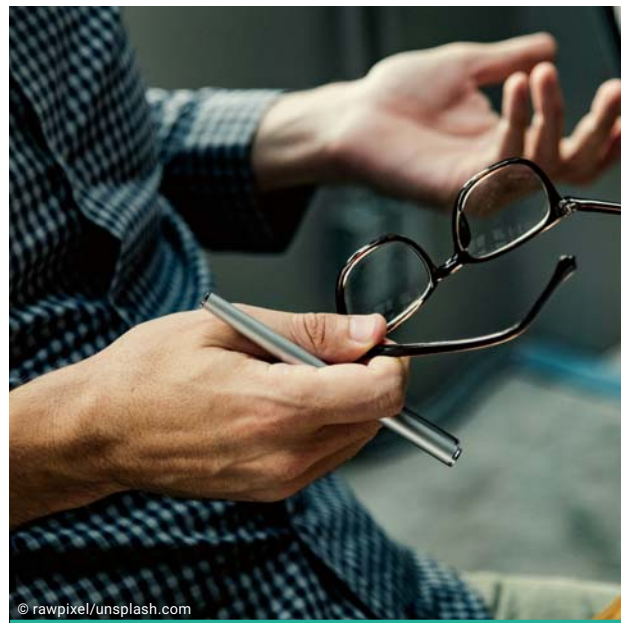
Prolongiranje odgovora. U određenim situacijama prodavač može taktičkim potezom odgoditi očitovanje na preuranjeni prigovor. Takav je postupak opravdan u situaciji kada prodavač namjerava prigovoru posvetiti potrebnu pozornost u nekom kasnijem trenutku kad mu tematski više odgovara. Primjerice, kupac može uputiti prigovor na veličinu tvrdog diska u prijenosnom računalu, na što mu prodavač može odgovoriti da će mu o tome dati više informacija za nekoliko trenutaka kada će govoriti o specifikaciji proizvoda te mogućnostima nadogradnje. Nadalje, prodavač može prolongirati odgovor i u situaciji kada na prvu nije siguran u svoj odgovor odnosno treba mu mala stanka kako bi razmislio o odgovoru. U takvoj situaciji, prodavač može zamoliti kupca da se kratko strpi, dajući mu do znanja da će kroz nekoliko trenutaka ili kad završi s određenom temom, dati odgovor na kupčevo pitanje ili opasku.



6.5.

UPOTREBA LAARC TEHNIKE U RJEŠAVANJU PRODAJNE REZISTENCIJE

LAARC predstavlja metodu namijenjenu smanjenju i rješavanju prodajne rezistencije odnosno održavanju interakcije između prodavača i kupca.¹⁰ LAARC je akronim složen od početnih slova engleskih riječi *listen, acknowledge, assess, respond i confirm*, tj. saslušaj, potvrdi (razumijevanje), procijeni, odgovori, potvrdi. Kao što smo dosad naveli, zadatak je prodavača ublažiti ili riješiti kupčev prigovor. Pri tome se kupac ne smije osjećati ugroženo ili napadnuto. Prodavačev pristup mora biti odmjeran uvažavajući perspektivu kupca i temeljen na razumijevanju dubljih uzroka njegove rezistencije. U prošlosti je prevladavao pristup prema kojem se kupčeva rezistencija prevladavala agresivnim nagovaranjem kako bi se čim prije zaključila prodaja, pri čemu se nije previše vodilo računa o kupčevom iskustvu s takvim pristupom. Kod prodajnog pristupa koji se temelji na razvoju odnosa i stvaranja međusobnog povjerenja bitno je da se prodajni otpor rješava slušajući kupca i u dijalogu s njim. U tablici 6.4 ukratko je pojašnjen svaki od koraka u rješavanju rezistencije prema LAARC metodi.



čuna o kupčevom iskustvu s takvim pristupom. Kod prodajnog pristupa koji se temelji na razvoju odnosa i stvaranja međusobnog povjerenja bitno je da se prodajni otpor rješava slušajući kupca i u dijalogu s njim. U tablici 6.4 ukratko je pojašnjen svaki od koraka u rješavanju rezistencije prema LAARC metodi.

Tablica 6.4: LAARC metoda za rješavanje prodajnog otpora

Korak	Pojašnjenje
Saslušaj (Listen)	Važno je pozorno saslušati kupca, bez anticipiranja njegovih stavova. Osim što se pozornim slušanjem pokazuje poštovanje prema sugovorniku, u ovom je koraku bitno da kupac podijeli što više relevantnih informacija koje će pomoći prodavaču na odgovarajući način prevladati prodajni otpor.
Potvrdi (Acknowledge)	Nakon što kupac završi s obrazlaganjem svog prigovora, prodavač mu mora dati do znanja da ga je saslušao te da razumije uzroke njegove zabrinutosti. U ovom koraku prodavač ne započinje postupati s prigovorom, već mora kupca uvjeriti da je razumio njegov prigovor. Prodavač može i parafrazirati neke od kupčevih izjava da bi dodatno potvrdio razumijevanje onoga što je kupac iznio. Ovaj korak može poslužiti i kao taktička stanka prije bavljenja problemom, koju prodavač može iskoristiti za razmišljanje o odgovoru odnosno pitanjima pomoću kojih bi se uzrok rezistencije bolje razjasnio.
Procijeni (Assess)	U ovom koraku prodavač mora doći do srži problema koji je izazvao rezistenciju kroz procjenu relevantnosti prikupljenih informacija. Očekuje se da prodavač postavlja dodatna pitanja za bolje razumijevanje srži problema kako bi se došlo do informacija koje je kupac možda izostavio.
Odgovori (Response)	U ovom koraku prodavač daje konkretan odgovor na kupčev prigovor odnosno počinje se aktivno baviti uklanjanjem rezistencije. Pri tome se mogu koristiti neke od tehnika iz prikaza 6.3. Važno je napomenuti da prodavač mora procijeniti koja bi od tih tehnika bila najučinkovitija ovisno o složenosti i opravdanosti prigovora, o osobnosti kupca te naravi odnosa između prodavača i kupca odnosno njihovih poduzeća.
Potvrdi (Confirm)	U zadnjem se koraku prodavač mora, postavljanjem prikladnih pitanja, uvjeriti da je primjereno razriješio rezistenciju odnosno zadovoljavajuće odgovorio na prigovor. Ako kupac pozitivno odgovori, prodajni se proces može nastaviti.

Izvor: prilagođeno prema Ingram, T., LaForge, R., Avila, R. S. i Williams, M. (2017). *Sell5* (5. izdanje). Boston: Cengage Learning, str. 179-181.

VAŽNOST ZAKLJUČENJA PRODAJE

Zaključenje prodaje (engl. *closing*) predstavlja čin kojim kupac formalno prihvaća prodavačevu ponudu u smislu pozitivne odluke o kupnji ili nekog drugog dogovorenog djelovanja kupca, a nakon čega slijedi izvršenje dogovorenog. U tradicionalnom pristupu prodaji, zaključenje prodaje je vrhunac prodajnog procesa odnosno njegov osnovni cilj i njegov kraj. Ovakav pristup zanemaruje potrebu za aktivnostima koje slijede nakon obavljene kupnje. O njima ćemo detaljno govoriti u dolazećem poglavlju. Kao takav, spomenuti zastarjeli pristup zanemaruje činjenicu da odnos s kupcem ne prestaje zaključenjem prodaje. Temeljem usluga koje prate isporuku, otvara se cijeli niz mogućnosti za daljnju interakciju prodavača s kupcem.

Zaključenje prodaje je vrlo važan korak u prodajnom procesu koji većinom iziskuje veliki napor, vještinu i predanost prodavača. Ono, međutim, ne smije biti samo sebi svrha. Na to stalno podsjećamo jer u uvjetima hiperkonkurencije, gdje je svatko relativno lako zamjenjiv, važno je dati razlog kupcu da postane i ostane naš klijent kroz duže vrijeme. Stoga prodavač mora svoj možebitni kratkoročni cilj zaključenja prodaje preusmjeriti na dugoročniji poslovni interes gradnje profitabilnih i međusobno zadovoljavajućih odnosa. Dok su u prošlosti poduzeća često tražila prodavače dovoljno vješte i za prodati snijeg Eskimima ili pijesak Arapima (slika 6.5), danas su potrebni



prodavači koji uz to što znaju kako uspješno zaključiti prodaju, vode računa i o održivom zadovoljstvu kupca. Umjesto agresivnih prodajnih strategija u kojima je važno nadmudriti kupca da bi se prodalo, danas se više cijeni istinsko razumijevanje kupčevih potreba da bi mu se ponudilo rješenje koje najviše zadovoljava u smislu otklanjanja njegova problema ili zajedničkog iskorištavanja određene dobre poslovne prilike. Takav se pristup temelji na međusobnom povjerenju, uvažavanju i suradnji u međusobnoj otvorenoj razmjeni informacija. Drugim riječima, traži se *win-win* pristup i kreativno rješavanje problema koje maksimizira ukupne koristi za obje strane.¹¹

Zaključenje prodaje mora biti izvedeno na način da se kupac ne osjeti pritisnutim ili iskorištenim jer u suprotnom neće ponoviti kupnju, a kamoli kroz vrijeme postati i naš lojalni kupac koji će, osim što kupuje od nas, spremno nas preporučivati i drugima. Način zaključenja uvelike ovisi o prodajnom stilu prodavača (tablica 6.5). Kao što se iz prikaza vidi, kod agresivnog

Slika 6.5: Prodati pijesak Arapima ipak nije tako teško



© Fernando Paredes Murillo/unsplash.com

Za dobrog se prodavača nekada znalo reći da bi mogao i Arapima pijesak prodati. Međutim, iako nam se na prvu čini kako je to neizvedivo zbog činjenice da su okruženi pustinjama, stvarnost je dosta drukčija. Naime, pijesak kojim oni raspolažu presitne je granulacije te nije pogodan za većinu aplikacija u građevini. Uz to pijesak je i glavna sirovina za proizvodnju stakla, no pustinjski pijesak uglavnom sadrži previše željeznog oksida (zbog čega ima žućkasto-narančastu boju) i nije prikladan za tu namjenu. Zbog rasta građevinskog sektora u arapskim zemljama, raste i potražnja za uvoznim pijeskom. Stoga, prodajne prilike mogu postojati i tamo gdje ih ne očekujemo ili gdje ih zbog stereotipnog razmišljanja ne tražimo.

Izvor: Vajdić, K. (2018). Pijesak je vrlo tražena roba, a iznenadit će vas za što se sve koristi i tko ga najviše uvozi. Dostupno na: <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/pijesak-je-vrlo-trazena-roba-a-iznenadit-ce-vas-za-sto-se-sve-koristi-i-tko-ga-najvise-uvozi-foto-20180112> (pristupljeno 24. travnja 2018.).

Tablica 6.5: Manifestacije prodajnih stilova

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

Izvor: Castleberry, S. i Tanner, J. (2011). *Selling: Building Partnerships* (8. izdanje). Boston: McGraw Hill/Irwin, str. 302.

pristupa dominira prodavač, pri čemu je sudjelovanje kupca svedeno na minimum. Prodavač je uvjeren da dovoljno poznaje potrebe kupca te vrši pritisak kako bi se zaključila prodaja. Podložan prodavač je uglavnom pasivan te daje kupcu previše ovlasti u cijelom prodajnom procesu. Od kupca očekuje da će sam inicirati zaključenje prodaje odnosno da će kupac obaviti kupnju u trenutku kad će biti stvarno spreman za to. Optimalan je pristup onaj u kojem odlučan prodavač potiče interakciju i dvosmjernu komunikaciju nastojeći što bolje spoznati kupčeve potrebe prije prodaje.¹² Takav prodavač nenametljivo kontrolira prodajni proces te, u konačnici, svojim angažmanom sigurno ga usmjerava sve do zaključenja. Pri tome vodi računa o izgradnji i održavanju dugoročnih odnosa.

6.7.

UČINKOVITE I ETIČKI PRIHVATLJIVE TEHNIKE ZAKLJUČENJA PRODAJE

U praksi i u literaturi postoje brojne tehnike zaključenja prodaje. Međutim, neke od njih nisu prihvatljive u kontekstu prodaje temeljene na razvoju odnosa i međusobnog povjerenja. Kao negativan primjer možemo navesti nekad vrlo popularno tzv. ABC načelo prodaje. ABC ili „*Always Be Closing*“ nalaže

prodavaču da u svakom koraku prodajnog procesa nastoji zaključiti prodaju. U starijoj literaturi ABC načelo prodaje spominje se kao alternativa situaciji u kojoj prodavač previše oklijeva odnosno prepušta kupcu da svojom narudžbom zaključi prodajni proces.¹³ Riječ je o vrlo ograničenom pristupu kupcu, pri čemu je sva usredotočenost na obavljanju transakcije i to pod svaku cijenu, bez neke dugoročne strategije međusobnog odnosa i suradnje. U nastavku ćemo prezentirati neke od najčešćih tehnika zaključenja prodaje koje su u skladu s nastojanjem izgradnje i učvršćivanja partnerstva. Tablica 6.6 sadrži primjere formulacije zahtjeva za zaključenje prodaje uz upotrebu navedenih tehnika.

Izravan zahtjev. U situaciji kada prodavač osjeti kupčevu naklonost, preporučljivo je izravno pitati za narudžbu. Naravno, pri tome treba dobro odvagnuti odnosno procijeniti znakove koje daje kupac. Ako kupac jasno komunicira da mu specifikacija proizvoda odgovara te da je zadovoljan s cijenom i pratećim troškovima, prodavač u takvoj situaciji treba izravno zahtijevati zaključenje prodaje. Iako odbijanje mnogim prodavačima teško pada, ono ne bi smjelo izazvati takav osjećaj neugode koji će imati za posljedicu oklijevanje prodavača da postavi izravan zahtjev. Treba napomenuti da se ponekad i kupci osjećaju bolje ako je prodavač odlučan, no ne i agresivan u svom nastupu.

Ponuda alternativa. Kad uoči određeni stupanj spremnosti na kupnju, umjesto izravnog zahtjeva, prodavač može kupcu ponuditi dvije ili više opcija, tj. mogućnosti izbora. Na taj način, kupac biva suočen s alternativnim izborom, a ne izravnom direktivom o

Tablica 6.6: Primjeri tehnika zaključenja prodaje

Tehnika zaključenja	Primjeri
Izravan zahtjev	• Jesmo se dogovorili? Možemo li sad stisnuti ruke? • Možemo li onda potvrditi vašu narudžbu za 200.000 komada čepova? • Da biste postali vlasnik novog automobila, samo još morate potpisati ovu prednarudžbu, a sve ostalo je moja briga. • Vidimo li se onda sljedeći tjedan u vašem uredu na potpisivanju ugovora?
Ponuda alternativa	• Želite li ovaj model s 8 GB ili onaj sa 16 GB memorije? • Odgovara li vam više isporuka u srpnju ili kolovozu? • Dozvoljava li vaš proračun kupnju modela s jačim motorom ili će biti u redu nešto slabiji benzinski motor? • Želite li da vam ugovor pošaljem elektroničkom poštom ili da vam ga isprintam?
Sažimanje koristi	• Jasno mi je da je teško odlučiti kod ovakve kupnje, pa prođimo još jednom zajedno kroz glavna obilježja. • Da još jednom ponovim, naši čepovi zadovoljavaju sve standarde i jeftiniji smo od konkurencije. Mislim da možete profitirati od naše ponude. • Dakle, ovo računalo o kojem smo razgovarali ima najnoviji procesor kao i mogućnost proširenja memorije. Sami ste rekli da su vam to dva najvažnija obilježja. • Evo, da vam pomognem oko odluke, elektroničkom poštom sam vam poslao detaljnu specifikaciju proizvoda. O tome smo već razgovarali, ali bih volio da još jednom pogledate specifikaciju i uvjerite se da je naš proizvod superioran u svakom pogledu.
Uspješna priča	• Vidim da niste sigurni oko izbora. Moram vam reći da smo ovaj model računala isporučili dizajnerskom studiju i svakodnevno ga koriste u svom radu bez ikakvih poteškoća. • Razumijem vašu zabrinutost vezano uz mogućnost pravovremene isporuke, no htio bih vam skrenuti pozornost na činjenicu da opskrbljujemo i druga poduzeća na vašem području i da dosad nismo imali problema s redovitošću isporuka. • Niste sigurni oko modela kojeg bi odabrali? Dozvolite da vam predložim ovaj koji nam je najprodavaniji. Kupci ga redovito biraju jer su stvarno zadovoljni s njim. • Jasno mi je zašto nemate povjerenja u ovo rješenje. Međutim, imamo jako dobra iskustva s drugim kupcima koji ga već nekoliko godina uspješno koriste.

tome što treba učiniti. Upotrebom ove tehnike kupac je u poziciji izabrati, čime dobiva osjećaj kontrole nad procesom. S druge strane, prodavač upravlja ponudom ograničenog broja opcija odnosno navodi kupca na odluku.¹⁴

Sažimanje koristi. Da bi potaknuo kupca na prihvaćanje ponuđenog, prodavač može ukratko navesti odnosno sažeti glavne dijelove vlastite ponude da bi još jednom predočio sve pozitivne elemente i pojačao interes za kupnju. Pri tome naglasak treba staviti na elemente ponude za koje je kupac pokazao zanimanje odnosno dao do znanja da su mu važni. Primjenom ove tehnike, kupca se podsjeća na glavne elemente ponude, što mu može pomoći pri donošenju odluke. S druge strane, nakon što završi s nabranjanjem, prodavač mora dati kupcu do znanja da je sada njegov red u smislu donošenja odluke o kupnji.

Pri tome ne treba kupca požurivati, nego bude li potrebno, ponuditi mu i dodatna objašnjenja.

Metoda bilance. Riječ je o metodi koja se još naziva i metodom T-konta te dosta nalikuje prethodno opisanoj metodi sažimanja koristi. Međutim, u ovom slučaju prodavač na listu papira ispisuje relevantne čimbenike zbog kojih bi kupac kupio proizvod, ali isto tako i razloge koji ga, za sada, u tome sprječavaju (tablica 6.7). Pri tome je važno i sudjelovanje kupca odnosno prodavač i kupac moraju zajednički sastaviti popis razloga za i protiv kupnje. Ovdje nije riječ o nabranjanju elemenata specifikacije proizvoda, već o koristima koje proizvod isporučuje kupcu. Prodavačev je cilj da se, u konačnici, pokaže da je količina razloga za kupnju puno veća i značajnija od količine razloga protiv kupnje. Bude li potrebno, prodavač može ponuditi i rješavanje nekog od razloga za odu-

Tablica 6.7: Primjer metode bilance ili T-konta kod kupnje prijenosnog računala

Razlozi za kupnju	Razlozi za odustajanje
Veliki zaslon	Cijena koja je iznad planiranog proračuna
Mogućnost nadogradnje memorije	Jamstvo za bateriju od samo godinu dana
SSD disk za pohranu podataka velike brzine	Težina računala
Čitač otiska prsta koji nadomješta upisivanje zaporke	
Kvalitetni zvučnici za slušanje glazbe	

stajanje. Primjerice, navodi li kupac visoku cijenu kao razlog zbog kojeg se ne mogu odlučiti na kupnju, prodavač može ponuditi obročno plaćanje kao rješenje tog problema.

Uspješna priča. Ova je metoda slična tehnici potvrde treće strane koja se koristi kod prevladavanja prodajnog otpora. Radi se o korištenju iskustva treće strane kao argumenta za zaključenje prodaje. Primjerice, ako kupac nije siguran u performanse proizvoda, prodavač može navesti iskustvo nekog postojećeg kupca koji je riješio svoj problem koristeći navedeni proizvod.¹⁵ Nečije tuđe pozitivno iskustvo koristi se kao dodatan argument za zaključenje pro-

daje. U kontekstu tržišta krajnje potrošnje, prodavači znaju često motivirati potencijalne kupce na kupnju na način da naglašavaju da je neki artikl najprodavaniji odnosno da se drugi kupci najčešće odlučuju za određeni model. Pri tome se vode logikom da će ono što je dobro za većinu, biti dobro i za dotičnog kupca odnosno oslanjaju se na tzv. efekt krda.¹⁶ Ta tehnika može poslužiti u situaciji kada je kupac neodlučan te želi smanjiti rizik poslijeprodajnog nezadovoljstva. Međutim, „dobro za većinu“ može odbiti kupce koji više njeguju individualan stil odnosno žele se distancirati od većine. Prodavač mora kroz interakciju utvrditi o kakvom se kupcu radi prije nego što primijeni ovu metodu.



© Headway/unsplash.com

Kao što je navedeno, postoje brojne poželjne tehnike zaključenja prodaje. Kada prodavač osjeti da se prodajni proces primaknuo fazi zaključenja, na njemu je da, sukladno situaciji, odabere najpogodniju. Poželjno je unaprijed razmotriti nekoliko tehnika zaključenja, jer se situacija i pogodnost neke od njih može promijeniti tijekom procesa.¹⁷

6.8.

TRADICIONALNE TEHNIKE ZAKLJUČENJA PRODAJE

Prethodno opisane metode zaključivanja prodaje spadaju među etično prihvatljive i pogodne za primjenu kod prodajnog procesa usredotočenog na razvoj odnosa i međusobnog povjerenja. Tablica 6.8 donosi pregled nekoliko tradicionalnih tehnika zaključenja prodaje. Riječ je o tehnikama koje su u naravi manipulativne, s isključivim ciljem postizanja



što bržeg zaključenja prodaje. Riječ je o metodama koje se mogu naći u starijoj literaturi te spadaju u kategoriju prodajnih trikova. Iako se još uvijek dosta koriste u praksi, trebalo bi ih izbjegavati te se usredotočiti na etički ispravnije metode zaključenja prodaje.

Tablica 6.8: Primjeri tradicionalnih tehnika zaključenja prodaje

Tehnike	Opis
Vremenski ograničena ponuda	Prodavač svoju ponudu vremenski ograničava na neko kraće razdoblje da bi potaknuo kupca na reakciju. Primjerice, prodavač može navesti da je trenutna cijena važeća još samo do sutra. Prodavači se često koriste i trikom ograničene količine na zalihi, čime rade pritisak na kupca kako bi se on što prije odlučio na kupnju. U protivnom, može se dogoditi da će netko drugi kupiti taj proizvod te da on više neće biti dostupan.
Samoinicijativno zaključenje	Prodavač pretpostavlja da je postigao dogovor s kupcem te pred njega stavlja, primjerice, narudžbenicu ili ugovor kako bi ga kupac potpisao. Naravno, ovakav agresivan pristup može rezultirati otporom kupca.
Zaključenje potaknuto strahom	Prodavač nastoji kupca uvjeriti u kupnju na način da ga zastraši mogućim negativnim posljedicama odustajanja. Primjerice, prodavač osiguranja može opisati situaciju u kojoj kupac snosi posljedice zbog odbijanja osiguranja imovine ili vlastitog života. Ovdje je riječ o vrlo manipulativnoj tehnici, koja nipošto nije etična te ju svakako treba izbjegavati.
Kontinuirano „da“	Riječ je o tehnici koja predviđa da prodavač postavlja kupcu niz pitanja na koja je logičan odgovor „da“. Nakon niza potvrdnih odgovora, prodavač postavlja ključno pitanje o zaključenju prodaje. Kupac bi tada, po inerciji, trebao dati pozitivan odgovor.
Zaključenje na minornim točkama	Prodavač daje kupcu priliku da prvo donese odluku o nečem manje važnom (npr. želi li platiti gotovinom ili karticom). Pretpostavka je da će kupac tu trivijalnu odluku povezati s glavnom odlukom odnosno odlukom o kupnji.
Zaključenje uz dodatnu korist	U situaciji kada prodavač ne uspijeva zaključiti prodaju on na stol vadi neku dodatnu pogodnost koju do tada nije spominjao. Primjerice, prodavač može ponuditi dodatni popust zato jer kupac kupuje prvi put ili može ponuditi dodatnu količinu proizvoda besplatno.

Izvor: prilagođeno prema Ingram, T., LaForge, R., Avila, R. S. i Williams, M. (2017). Sell5 (5. izdanje). Boston: Cengage Learning, str. 189.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Zaključenje prodaje jedno je od glavnih odredišta prodajnog procesa, a i cilj je svakog prodavača zaključiti prodaju odnosno postići sporazum s kupcem. Iako je važno i za prodavača i za njegovu organizaciju, a često i za samog kupca, to se ne smije činiti pod svaku cijenu. Prodavač se mora prema kupcu odnositi s poštovanjem i uvažavati njegove stavove i to jasno iskazivati u međusobnoj komunikaciji. Bez obzira na sve napore koje prodavač može usmjeriti u pripremu, za očekivati je da će kupac u određenoj fazi prodajnog procesa početi iskazivati određeni otpor. Kada se to dogodi, bitno je istražiti uzroke odnosno što je potaknulo kupca na okolišanje. Treba napomenuti da se otpor može temeljiti na kupčevom nezadovoljstvu nekim od aspekata ponude, no ponekad uzrok može biti i neutemeljen. Prodavaču je na raspolaganju niz tehnika koje može upotrijebiti da bi uklonio otpor, a njihov izbor ovisi o uzrocima otpora. Nakon uspješnog prevladavanja otpora prodajni se proces nastavlja odnosno prelazi u fazu zaključenja prodaje. Preporučljivo je prvo ispitati kupčevu spremnost na zaključenje te nakon toga primijeniti neku od etički prihvatljivih tehnika zaključenja prodaje.

Ključni pojmovi

izvori prodajne rezistencije
LAARC
manifestacije prodajnih stilova
manipulativne tehnike zaključenja prodaje
prodajni otpor
tehnike rješavanja prodajne rezistencije
tehnike zaključenja prodaje
metoda bumeranga
izravno nijekanje
neizravno nijekanje
korištenje
zaključenje prodaje
potvrda treće strane
metoda kompenzacije

Pitanja za razmišljanje:

1. Zbog čega kupci prigovaraju odnosno pružaju otpor u prodajnom procesu?
2. Koji su najčešći logički uzroci prodajnog otpora? Postoje li neutemeljeni prigovori i kako se s njima nositi?
3. Koje su osnovne tehnike rješavanja prodajnog otpora? Opišite tri odabrane tehnike i obrazložite kada ih je preporučljivo koristiti.
4. U čemu je osnovni problem ili glavni nedostatak ABC tehnike zaključenja prodaje?
5. Koje su osnovne etički prihvatljive tehnike zaključenja prodaje? Razmislite, kod kojih osobnosti kupaca su pojedine tehnike najučinkovitije.

Poslovni slučaj: prevladavanje prodajnog otpora

Tisak kalendara je za većinu tiskara još uvijek dosta bitan dio poslovne ponude, iako potražnja za kalendarima opada. Bez obzira što na tržištu postoji određena potreba za istima, neke su tiskare odustale od ove vrste usluga jer riječ o izrazito sezonskom poslu. Naime, potražnja za kalendarima je najviša u zadnjem kvartalu u godini, da bi nakon toga drastično pala odnosno u potpunosti nestala. Zbog kratkih rokova isporuke i, u velikom broju slučajeva, kasnih narudžbi, može se dogoditi da tiskara ne uspije na vrijeme isporučiti neku drugu narudžbu tiskanog materijala. Bez obzira na to, uprava Lotus Printa odlučila je ove godine ponuditi izradu kalendara. Kako bi se postigla određena diferencijacija, odlučeno je da će se isključivo nuditi luksuznija linija koja se može u velikoj mjeri prilagoditi potrebama naručitelja. Naravno, kod te su linije i troškovi proizvodnje nešto viši, što je rezultiralo i s oko 30% višom cijenom završnog proizvoda. Uz to, uprava je zatražila od prodajnog osoblja da se s narudžbama krene ranije, nego što je to uobičajeno, a da bi se izbjegla preopterećenost proizvodnih kapaciteta u zadnjem kvartalu. Za poticanje kupaca na raniju narudžbu, ponuđen je popust od 10% na sve narudžbe pristigle do zadanog datuma. Lotus Print je cijelu prodajnu akciju oglasio putem interneta i društvenih mreža te su ubrzo pristigli i prvi upiti.

Među prvim bio je upit tvrtke Markiz usluge, kojeg je direktor prodaje prosljedio Ani. Upit se odnosio na vrlo značajnu količinu, s obzirom da tvrtka Markiz usluge radi s velikim brojem poslovnih partnera. Nakon što je proučila upit te se o potencijalnom kupcu kratko informirala putem interneta, Ana je putem e-maila kontaktirala g. Puškarića, direktora tvrtke Markiz usluge te ga zamolila da ju primi na kratki sastanak da bi mu predstavila ponudu. Bez puno oklijevanja, g. Puškarić je ponudio termin sastanka. Prije odlaska na sastanak, Ana se detaljnije informirala o tvrtki Markiz usluge te je zaključila da je riječ o poduzeću srednje veličine, sa solidnom strukturom kupaca, stabilnim prihodima i bez registriranih problema u području solventnosti. Drugim riječima, riječ je o poduzeću kojeg bi bilo poželjno uvrstiti u vlastitu bazu klijenata. Sastanak je započeo s kratkom prezentacijom Lotus Printa, da bi na-

kon toga Ana prezentirala nekoliko opcija ponude. Gospodin Puškarić je na trenutke djelovao malo odsutno odnosno činilo se kao da Anu promatra podcjenjivački. Međutim, kad je Ana započela s prezentacijom cijena, postao je puno zainteresiraniji te počeo komentirati kako mu se čini da su cijene jako visoke. Ana je, naravno, nastojala pojasniti da su cijene nešto više od uobičajenih cijena kalendara jer se radi o luksuznoj liniji koja zahtijeva više dodatne obrade, a to iziskuje i više troškove u proizvodnji. S obzirom da se gospodin Puškarić usredotočio na cijenu, Ana je napomenula da može ponuditi i dodatnih 5% popusta, uz inicijalnih 10%, ako se narudžba realizira u narednih tjedan dana. Iako se na prvi pogled činilo da je spomenutih 5% popusta omekšalo stav gospodina Puškarića, on ipak nije prihvatio ponudu, već je i dalje nastavio prigovarati na cijenu, dodavši još kako nije siguran da mu trebaju kalendari iz luksuznije linije. Ana je ubrzo shvatila da neće postići napredak te je odlučila privesti sastanak kraju, uz napomenu gospodinu Puškariću da očekuje njegovu narudžbu, ako se predomisli. Kad se vratila u ured, Ana je izvijestila direktora prodaje gospodina Marića, o neprihvatanju ponude od strane tvrtke Markiz usluge. Na to je on rekao da će još i on naknadno kontaktirati gospodina Puškarića da bi ga pokušao nagovoriti na narudžbu. Nakon dva dana, direktor Marić je pristupio Ani te rekao kako je s gospodinom Puškarićem sklopio posao odnosno da će kroz dan-dva zaprimiti njegovu narudžbu. Ana se začudila zbog činjenice da je gospodin Puškarić na kraju ipak pristao, iako je prema njoj imao vrlo tvrd nastup te inzistirao na dodatnom sniženju cijene. Međutim, bilo joj je sve puno jasnije kad joj je direktor rekao da je na kraju dogovorena 20% niža cijena od početne.

Pitanja:

1. Koju vrstu otpora uočavate kod vlasnika tvrtke Markiz usluge, gospodina Puškarića? Je li možda ovdje riječ i o nekoj vrsti subjektivnog otpora?
2. Smatrate li da je Ana dobro postupila kada je relativno brzo ponudila dodatnih 5% sniženja cijene, umjesto da je inzistirala na razgovoru o dodanoj vrijednosti i luksuznom izgledu kalendara?
3. Bi li i vi postupili kao Ana u ovoj situaciji ili bi primijenili drugačiji pristup i više se usredotočili na otkrivanje pravih razloga kupčevog otpora?
4. Smatrate li da je na kraju presudila isključivo visoka cijena ili su postojali i neki drugi razlozi zbog kojih je gospodin Puškarić tako čvrsto nastupio prema Ani?



Filmski maraton:

Preporuka popularnog igranog filma prodajno-pregovaračke tematike

Joy (2015) je filmska biografska ekranizacija posvećena legendarnoj poduzetnici Joy Mangano. Glavna uloga, u kojoj Jennifer Lawrence glumi Joy, portretira rastavljenu majku dvoje djece, koja radi kao službenica u sustavu rezervacija zrakoplovne tvrtke. Manago dobiva životnu priliku, da njezin izum, praktična metla, „Miracle Mop“ bude predstavljena kupcima u emisiji TV prodaje, američkog home shopping kanala QVC. Nažalost, snimljeni spot rezultira neuspjehom zbog loše izvedbe prodavača. Manago se uporno bori oko ishođenja šanse da sama odradi tu zahtjevnu ulogu, što u konačnici rezultira i zasluženim, velikim uspjehom. Joy je u filmu, kao i u stvarnom životu, dokazala da su naporan rad, požrtvovnost i blisko poznavanje ciljane publike važan element na putu do samog vrha.

Trailer filma pogledajte skenirajući QR kod.



SCAN ME!



Author: freedesignfile, https://all-free-download.com/free-vector/download/different-film-and-movie-mix-vector_523693.html

Author: BSGStudio/All-free-download.com, na linku: https://all-free-download.com/free-vector/download/realistic-vector-illustration-of-popcorn-and-beverage_6822455.html?fbclid=IwAR14-op24gLuhWg4Dj9sSo-c9EiHu2naajNOJgRqs9h4kpyDx2Tp1GaMIE

Bilješke

- ¹ Hunt, K. A. i Bashaw, R. E. (1999). A New Classification of Sales Resistance. *Industrial Marketing Management*, 28(1), str. 109-118.
- ² Clark, C. i Pinch, T. (2001). Recontextualising Sales Resistance: A Response to Hunt and Bashaw. *Industrial Marketing Management*, 30 (8), str. 637-643.
- ³ BusinessDictionary (2018). Sales resistance. Dostupno na: <http://www.businessdictionary.com/definition/sales-resistance.html> (pristupljeno 23.4.2018.).
- ⁴ Moses, A. (2006). I object! How to overcome objections with simple two-part process. *Selling Power*, October, str. 26-27.
- ⁵ Smith, P. (2016). *Sell with a Story: How to Capture Attention, Build Trust, and Close the Sale*. New York: AMACOM, str. 77.
- ⁶ Tomašević Lišanin, M. (2010). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*. Zagreb: HUPUP, str. 302.
- ⁷ Hernaus, T. i Begičević Ređep, N. (2014). Psihološki aspekti odlučivanja. U P. Sikavica, T. Hunjak, N. Begičević Ređep i T. Hernaus (ur.) *Poslovno odlučivanje*. Zagreb: Školska knjiga, str. 342-373.
- ⁸ Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi (2018). Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/543/Zakon-o-financijskom-poslovanju-i-predste%C4%8Dajnoj-nagodbi> (pristupljeno 24.4. 2018.).
- ⁹ Hopkins, T. (2010). *The Feel, Felt, Found Strategy*. Dostupno na: <http://www.tomhopkins.com/blog/presentation/the-feel-felt-found-strategy> (pristupljeno 24.4.2018.).
- ¹⁰ LAARC sales resistance mitigation tactic (2018). Dostupno na: <https://www.provenmodels.com/555/laarc-sales-resistance-mitigation-tactic/> (pristupljeno 6.1.2018.).
- ¹¹ Manning, G. L. i Reece, B. L. (2001). *Selling Today: Building Quality Partnerships* (8. izdanje). New Jersey: Prentice Hall, str. 264.
- ¹² Castelberry, S. i Tanner, J. (2011). *Selling: Building Partnerships* (8. izdanje). Boston: McGraw Hill/Irwin, str. 301.
- ¹³ Vaccaro, J. (1988). Best salespeople know their ABCs (always be closing). *Marketing News*, 22(7), str. 10.
- ¹⁴ Using the alternate choice close (2018). Dostupno na: http://www.consultingsales.com/tips/Using_the_Alternate_Choice_Close.html (pristupljeno 24.4.2018.).
- ¹⁵ Ingram, T., LaForge, R., Avila, R. S. i Williams, M. (2017). *Sell5* (5. izdanje). Boston: Cengage Learning, str. 188.
- ¹⁶ Bernhardt, D., Campello, M. i Kutsoati, E. (2006). Who herds? *Journal of Financial Economics*, 80(3), str. 657-675.
- ¹⁷ Trainer, M. (2016). 7 Ways to Close More Sales. Dostupno na: <https://www.entrepreneur.com/article/253995> (pristupljeno 23. 4. 2018.).

7 Poslijeprodajni procesi i izgradnja partnerstva

CILJEVI POGLAVLJA:

- Naglasiti važnost održavanja odnosa s kupcem nakon obavljene prodaje i isporuke.
- Uputiti na poželjno ponašanje i radnje nakon uspješnog zaključenja prodaje.
- Razmotriti osnovne postupke prilikom rješavanja reklamacija koje nastaju po isporuci te istaknuti njihovu potencijalnu ulogu u jačanju partnerstva.
- Pojmovno odrediti kategoriju ključnih kupaca i razmotriti njezin značaj za poslovanje poduzeća.
- Analizirati ciljeve i osnovne postavke djelovanja sustava upravljanja odnosima s klijentima (CRM).

„Prva prodaja je tek početak pravog prodavanja.“

Ingram i LaForge

Prodajna situacija

Već od prvih dana u poduzeću Lotus Print, Ana je uvidjela da direktor prodaje više svoga vremena posvećuje nekolicini većih kupaca te se s njima često nalazi na sastancima dok za one manje nema previše vremena, iako nikada nije rekao da i oni nisu važni. Primijetila je i da tih nekoliko većih kupaca ima prednost kad su u pitanju raspoloživi proizvodni kapaciteti. S obzirom da je i sama preuzela brigu o nekim kupcima s manjim udjelima u ukupnoj strukturi Lotusovih godišnjih prihoda, na vlastitoj je koži znala osjetiti da su neki kupci, očito, menadžmentu važniji. Primjerice, za svog kupca Milkos d.o.o., Ana je dogovorila fiksni termin proizvodnje unutar deset dana od narudžbe. Kupac je, naravno, bio zadovoljan jer je u tom trenutku konkurencija nudila duži rok za izradu i isporuku. Međutim, dogodilo se da je jedan od najvećih kupaca, Duktos, došao s hitnom narudžbom



© Tim Marshall/unsplash.com

za relativno veliku količinu etiketa, što se kratkoročno, uz postojeći plan proizvodnje, nije moglo odraditi. Nakon što je Dino, prodajni savjetnik zadužen za tog kupca svoj problem izložio direktoru prodaje, proizvodnja za Aninog kupca, poduzeće Milkos je prolongirana, kako bi se napravilo mjesta za ovu izvanrednu narudžbu Duktosa. Ana je znala da će se pronaći već neko rješenje za tako značajnog kupca poput Duktosa, no nije joj bilo drago što se to neće moći izvesti bez da to bude nauštrb njezina kupca. Zbog nenadanog razvoja situacije bila je pomalo razočarana, no nije joj preostalo drugo nego zamoliti svog kupca Milkos da prihvati kasniji vremenski raspored proizvodnje, zbog iznenadnih okolnosti. Naravno, nabavljač iz Milkosa nije bio zadovoljan prolongiranjem proizvodnje, no na kraju je ipak prihvatio kasniji termin, rekavši da to čini samo zbog Ane i njihova dosadašnjeg dobrog međusobnog odnosa.

Iako se možda to ne čini tako, prodajni proces nužno ne prestaje zaključenjem prodaje i isporukom proizvoda kupcu. Štoviše, kao što uvodni citat kaže, to je najčešće tek početak neke dugoročnije, obostrano korisne, poslovne suradnje. S druge strane, kod transakcijskog pristupa prodaji, prodavač često ignorira kupca nakon što mu je proizvod prodan i isporučen. U prodajnom pristupu koji računa na nastavak suradnje i razvoj odnosa s kupcima, nakon isporuke slijedi još cijeli niz aktivnosti koje se odnose na tzv. poslijeprodajno usluživanje.

Cilj svakog racionalnog prodavača je izgraditi i održavati dugoročne odnose sa svojim klijentima, pri čemu važnu ulogu igra briga i predanost koja slijedi nakon zaključenja prodaje. Kupac može po zaključenju prodaje imati dodatne zahtjeve po pitanju organizacije isporuke ili kasnijeg korištenja proizvoda. Zadatak je prodavača pružiti odgovarajuću uslugu s ciljem osiguranja zadovoljstva kupca. Bude li kupac nezadovoljan isporučenim proizvodom ili nekim aspektom prateće usluge, vjerojatno će uložiti pritužbu odnosno pokrenuti proces reklamacije. Zadaća je

prodajnog osoblja reklamaciju riješiti u što kraćem vremenu kako to ne bi imalo previše utjecaja na odnos s kupcem.

U prvoj fazi razvoja odnosa odnosno po prvoj isporuci, nastavak suradnje ponajviše ovisi o zadovoljstvu kupca s isporučenim proizvodom i poslijeprodajnom uslugom. Pri tome nikada ne treba zaboraviti da su kupci odnosno klijenti ključni dionici svakog poduzeća, posebno zaslužni za prihod i dugoročnu održivost poslovanja. Iz tog razloga, poduzeća nastoje sa svojim kupcima razvijati dugoročne odnose zasnovane na uzajamnom povjerenju. S obzirom da se kupci međusobno razlikuju prema veličini i učestalosti narudžbi, ali i prema vrstama i količini pratećih usluga koje zahtijevaju od prodajnog osoblja, poslovne organizacije trebaju svoju prodajno-uslužnu strategiju temeljiti na specifičnostima vlastitih kupaca i tržišta na kojima posluju. Gledajući iz te perspektive, neki su kupci ipak značajniji od drugih odnosno imaju drugačiji učinak na prihode. Kao što je prikazano u uvodnom slučaju, poduzeća uglavnom smatraju najvažnijima svoje velike kupce odnosno kupce s kojima ostvaruju značajnije prihode. S obzirom na njihov značaj, često ih se naziva ključnim kupcima (engl. *key accounts*). Takvi su kupovno potentni kupci ujedno vrlo zanimljivi i konkurenciji te



© Snowing/FreePik.com

o njima treba voditi dodatnu brigu odnosno razvijati kvalitetan odnos da se umanjí njihova potreba ili sklonost promijeni dobavljača. S obzirom da su mogućnosti poduzeća ograničene, usredotočenost na velike kupce može rezultirati s manje raspoloživih resursa za manje kupce, što se djelomično može opravdati i činjenicom da oni slabije pridonose ukupnom prihodu poduzeća. Međutim, i oni mogu u budućnosti postati veliki kupci te bi lošiji tretman u početku mogao imati negativan utjecaj na njihovu kasniju lojalnost.

7.2. ZADOVOLJSTVO KUPCA KAO STRATEŠKI CILJ ORGANIZACIJE

Kao što smo kroz poglavlja knjige više puta naglašavali, osnovni prodajni cilj bi trebao biti razvoj dugoročnih odnosa s kupcima odnosno njihovo pretvaranje u dugoročne klijente. Za to je potrebno puno napora, kao i dodatnih aktivnosti u razdoblju nakon zaključenja kupnje. Skup takvih aktivnosti obično nazivamo poslijeprodajnim usluživanjem i proučavanju istih se detaljnije posvećujemo u nastavku. Važna pretpostavka dobrog i kvalitetnog poslijeprodajnog, ali i općenito ukupnog usluživanja kupaca koje se događa prije, za vrijeme i nakon prodaje, je usredotočenost cijele prodavačeve organizacije na razvoj partnerskih i strateški upravljanih odnosa s kupcima čija se isplativost i ostvareni ekonomski povrati promatraju kroz duže vremensko razdoblje. U tom nastojanju važno je da zaposlenici svih poslovnih jedinica unutar poduzeća budu svjesni značaja kupaca za dugoročnu opstojnost kao i trenutnu održivost poslovanja. Zna se nerijetko dogoditi da u odjelima



koji nisu u izravnoj vezi s kupcima postoji određeni stupanj nerazumijevanja za aktivnosti koje se na razini organizacije poduzimaju u svrhu osiguranja zadovoljstva kupca, poput, primjerice, uvođenja radne subote da bi se osigurala isporuka povećane narudžbe. Postojanje nesuglasica i međusobnog nadmetanja među odjelima organizacije dobavljača može imati negativne posljedice na kvalitetu i dugoročnost odnosa s kupcem.^{1,2}

Organizacija je otvoreni sustav koji se, uz interakciju s okolinom, sastoji i od niza internih transakcija među poslovnim jedinicama. Primjerice (slika 7.1), odjel nabave prema zahtjevu proizvodnje pribavlja sirovine potrebne za proizvodnju. Po zavr-

Slika 7.1: Hipotetski primjer funkcioniranja sustava internih klijenata



Pojašnjenje: P – prodaja, K – kupnja

Slika 7.2: Ofenzivne i defenzivne marketinško-prodajne strategije



Izvor: prilagođeno prema Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56 (1), str. 8.

šenoj proizvodnji, odjel proizvodnje predaje novo-proizvedene proizvode odjelu skladišta odakle se oni daju na raspolaganje prodajnom odjelu. Da bi se unaprijedili interni procesi, a posljedično poboljšao i odnos s kupcima, korisnim se čini usvajanje koncepta internih klijenata. Prema tom pristupu, svaka od poslovnih jedinica unutar organizacije može imati ulogu internog klijenta, ali i pružatelja neke usluge drugoj poslovnoj jedinici. Sukladno marketinškoj poslovnoj orijentaciji, zadaća je svake poslovne jedinice zadovoljiti potrebe svog internog klijenta, što kroz niz internih transakcija ima izravan utjecaj na kvalitetu eksternih transakcija odnosno odnosa s eksternim kupcima.^{3,4}

Načelno gledajući, prodaja u svom svakodnevnom radu primjenjuje dvije osnovne strategije – ofenzivnu i defenzivnu (slika 7.2). Dok je ofenzivna strategija progresivna u svojoj usmjerenosti na stjecanje novih kupaca i preuzimanje kupaca od konkurencije, defenzivnom strategijom nastoje se zadržati postojeći kupci podizanjem njihovog stupnja lojalnosti, što ujedno predstavlja i dobru zaštitu u odnosu na konkurenciju.⁵ Aktivnosti koje se poduzimaju nakon zaključenja prodaje usmjerene na razvoj lojalnosti kupaca predstavljaju primjenu defenzivne ili obrambene strategije. Za poduzeće je bitno postići određenu uravnoteženost između ofenzivnih i defenzivnih strategija. Prevelika usredotočenost na, primjerice, obranu postojećih pozicija može rezultirati propuštanjem pri-

like za osvajanje dodatnog tržišnog udjela odnosno konkurencija može pridobiti neke nove kupce sa značajnim potencijalom rasta. Isto tako, ako je organizacija previše usredotočena na ofenzivna djelovanja i akvizicije novih kupaca, može doći do zanemarivanja postojećih te se oni mogu početi osipati. Da bi se osiguralo zadovoljstvo postojećih kupaca i zadržala njihova lojalnost, a istovremeno ne propuštale tržišne prilike, poduzeće mora vješto balansirati između ofenzivne i defenzivne strategije.

Kada je riječ o zadovoljstvu kupaca, uz strateške i organizacijske aspekte, važno je uzeti u obzir i osobnu razinu. Jedna od najvažnijih varijabli za održavanje dugoročnog odnosa s kupcima jesu prodajni profesionalci odnosno prodajno osoblje u cjelini. Osim njihove kompetencije, značaj pojedinaca zaposlenih u prodaji očituje se i na osobnoj razini. Recentna su istraživanja pokazala da promjena prodajnog predstavnika može imati negativan utjecaj na odnos između kupca i dobavljača.⁶ Stoga se s pravom može reći da se ne prodaju poduzeća poduzećima, već jedna osoba drugoj osobi.

7.3.

POSILIJEPRODAJNO USLUŽIVANJE

Poslijeprodajno usluživanje obuhvaća interakciju koja se razvija između prodavača i kupca po zaključenju prodaje odnosno nakon isporuke proizvoda. Pri tome, prodavač može nastupati proaktivno ili reaktivno. U proaktivnom pristupu, prodavač će po obavljenoj isporuci kontaktirati kupca da bi provjerio je li sve u redu s isporučenom robom ili će po zaključenju prodaje ponuditi neke dodatne usluge, poput organizacije prijevoza. U suprotnom, kod reaktivnog pristupa, prodavač će čekati na kupčevu komunikaciju vezano uz možebitnu potrebu za dodatnim uslugama ili rješavanjem problema koji je nastao nakon isporuke. U nastavku će biti opisano nekoliko najčešćih aktivnosti koje spadaju u područje poslijeprodajnog usluživanja.

Pomaganje kupcu vezano uz financiranje. U situacijama kada se plaćanje za isporučenu robu čini pomoću financiranja banke ili poduzeća za *leasing*, prodavač može, uz odobrenje kupca, na sebe preuzeti obvezu pripremanja potrebne dokumentacije i slanja zahtjeva za financiranje financijskoj instituciji. Time se kupcu štedi vrijeme i trud. Ovaj je oblik prateće usluge vrlo

čest u prodaji automobila, kada se uz automobil kao glavni proizvod, nude i različiti oblici financiranja kupnje u suradnji s financijskim institucijama.

Provjera isporuke. Iako spada u najjednostavnije poslijeprodajne aktivnosti, kratka komunikacija s pomoću koje prodavač provjerava s kupcem je li sve u redu s isporučenim proizvodom i je li isporuka protekla kako treba, predstavlja iznimno pozitivnu gestu. To također ukazuje kupcu na prodavačevu brigu o njemu kao i na trud i nastojanje prodavača da sve bude u skladu s dogovorom. U nekim je situacijama riječ o automatiziranim porukama koje se šalju putem elektroničke pošte ili rjeđe putem SMS-a ili klasičnog pisma, dok se u prodaji na poslovnom tržištu najčešće radi o telefonskom pozivu ili nekom drugom obliku osobne komunikacije. Tom je prilikom potrebno zahvaliti kupcu na kupnji te postaviti pitanje o mogućim nedostacima isporučenog proizvoda odnosno o stupnju zadovoljstva s ukupnom uslugom. Na taj se način nastoji na vrijeme detektirati postojanje mogućeg nezadovoljstva, kako bi ga se dodatnim aktivnostima umanjilo, a sve s ciljem umanjjenja poslijekupovne disonance koja se javlja gotovo uvijek kada je riječ o značajnijem ulaganju, o mogućnostima višestrukog izbora ili kada se na kupca vrši pritisak unutar njegove organizacije zbog neadekvatnog ishoda kupnje.

Izdavanje uvjerenja o kvaliteti. U situacijama kada se nastoje smanjiti operativni troškovi, poduzeća mogu ukinuti ili smanjiti intenzitet ulazne kontrole proizvoda koje nabavljaju od svojih dobavljača. Time se smanjuje potreban broj zaposlenika u službi kontrole kvalitete te, posljedično, snižavaju troškovi. Da bi to bilo izvedivo, dobavljač mora osigurati isporuku proizvoda odgovarajuće kvalitete, za što jamči uvjerenjem o kvaliteti – formalnim dokumentom koji se dostavlja uz svaku isporuku.

Provjera instalacije i puštanje u rad. U slučaju isporuke tehnički zahtjevnijih proizvoda, prodavač može osobno posjetiti kupca da bi nadzirao ili provjerio ugrađivanje proizvoda ili puštanje postrojenja u rad. Na taj je način moguće bez odgađanja reagirati u slučaju pojave kakvih nepravilnosti odnosno uklanjanja se rizik koji bi mogao nastati vezano uz potencijalne nepravilnosti pri ugradnji. Čak i kad nema takvih problema, prisutnost prodavača ili drugog tehničkog osoblja pozitivno govori o razini usluge koju poduzeće nudi svojim kupcima.

Provjera ispravnosti rada i obuka korisnika. U nekim je slučajevima, zbog neiskustva ili nepravilnog rukovanja novim uređajem, moguća pojava kupčeva nezadovoljstva. Da bi se izbjegle takve situacije pro-



© Dotshock/Shutterstock.com

Slika 7.3: Provjera zadovoljstva korisnika



Booking.com objavljuje recenzije korisnika za svaki od hotela u ponudi. Da bi potaknuo svoje korisnike na povratnu informaciju, nakon korištenja usluge šalje im automatski generiranu elektroničku poštu s pozivom da se očituju o kvaliteti usluge hotela u kojem su nedavno odsjeli. Recenzije korisnika služe za ocjenjivanje ukupne kvalitete određenog hotela, što ima ulogu preporuke za druge korisnike koji razmišljaju o rezervaciji smještaja.

Copyright © 1996-2017 Booking.com All rights reserved

davač može nakon isporuke obučavati buduće korisnike o pravilnoj upotrebi uređaja odnosno može pomoći u njegovu podešavanju za maksimalnu djelatnu učinkovitost. Prisutnost prodavača u fazi uhodavanja stroja ili sudjelovanje u obuci korisnika ne samo da potvrđuje interes za kupca, nego ima i pozitivan učinak na osoblje koje rukuje uređajem i koje se zbog toga osjeća sigurnije. Uz to se smanjuje njihov otpor stjecanju novih vještina i znanja potrebnih za korištenje novog uređaja, što u uvjetima uobičajene sklonosti postojećim rutinama može predstavljati veliki problem. Za prodavača i njegovu organizaciju to može biti i dobra prilika za prikupljanje povratnih informacija o funkcioniranju proizvoda u stvarnim uvjetima. Proizvođači softvera, kao što je Microsoft, obuku korisnika svojih paketa uredskih programa, npr. Office, prepuštaju mreži vlastitih certificiranih partnera koji umjesto njih provode ovu aktivnost ili kroz edukaciju u učionicama ili putem interneta (tzv. webinar).

Modifikacija postojeće narudžbe. Promptno kontaktiranje kupca nakon isporuke može voditi novoj narudžbi, posebice ako je kupac zadovoljan isporučenim proizvodom i pratećom uslugom. Zadovoljan se kupac može odlučiti za narudžbu dodatne količine istog proizvoda ili za izmijenjenu inačicu odnosno može poželjeti neke druge proizvode iz prodavateljevog asortimana.

Zajednički tehnološki razvoj proizvoda. Jedna od bitnih tehnika produbljivanja suradnje s kupcima je iniciranje zajedničkih razvojnih projekata. Ova je pojava učestala kod složenijih i tehnološki zahtjevnijih proizvoda, gdje prodavači primjenjuju strategije usmjerenosti na kupce i na zajedničko stvaranje novih proizvoda i proizvodnih rješenja, uz razvijanje partnerskog odnosa.⁷ Primjerice, proizvođač električnog alata DeWalt je osnovao internetsku zajednicu profe-

sionalnih korisnika svojih alata koja sudjeluje u razvoju novih vrsta alata kao i poboljšanju performansi postojećih.⁸ Osim što je poduzeće DeWalt na taj način na tržišnom istraživanju uštedjelo više od 6 milijuna dolara, uspjelo se dodatno povezati sa svojim kupcima kroz proces zajedničkog razvoja proizvoda. Drugi poznati primjeri korištenja kokreacije u razvoju novih proizvoda s tržišta krajnje potrošnje su Lego, Ikea ili naši domaći proizvođači poput Leda i Zvečeva.

Provjera zadovoljstva. Bit poslijeprodajnog usluživanja je u osiguranju kupčevog zadovoljstva isporučenim proizvodom ili pruženom uslugom. Zadovoljstvo kupca je važno iz više razloga. Prvo, kupčevo zadovoljstvo je preduvjet ponovljene kupnje odnosno razvoja budućeg poslovnog odnosa. Dugoročni poslovni odnosi obično su višestruko isplativiji od pojedinačnih transakcija s različitim nizom pojedinačnih kupaca, posebice u situaciji kada je tržište zasićeno te je teško pronaći nove kupce. Drugi razlog zbog kojeg je zadovoljstvo kupca iznimno važno je njegov pozitivan učinak na druge potencijalne kupce putem preporuka. Zadovoljan kupac može prodavačevu organizaciju preporučiti drugima bilo izravnom komunikacijom ili neizravno putem objava za medije. Primjerice, poznato je da je Apple u najvećoj mjeri zaslužan za uspjeh i rast mreže kupaca tvrtke Corning, proizvođača staklenog sloja zaslona pametnih telefona komercijalnog naziva Gorilla Glass. Zbog zadovoljstva proizvodom koji je isporučen i koji je riješio problem ogrebotina na zaslonu uređaja, Apple je u javnoj komunikaciji navodio kome pripadaju te zasluge, što je rezultiralo time da su i drugi proizvođači mobilnih telefona počeli naručivati Gorilla Glass.⁹ Preporuke i pozitivne recenzije korisnika izrazito su bitne i za tvrtke koje svoje proizvode i usluge nude putem interneta (slika 7.3). U nastavku će biti više riječi o postupku provjere odnosno istraživanja zadovoljstva kupca.

ISTRAŽIVANJE ZADOVOLJSTVA KUPCA

Stupanj zadovoljstva ili nezadovoljstva kupca isporučenim proizvodima i pruženim uslugama bitan je za nastavak poslovne suradnje odnosno građenje dugoročnog odnosa i partnerstva. Da bi se detektirao stupanj zadovoljstva, organizacija prodavača treba sustavno provoditi aktivnosti istraživanja zadovoljstva kupaca. Zadovoljstvo kupca može se ispitivati putem prodajnih suradnika tijekom ostvarivanja prodajnih kontakata, kratkim *online* upitnicima po izvršenoj isporuci, poput upitnika kojeg šalje Booking.com, povremenim anketama za ispitivanje zadovoljstva kupaca dostupnim online ili putem elektroničke pošte. U maloprodajnim objektima poput restorana ili prodavaonica, moguće je postaviti određene uređaje ili samoposlužne kioske putem kojih kupac može izraziti svoje zadovoljstvo ili nezadovoljstvo dobivenom uslugom. Uz spomenute načine, zadovoljstvo se preporuča provjeriti i periodičnim

istraživanjem koje provodi treća strana, najčešće agencija za istraživanje tržišta. Svaki od navedenih pristupa ima svoje prednosti i nedostatke koje smo kratko opisali u tablici 7.1. Razvidno je iz navedenog da ne postoji idealna istraživačka metoda. Iz tog razloga, poželjno je koristiti njihovu kombinaciju. Primjerice, poduzeće može kontinuirano pratiti zadovoljstvo svojih kupaca kroz interakciju prodajnih predstavnika s kupcem i jednom godišnje provesti istraživanje u suradnji s agencijom za istraživanje tržišta i potom usporediti rezultate.

Za osiguranje lojalnosti te pravovremenu reakciju na možebitno nezadovoljstvo, poduzeće mora istraživanju zadovoljstva kupaca pristupiti sustavno. Ono mora biti ugrađeno u poslovne odnosno prodajne procese poduzeća, s jasno definiranom učestalošću istraživanja i istraživačkim metodama koje se pri tome koriste. U pripremi i provedbi istraživanja potrebno je sagledati i organizirati istraživački proces kroz njegove logičke i uobičajene etape:¹⁰

- *Definiranje problema i postavljanje ciljeva istraživanja* – sastoji se od određivanja ciljeva koji se žele ispuniti provedbom istraživanja. Primjerice, poduzeće može istražiti stavove svojih kupaca o



© Pressfoto/Freepik.com

Tablica 7.1: Prednosti i nedostaci odabranih metoda istraživanja zadovoljstva kupaca

Metoda	Prednosti	Nedostaci
Interakcija prodajnog predstavnika i kupca	Brzo i učinkovito. Prodajni predstavnik može pitanja vezana uz zadovoljstvo isporučenim proizvodom postaviti kroz redovnu interakciju s kupcem.	Manjak objektivnosti. Ako je riječ o prigovoru koji se odnosi na njega, prodajni predstavnik može zadržati informacije za sebe. Zbog razvijenog privatnog odnosa, kupac možda neće biti spreman požaliti se prodajnom predstavniku.
Kratki online upitnici po obavljenoj isporuci	Brzo, učinkovito i jeftino. Podaci prikupljeni online upitnikom automatski se spremaju u bazu podataka, što njihovu obradu čini brzom i jeftinom.	Izostanak osobnog pristupa, što može imati negativne posljedice na tržištu poslovne potrošnje. Neiskreni odgovori kupca ili se upitnik samo rutinski popuni ili ne popuni uopće zbog, npr. njegove prevelike učestalosti.
Anketa za ispitivanje zadovoljstva kupaca	Brzo i jeftino, kad je riječ o online verziji ili o anketi putem elektroničke pošte. Manje praktično ako se provodi putem anketnog upitnika tiskanog na papiru.	Poziv za popunjavanje <i>online</i> ankete upućen elektroničkom poštom može se zagubiti u pretincu neželjene pošte ili ga primatelj može ignorirati.
Istraživanje treće strane – agencije za istraživanje tržišta	Profesionalnost i kompetencija za provođenje istraživanja. Visoka razina objektivnosti, uz možebitnu manju zadržku ispitanika pri odgovaranju na pitanja. Stručna interpretacija rezultata istraživanja.	Značajan financijski izdatak. Kupci ponekad nisu spremni razgovarati s trećom stranom o prirodi odnosa s dobavljačem.

Izvor: prilagođeno prema Vranešević, T. (2018). Upravljanje zadovoljstvom kupaca. Zagreb: Accent, str. 257.

kvaliteti isporučenih proizvoda i pruženim uslugama. Poduzeće može mjeriti promjene kupčevih preferencija, uspoređujući prikupljene podatke tijekom određenog vremenskog razdoblja.

- *Određivanje izvora podataka i vrsta istraživanja* – što se tiče izvora podataka, poduzeće može birati između sekundarnih i primarnih izvora. Iz sekundarnih izvora poduzeće može saznati opće podatke o kupcu, no za mjerenje njegovog zadovoljstva nužno je provesti primarno istraživanje. Što se tiče karaktera podataka koji se prikupljaju, možemo govoriti o kvalitativnom i kvantitativnom istraživanju. Dok se prvo bavi podacima koji se na daju brojčano izraziti, drugo upućuje na podatke koji se daju brojčano izraziti i statistički obraditi. Povezano s vrstama istraživanja općenito možemo govoriti o izviđajnim (eksplorativnim), opisnim (deskriptivnim) te o uzročnim (kazuálnim) istraživanjima (tablica 7.2).
- *Određivanje metoda i obrazaca za prikupljanje podataka* – na raspolaganju su dvije osnovne metode prikupljanja podataka – ispitivanje i promatranje. Dok promatranje ne uključuje interakciju s ispitanikom, ispitivanje podrazumijeva njegov angažman odnosno komunikaciju s istraživačem,

izravnu ili neizravnu. U kontekstu istraživanja zadovoljstva kupaca ispitivanje se čini najboljom metodom, pri čemu se istraživanje može provoditi anketiranjem pomoću anketnog upitnika ili provođenjem dubinskog intervjua. Kada je riječ o anketnom upitniku, istraživanje se može provesti osobnim ispitivanjem, izravno ili putem tehnologije, online ili pomoću pošte što se danas vrlo rijetko koristi. U slučaju dubinskog intervjua preporučljiv je izravan kontakt, no u slučaju potrebe može se sprovesti i pomoću komunikacijske tehnologije (npr. telefon, video konferencija).

- *Određivanje vrste uzorka i prikupljanje podataka* – kada poduzeće ima veliki broj kupaca, neučinkovito je ispitivati stavove svih njih. Iz tog razloga, potrebno je odrediti uzorak odnosno manji broj kupaca koji mogu reprezentativno predstavljati cijelu populaciju. Kada je riječ o tržištu poslovne potrošnje, preporučljivo je istraživanjem obuhvatiti sve ključne kupce, u kombinaciji s reprezentativnim uzorkom manjih kupaca.
- *Analiza podataka i interpretacija rezultata* – kad se provede istraživanje, prikupljene podatke treba analizirati i interpretirati odnosno pripremiti izvještaj istraživanja.

Tablica 7.2: Pregled osnovnih vrsta istraživanja

Vrsta istraživanja	Opis
Izviđajna	Imaju karakter otkrivanja, izviđanja. Riječ je o istraživanju čija je svrha dobivanje uvida u relativno nepoznati predmet istraživanja i postizanje boljeg razumijevanja određene pojave, situacije ili događaja. Odnosi se na okolnosti u kojoj su naša saznanja relativno ograničena i zato je istraživanje fleksibilno, usmjereno vrlo široko.
Zaključna	Namijenjena su zaključivanju i ocjeni mogućih opcija djelovanja, a polaze od postavljenih hipoteza odnosno pretpostavki. Možemo ih podijeliti u dvije podskupine: • Opisna – od njih se očekuje opis neke situacije odnosno dobivanje uvida u situaciju ili stanje. Primjerice, uvid u stavove potrošača i kupaca ili tržišna kretanja. • Uzročna – primjenjuju se u slučaju kada želimo dobiti objašnjenje uzroka koji su djelovali na neki događaj. Primjerice, poduzeće može poduzeti određene marketinške mjere te uzročnim istraživanjem istražiti kako su one djelovale na potrošače.

Izvor: prilagođeno prema Vranešević, T. (2014). Tržišna istraživanja u poslovnom marketingu. Zagreb: Accent, str. 104.

Kao što je već napomenuto, istraživanje zadovoljstva kupaca provodi se s ciljem detektiranja razine zadovoljstva ili nezadovoljstva nekim od aspekata organizacije prodavača, npr. kvaliteta proizvoda, zadovoljstvo servisiranjem, konkurentnost cijena i sl. Iz tog razloga, rezultatima istraživanja treba pridati potrebnu pozornost te ako prikupljeni podaci sugeriraju postojanje određenog nezadovoljstva, pokrenuti aktivnosti koje će to nezadovoljstvo ublažiti odnosno pozitivno djelovati na kupčevu lojalnost.

7.5.

RJEŠAVANJE REKLAMACIJA

Reklamacijom se smatra svaki prigovor koji jedna stranka upućuje drugoj zbog ustanovljenih nedostataka u izvršenju ugovora, a koji se odnose na količinu ili kvalitetu isporučenih proizvoda ili usluga.¹¹ Drugim riječima, reklamacija predstavlja prigovor koji kupac upućuje prodavatelju vezano uz kvantitativne i/ili kvalitativne nedostatke isporučenih proizvoda i usluga. Postupak reklamacije započinje uočavanjem odstupanja od kvalitativnih ili kvantitativnih kriterija kvalitete koji su dogovoreni između prodavatelja i kupca ili od nekih standardiziranih obilježja kvalitete. Za proizvode koji ne odgovaraju zahtjevima kvalitete govorimo da su nesukladni. Po svojoj naravi, reklamacija predstavlja negativan poslovni događaj za obje strane. Kupac zbog neodgovarajuće kvalitete isporučenih proizvoda ili usluga nije ih u mogućnosti upotrijebiti na predviđeni način. S druge strane,

reklamacija narušava povjerenje u prodavatelja i njegove proizvode.

S obzirom na razlike u zakonodavstvu i složenosti reklamacijskih postupaka, u nastavku ćemo zasebno prikazati postupke u kontekstu tržišta poslovne potrošnje i tržišta konačne potrošnje.

7.5.1. Reklamacije na tržištu poslovne potrošnje

S obzirom da reklamacija može narušiti povjerenje među partnerima, u interesu je i prodavatelja i kupca da se reklamacija što prije riješi. Da bi se krenulo s traženjem rješenja, prvo treba utvrditi opseg i ozbiljnost reklamacije. Potrebno je napomenuti da kupci često ulažu pritužbe vezano uz činjenicu da proizvod ne ispunjava očekivanja koja su imali u vrijeme kad su se odlučili za kupnju. S proizvodom može biti i sve u redu, no kupac ima drugačija očekivanja ili problem može potjecati od nekog drugog proizvoda ili dijela opreme (slika 7.4). Bez obzira na razlog, potrebno je pokazati razumijevanje za nastalu situaciju te pokušati pronaći odgovarajuće rješenje. Ako je cilj dugoročno zadržati kupca, prodavatelj mora uložiti i dodatni napor da bi se uklonile posljedice reklamacije te povratilo povjerenje kupca.

S obzirom da su reklamacije neizbježan dio poslovanja, organizacije su dužne razviti posebne procedure za takve situacije. Procedura se može sastojati od sljedećih koraka:

- Zaprimanje reklamacije – kupac pisanim ili usmenim putem obavještava dobavljača o reklamaciji odnosno pojavi nesukladnih proizvoda

Slika 7.4: Primjer postupka reklamacije



Autor: Kronos, (CC-BY-SA 3.0), dostupno na: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/e/e2/Bloc-Volumetric_VODM-PET.tif/lossy-page1-3544px-Bloc-Volumetric_VODM-PET.tif.jpg (pristupljeno 26.7.2018.).

U novootvorenoj punionici sokova dogodilo se pucanje ambalaže prilikom punjenja. Osim što zbog pucanja ambalaže proizvod nije prikladan za prodaju, zbog prolijevanja soka potrebno je nakon svakog pucanja zaustaviti proizvodnu liniju kako bi se očistila i dezinficirala. To predstavlja izravan financijski gubitak te se nameće potreba da se problem što prije riješi.

Voditelj kontrole kvalitete prvo sumnja na nesukladnost ambalaže te pokreće proces reklamacije kod dobavljača ambalaže. Već nakon nekoliko sati proizvođač ambalaže šalje svoj tehnički tim da bi se na licu mjesta provjerila situacija s ambalažom. Nakon analize uzoraka ambalaže koja je popucala, ponovno se pokreće proizvodna linija kako bi se stekao uvid u funkcioniranje ambalaže prilikom punjenja. Tehničari su ubrzo zamijetili da se za čepljenje boca primjenjuje prevelika sila, što dovodi do njihova sporadičnog pucanja. Nakon kraćeg podešavanja radnih parametara uređaja za čepljenje, nema više pucanja ambalaže pri punjenju. Iako se na kraju ispostavilo da boce nisu nesukladne, tehničko osoblje dobavljača pomoglo je riješiti problem.

- Analiza predmeta reklamacije – dobavljač najčešće šalje poseban tehnički tim koji analizira predmet reklamacije da bi se točno utvrdio uzrok nesukladnosti
- Klasifikacija reklamacije i usuglašavanje – potrebno je točno odrediti vrstu reklamacije u svrhu postizanja dogovora s kupcem oko sanacije moguće štete
- Određivanje korektivnih i preventivnih mjera – cilj korektivnih mjera je ukloniti moguće negativne posljedice reklamacije te smanjiti rizik reklamacije proizvoda na zalihi, dok se preventivne mjere poduzimaju radi smanjenja rizika ponavljanja nesukladnosti u budućnosti
- Obavješćavanje kupca o načinu rješavanja reklamacije – sanira se šteta koja je bila predmetom reklamacije, a što može uključivati nadopunu ili zamjenu proizvoda, promjenu u procesu kontrole kvalitete i financijsku kompenzaciju
- Zaključenje reklamacijskog postupka – reklamacija se mora dokumentirati i arhivirati, pri čemu je potrebno o svemu izvijestiti i kupca.

Tablica 7.3: Primjer klasifikacije reklamacija u ambalažnoj industriji

Vrsta reklamacije	Opis
Neopravdana reklamacija	Kupac je krivo klasificirao reklamaciju odnosno nije utvrđena nesukladnost ambalaže.
Vizualna greška	Na ambalaži su uočene manje vizualne nepravilnosti koje su rezultat tehnološkog procesa ili manipulacije. Vizualne greške nemaju utjecaja na funkcionalnost ambalaže. Standardom kvalitete može se utvrditi koja učestalost i intenzitet pojave vizualnih grešaka se tolerira.
Funkcionalna greška	Ambalaža je nesukladna do te mjere da više ne obavlja svoju osnovnu funkciju čuvanja i zaštite sadržaja. Primjerice, boca može po punjenju ispuštati sadržaj, što može narušiti povjerenje potrošača u proizvod.
Kritična greška	Ambalaža je nesukladna do te mjere da može prouzročiti ozljede ili ugroziti zdravlje radnika koji manipuliraju ambalažom ili potrošača. Kada je riječ o uočavanju kritične greške, dobavljači najčešće imaju razrađene procedure opoziva proizvoda s tržišta, kako bi se smanjio rizik ozljeda odnosno ugrožavanja zdravlja.

Izvor: Vetropack Straža, interna dokumentacija.

Bitno je reći da je postojanje reklamacijske procedure jedan od standarda vezanih uz sustave kvalitete poput normi ISO 9001 koji se koriste u organizacijskom okruženju. Međutim, osim postojanja procedure, važno je da se cijeli postupak obrade reklamacije odradi u što je moguće kraćem roku. Naročito je bitno po zaprimanju reklamacije brzo utvrditi činjenično stanje odnosno provjeriti njezinu osnovanost i odgovarajuće ju klasificirati. Važno je i da se kupac s time složi. Kupac se mora složiti i s rješenjem reklamacije odnosno može bitnom kompenzacijom.

Ako se ustanovi da je reklamacija neosnovana, potrebno je drugoj strani pojasniti razloge zbog kojih nije prihvaćena odnosno potrebno je podastrijeti dokazni materijal. Međutim, da bi se do neke mjere ublažilo odbijanje, preporučljivo je pružiti određenu tehničku pomoć kako bi se problem koji je potaknuo reklamaciju što prije riješio. Kupac će to vjerojatno znati cijeniti u budućnosti.

7.5.2. Reklamacije na tržištu konačne potrošnje

Reklamacije na tržištu konačne potrošnje su najčešće znatno manjeg obujma i vrijednosti, zbog čega su u prošlosti poduzeća tome pridavala manji značaj. Međutim, razvojem zakonodavnog okvira u velikoj je mjeri uređena zaštita potrošača odnosno njihova prava kada je u pitanju nesukladnost isporučenih proizvoda i usluga. Glavni zakon koji uređuje prava potrošača je Zakon o zaštiti potrošača.^{12,13} Prema odredbama Zakona, trgovac mora potrošaču omogućiti podnošenje pisanog prigovora putem pošte, telefaksa ili elektroničke pošte i mora na njega odgovoriti u roku 15 dana. Uz to, potrošač ima pravo jednostrano raskinuti ugovor s trgovcem, ako nije zadovoljan nekim od aspekata proizvoda ili usluge, pri čemu se to mora učiniti najkasnije 14 dana od sklapanja ugovora odnosno od dana kada mu je proizvod predan u posjed. Pri tome, ne mora niti navoditi razlog odustajanja. Zakonom se uređuje i zaštita kolektivnih interesa potrošača kao i osnivanje udruga za zaštitu potrošača.

Zakonom o obveznim odnosima utvrđen je rok u kojem je potrebno ponijeti prigovor na može bitne nedostatke uočene na proizvodu.¹⁴ S obzirom da se od potrošača ne očekuje ekspertno znanje o proizvodu niti je on dužan proizvod dati na pregled, za slanje prigovora određen je rok do dva mjeseca od dana kada je otkrio nedostatak, a najkasnije u roku dvije godine od prijelaza rizika na potrošača, tj. trenutka

kada je proizvod prešao u njegovo vlasništvo ili je montiran i pušten u rad. Prema navedenom Zakonu, potrošač koji je pravodobno i uredno obavijestio prodavatelja o nedostatku može po svom izboru:

- Zahtijevati od prodavatelja da nedostatak ukloni
- Zahtijevati od prodavatelja da mu preda drugu stvar bez nedostatka
- Zahtijevati sniženje cijene
- Izjaviti da raskida ugovor.

Uz to, kupac ima pravo i na naknadu štete koja je nastala uslijed manjkavosti proizvoda. Ako je kupac propustio obavijestiti prodavatelja o nedostatku u zakonom predviđenom roku ili se nedostatak pokazao nakon proteka dvije godine od predaje stvari, on gubi prava koja mu pripadaju na temelju prodavateljeve odgovornosti.¹⁵

Kad se usporede prava potrošača s pravima gospodarskih subjekata, može se zaključiti da su potrošači zaštićeniji zakonima, iz razloga što oni nisu eksperti za kontrolu kvalitete, dok se kod gospodarskih subjekata očekuje postojanje procedura provjere kvalitete. Iako pojedinačni potrošači možda ne pridonose prihodima poput nekog poslovnog partnera, i na njihovo zadovoljstvo se treba usredotočiti. Zadovoljan potrošač će se vratiti i ponovno kupiti neki proizvod ili uslugu od poduzeća s kojim ima dobro iskustvo. Nezadovoljan potrošač se, najvjerojatnije, neće vratiti, nego će o svom lošem iskustvu izvijestiti svoje prijatelje i poznanike, što može imati dalekosežne posljedice na prodaju u budućem razdoblju.



© Nik Macmillan/unsplash.com

NASTAVAK POSLOVNE SURADNJE S NOVIM KUPCEM

Poslijeprodajni posjeti prodavača novom kupcu ili uspostava kontakta na neki drugi način, na primjer elektroničkom poštom, mogu inicirati razvoj dubljeg odnosa u budućnosti. Kontinuirano zanimanje prodavača za kupca nakon obavljene prodajne transakcije ukazuje na ozbiljnost prodavača, ali i naglašava značaj koji kupac ima za prodavačevu organizaciju. Na taj način, kupac može percipirati dodanu vrijednost u odnosu s dobavljačem, što može u nekom budućem razdoblju biti dovoljan razlog za kupca da se ponovno obrati istom dobavljaču odnosno da se odluči i za druge proizvode iz asortimana. Vrijeme nakon kupnje idealno je za izgradnju odnosa s kupcem, čak i u situaciji kada kupac nije u potpunosti zadovoljan odnosno kada postoji prigovor s njegove strane. U takvoj situaciji, prodavač ima i dodatnu motivaciju za unapređenje međusobnog odnosa. Slika 7.5 ukazuje



© Dotshock/Shutterstock.com

Slika 7.5: Razvoj odnosa između kupca i prodavača

Inicijalna
kupnja

Zadovoljstvo

Prijateljstvo

Poslovno
partnerstvo

Izvor: Tomašević Lišanin, M. (2010). Profesionalna prodaja i pregovaranje. Zagreb: HUPUP, str. 353.

na moguće faze u razvoju odnosa između prodavača i kupca, koji započinje inicijalnom kupnjom ili transakcijom, a završava partnerstvom.

Razvoj odnosa s kupcem ponajviše ovisi o spremnosti prodavača na ulaganje u odnos. Međutim, koliko će se ulagati u pojedinog kupca ovisi o politici usluživanja koju ima poduzeće, naročito prema određenim kategorijama kupaca. Ne treba zaboraviti da je razvoj odnosa aktivnost koja zahtijeva resurse te je stoga potrebno pažljivo planirati aktivnosti koje se poduzimaju sa svrhom razvoja odnosa, npr. broj mjesečnih posjeta određenom kupcu. Ipak, na to treba gledati kao na ulaganje koje će donijeti neke koristi u budućnosti. Ono što se ulaže u odnos s kupcem satkano je od materijalnih i nematerijalnih aspekata, pri čemu se mogu izdvojiti četiri glavne komponente:¹⁶

- Interakcija – prodavač nastoji maksimizirati broj interakcija s kupcem potrebnih za poticanje učinkovitog dijaloga i ostvarenje međusobne uključenosti u odnos i kupca i prodavača
- Povezivanje – prodavač mora održavati kontakte s više osoba koje utječu na odluke o kupnji u organizaciji kupca, kao i upravljati različitim točkama kontakta koje kupac ima u organizaciji prodavača da bi se osigurala konzistentna komunikacija
- Znanje – prodavač koordinira prikupljanje informacija o kupcu kroz procese komunikacije i suradnje s kupcem te ih, u konačnici, interpretira da bi bolje razumio promjenjive kupčeve potrebe, njegovu situaciju i očekivanja
- Odnos – prodavač primjenjuje relevantne spoznaje o kupcu da bi dodao vrijednost u odnos te ga unaprijedio.

Za interakciju s kupcem prodavaču stoje na raspolaganju različita komunikacijska sredstva, poput osobnog posjeta, elektroničke pošte, telefona, internetskih tehnologija te CRM-a (engl. *customer relationship management*). Svaka od navedenih opcija ima svoje prednosti i nedostatke, kako iz perspektive prodavača, tako i iz perspektive kupca.

Tablica 7.4: Komunikacijska sredstva za održavanje kontakta s kupcima

Sredstvo kontaktiranja	Glavne prednosti	Nedostaci
Osobni posjet	Najupečatljiviji oblik kontakta koji daje mogućnost rješavanja problema na licu mjesta, mogućnost proširivanja kupnje (npr. povećanje narudžbe).	Skup. Zahtijeva puno vremena i dobro obučenog prodavača. Vrijeme je često kritičan resurs, pa u slučaju kad dominira osobni posjet, može ponestati vremena za usluživanje drugih kupaca.
Telefon	Brz i jeftin oblik komunikacije. Omogućava učinkovitu interakciju s kupcem.	Slabiji dojam od osobnog posjeta. Ako je riječ o složenom problemu, ponekad ga je teško riješiti isključivo putem telefona.
Elektronička pošta	Jednostavan i brz način komunikacije, koji pruža mogućnost razmjene dodatnih sadržaja (privitaka), poput dokumenata ili fotografija.	Manje osoban način komunikacije nego u slučaju osobnog posjeta ili telefonskog poziva. Često postoji rizik da inicijalne poruke elektroničke pošte završe u mapi s nepoželjnim porukama (spam).
Pismo	Iako se uglavnom smatra zastarjelim oblikom komunikacije, pismo može biti vrlo učinkovito (i neočekivano) ako je napisano rukom (npr. rođendanska čestitka).	Vrlo spor oblik komunikacije. Manje je učinkovito kada je riječ o standardiziranom dopisu koji se u istoj formi odašilje svakom kupcu.
Video konferencija	Omogućava osobnu komunikaciju bez potrebe za trošenjem vremena na putovanje. Jeftino i učinkovito. Moguće je sudjelovanje većeg broja sudionika.	Podrazumijeva postojanje dovoljno brze internetske infrastrukture kako bi se video konferencija nesmetano odvijala. Manje je osobna komunikacija od osobnog posjeta.
Chat (čavrljanje)	Brzo, jeftino, visoki stupanj interaktivnosti. Moguća razmjena datoteka.	Djeluje pomalo neformalno, osobito osobama koje nisu navikle na korištenje chata.
Web obrazac	Brzo, jeftino, praktično.	Neosobno. Često se po popunjavanju obrasca dobiva standardizirana poruka.
Ekstranet – računalna mreža pomoću koje su povezani informacijski sustavi kupca i prodavača	Omogućen je brzi uvid u informacijski sustav druge strane (npr. stanje zaliha, prodajni plan), što djelomično umanjuje potrebu za dodatnom komunikacijom. Infrastruktura ekstraneta omogućava razvoj sveobuhvatnog sustava CRM-a, što rezultira većom personaliziranom prilagodbom usluge osobnoj preferenciji kupca.	Ponekad kupci nisu spremni podići razinu transparentnosti u odnosu s dobavljačem. Uspostava ekstraneta zahtijeva postojanje kompatibilnih informacijskih sustava kod obje strane ili, kada to nije slučaj, korištenje usluga interpretiranja podataka od treće strane. Zahtijeva znatna ulaganja. Prečesta interakcija može kupcu djelovati prenapadno.

7.7.

UPRAVLJANJE KLJUČNIM KUPCIMA

Poduzeće mora sustavno i planski razvijati i njegovati odnose sa svojim kupcima da bi osiguralo njihovu lojalnost. Vezano uz to, može se govoriti o porastu značaja razvoja odnosa i partnerstva, što rezultira udaljavanjem od transakcijskog modela prodaje te uvođenjem usredotočenosti na kupca i razvoja dugoročnih odnosa odnosno upravljanja ključnim kupcima (tablica 7.5).

Nisu svi kupci uvijek podjednako važni za poduzeće. Neki zbog svoje veličine, uloge ili složenosti odnosa zahtijevaju više pozornosti prodajne organizacije i njezinog vrhovnog menadžmenta, od drugih. Kada se radi o usluživanju odnosno zadovoljavanju potreba kupaca, treba paziti na određenu uravnoteženost između ključnih i ostalih kupaca, da se nitko ne bi osjećao zapostavljenim. Poduzeće mora razvijati sustav upravljanja ključnim kupcima utemeljen na jasno definiranim kriterijima koji su logični i transparentni unutar organizacije, ali i razumljivi onima izvan njezinih granica. Svima koji se bave poslovanjem jasno je da se ne može, a ne bi bilo niti racio-

Tablica 7.5: Usporedba transakcijskog modela prodaje i upravljanja ključnim kupcima

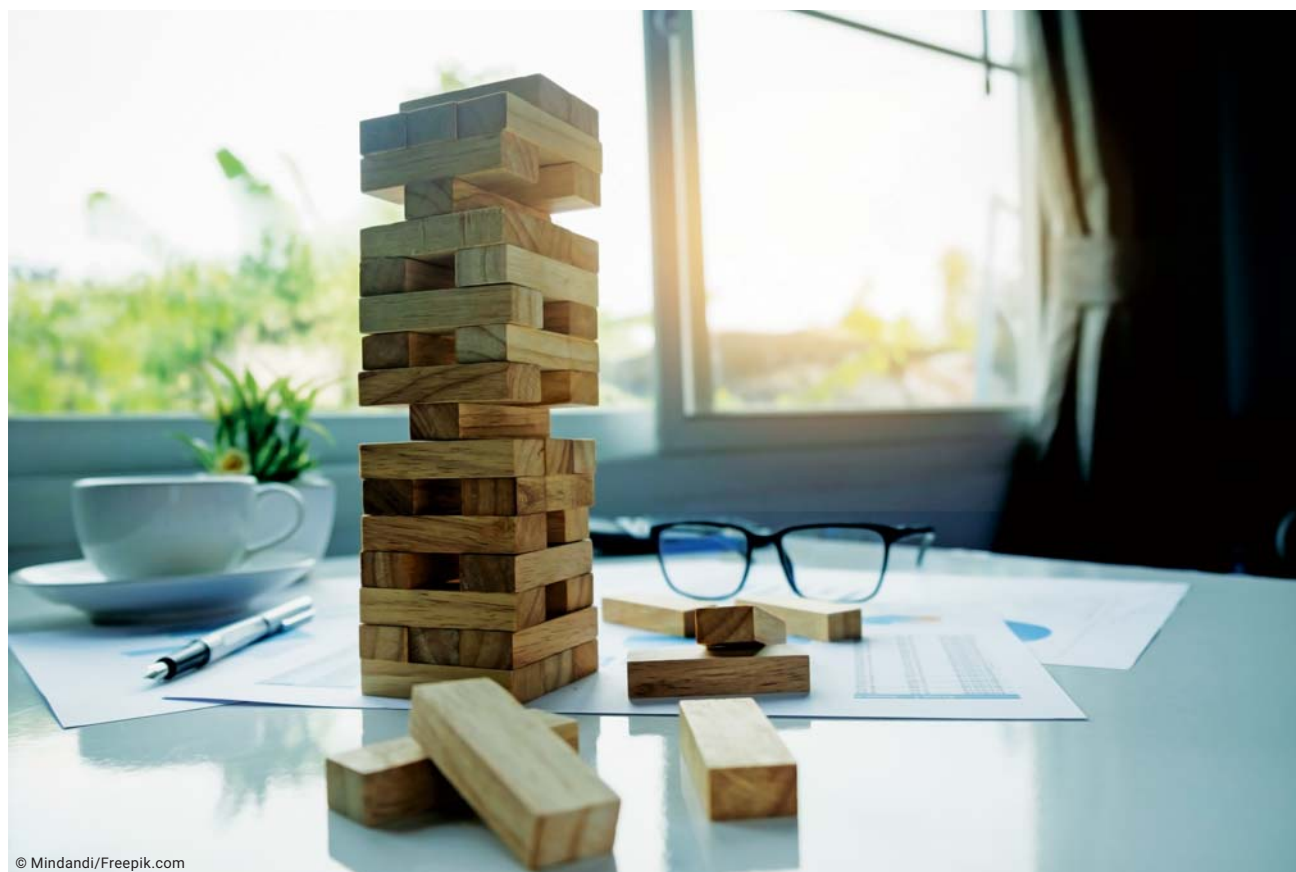
	Transakcijska prodaja	Upravljanje ključnim kupcima
Opći cilj	Ostvarenje prodaje	Status preferiranog dobavljača
Potrebne prodajne vještine	Postavljanje pitanja, suočavanje s primjedbama, zaključenje prodaje	Izgradnja povjerenja, pružanje izvrsne usluge, pregovaračke vještine
Priroda odnosa	Kratak, povremen	Dug, više intenzivnih interakcija
Cilj prodajnog predstavnika	Zaključenje prodaje	Upravljanje odnosima
Priroda prodajnog odjela	Jedan ili dva prodajna predstavnika po kupcu	Veći broj prodajnih predstavnika, često uključujući i multifunkcionalne timove

Izvor: Jobber, D. i Lancaster, G. (2015). *Selling and Sales Management* (10. izdanje). Harlow: Pearson, str. 284.

nalno pokušati biti svima sve. Potrebno je uspostaviti prioritete utemeljene na važnosti pojedinog klijenta i sukladno tome raspodijeliti ograničene ljudske i materijalne resurse. Ljudski se resursi odnose na raspoloživo vrijeme prodajnog osoblja namijenjeno za odgovarajuće pokrivanje kupaca. Ponekad će se prioriteti usluživanja određivati i s obzirom na nedostatne količine proizvoda na skladištu, što može izazvati i neželjene međusobne prijeopore među prodavačima za-

duženima za pojedine klijente. Prodavači pri tome razmišljaju i u pojmovima vlastitih prodajnih ciljeva koje moraju ispuniti, ali i o potrebama klijenata s kojima nastoje razviti kvalitetan odnos, bez obzira na njihovu veličinu.

Upravljanje ključnim kupcima (engl. *key account management*) je strategija koju koriste dobavljači za ciljanje i servisiranje visokopotencijalnih kupaca s kompleksnim potrebama pružajući im poseban tret-



© Mindandi/FreePik.com

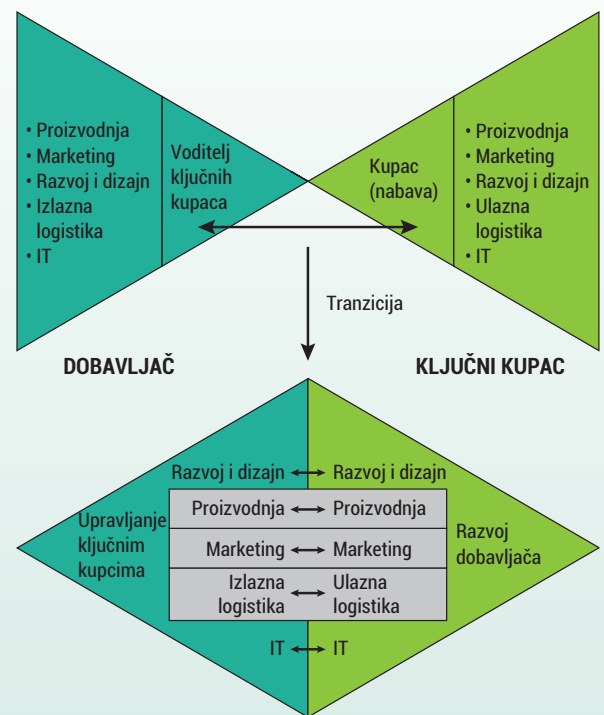
man na području marketinga, administracije i usluga.¹⁷ Gotovo uvijek se kod dodjeljivanja statusa ključnog kupca uzima u obzir veličina kupca u smislu kupovnih potreba koje ostvaruje u poslovnoj suradnji s našom organizacijom. Međutim, u nekim slučajevima, može se raditi i o kupcu s kojim se trenutno ne ostvaruje velik promet, no dotični kupac može polužiti kao dobra referenca ili se u doglednoj budućnosti može očekivati značajniji rast prodaje. Uz to, status ključnog kupca podrazumijeva i složeno kupovno ponašanje, kao i spremnost kupca za ulazak u dugoročan poslovni odnos ili partnerstvo s dobavljačem.

Hise i Reid¹⁸ navode šest kritičnih uvjeta potrebnih za osiguranje uspjeha upravljanja ključnim kupcima:

- integracija programa za upravljanje ključnim kupcima u ukupne prodajne napore poduzeća
- podrška i razumijevanje višeg rukovodstva za dodijelenu ulogu ključnog kupca
- jasne i praktične linije komunikacije između udaljenih prodajnih i uslužnih odjela
- uspostavljanje ciljeva i misije upravljanja ključnim kupcima
- kompatibilnost odnosa između prodajnog menadžmenta i prodajnih predstavnika na terenu
- jasno definiranje i identifikaciju kupaca koji su predviđeni za status ključnog kupca.

Za osiguranje potrebne pozornosti i podrške organizacija treba svakom ključnom kupcu dodijeliti osobu zaduženu za takav strateški važan odnos. Radi se o poziciji voditelja ključnih kupaca. Voditelj odnosa zadužen za pojedinog ključnog kupca koordinira sve aktivnosti i komunikaciju s ključnim kupcem, a organizacijski se odnos između dobavljača i ključnog kupca obično s vremenom razvija i produbljuje (vidi sliku 7.6). U početku se njihova međusobna komunikacija može odvijati kroz dvije kontaktne točke, a koje se odnose na voditelja ključnih kupaca u organizaciji prodavatelja i kontakt osobu iz odjela nabave u organizaciji kupca, što čini tzv. *model leptir mašne*.¹⁹ Drugim riječima, komunikacijom i koordinacijom aktivnosti bave se zaposlenici prodaje na strani dobavljača i zaposlenici nabave na strani kupca. Nakon što se intenzivira suradnja između organizacija, sve više dolazi do pojave višestrukih izravnih komunikacija između pojedinih odjela poduzeća dobavljača i kupca, pri čemu se razvija tzv. *model dijamanta*. Posljedično, kontaktne se osobe počinju više baviti raz-

Slika 7.6: Razvoj i transformacija odnosa s ključnim kupcima



Izvor: prilagođeno prema Hollensen, S. (2017). Global Marketing (7. izdanje). Harlow: Pearson, str. 753.

vojem i upravljanjem odnosima između dobavljača i kupca odnosno njihova uloga kontaktne točke sve više gubi na značaju. Da bi došlo do takve transformacije nužno je izgraditi povjerenje između dviju strana, što u konačnici rezultira partnerskim odnosom i vrlo često pokretanjem zajedničkih aktivnosti vezanih uz razvoj novih proizvoda i usluga.

Kao što je ranije rečeno, status ključnog kupca dobivaju samo oni koji zadovoljavaju određene kriterije. Međutim, koji je to broj ili postotak kupaca nekog poduzeća? Nerealno i besmisleno je proglasiti sve kupce ključnim kupcima, jer poduzeće ne može sve njih uslužiti na razini koju ključni kupac očekuje ili zahtijeva. U literaturi se mogu naći preporuke koje govore da bi se kod velikih poduzeća broj ključnih kupaca trebao kretati između 12 i 50.²⁰ Pri određivanju broja ključnih kupaca može se koristiti i tzv. Paretovo pravilo ili pravilo 80/20. Po tom pravilu, s 20% kupaca poduzeće ostvaruje 80% prometa, a s preostalih 80% tek 20% prometa. Kad analiza prodajnih rezultata ukazuje na postojanje Paretovog pravila, 20% najvećih kupaca se može smatrati ključnim kupcima.

CRM I POSILIJEPRODAJNE AKTIVNOSTI

CRM (engl. *Customer Relationship Management*) ili upravljanje odnosom s klijentima podrazumijeva sustavan pristup razvoju i održavanju profitabilnih odnosa s klijentima, što može, ali i ne mora nužno biti zasnovano na tehnologiji.²¹ CRM je i vrlo učestali pojam u području informacijskih tehnologija, pri čemu je naglasak na tehnološkim rješenjima vezanim uz automatizaciju marketinških, prodajnih i uslužnih procesa. Ne postoji čvrsti konsenzus oko značenja akronima CRM, pa se tako u novijim publikacijama često navodi *Customer Relationship Marketing* (marketing odnosa s klijentima) kao njegova interpretacija. Sadržajno gledajući, marketing odnosa s klijentima i dalje se odnosi na upravljanje dugoročnim odnosima s klijentima odnosno uspostavljanje strategije i poslovne kulture usredotočene na kupca.²²

S organizacijskog aspekta, CRM ima tri osnovna cilja:²³

- Povećanje prihoda putem otkrivanja novih poslovnih prilika i ograničavanje propuštenih prilika kao i smanjenje broja nelojalnih kupaca
- Izgradnja lojalnosti kupaca, kroz poboljšanje usluživanja i brige za kupca kao i unapređenje ukupnog dojma organizacije
- Smanjenje troškova, temeljem pohrane relevantnih informacija i unapređenje marketinških aktivnosti.

Nastavno na navedene osnovne ciljeve, CRM je višedimenzionalna konstrukcija s posebnim naglaskom na učinkoviti sustav rješavanja prigovora, usredotočenost na kupca, razvoj sustava koji kupcu daje mogućnost odlučivanja ili određeni autoritet spram organizacije prodavača te prikupljanje relevantnih informacija pomoću kojih se može graditi i unapređivati odnos s kupcem.²⁴ Važnost pravovremenog i pravednog rješenja reklamacije dokazala se u praksi kao vrlo važan čimbenik lojalnosti kupca, što ga i svrstava u glavne sastavnice CRM-a. Uz rečeno, CRM mora omogućiti veći utjecaj kupca na neke od procesa unutar organizacije prodavača. Primjerice, u kontekstu razvoja nekog novog proizvoda, kupac može imati presudnu ulogu u određivanju specifikacija

proizvoda ili standarda kvalitete. Kad prodavač daje kupcu ovakvu vrstu autoriteta, onda mu se daje i veći značaj na razini organizacije, što može rezultirati višim stupnjem kupčeve lojalnosti.

Promatrajući CRM s tehnološke strane, aplikacije i informacijski sustavi omogućuju poduzeću i prodajnom osoblju učinkovito upravljanje odnosom s kupcima i onda kad je riječ o postojećem odnosu ili o odnosu koji se tek gradi. CRM se sastoji od niza baza podataka u kojima se prikupljaju relevantni podaci povezani s kupcima odnosno u njima se dokumentiraju sve aktivnosti i kupoprodajne interakcije poput izlaznih računa, osobnih posjeta ili, primjerice, osobnih podataka o kupcima, na primjer zapis o rođenju. Temeljem tih podataka prodajno osoblje može upravljati profitabilnošću svakog kupca usporedbom prihoda i troškova usluživanja i marketinga, odgovarajuće dozirati i planirati prodajne kontakte, ali i graditi odnos na osobnoj razini, primjerice čestitanjem rođendana.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Kao što je posebno naglašeno u ovom poglavlju, briga o kupcu ne prestaje po zaključenju prodaje i obavljenoj isporuci, nego tada započinje razdoblje u kojem prodavač može imati veći broj prilika za unapređivanje zadovoljstva kupca. Jedno od bitnih obilježja prodaje temeljene na razvoju odnosa s kupcima, ali i strateško opredjeljenje većine uspješnih poduzeća je unaprijediti odnos kroz niz aktivnosti koje slijede nakon obavljene isporuke. Te aktivnosti mogu biti u rasponu od jednostavne provjere urednosti isporuke proizvoda ili obavljene usluge pa sve do pokretanja zajedničkih aktivnosti na razvoju novog proizvoda ili zajedničkog iskorištavanja povoljnih poslovnih prilika na domaćem ili inozemnom tržištu.

Iako su svi kupci važni, njihov rang važnosti se ipak razlikuje iz strateške perspektive poduzeća prodavatelja. Za potrebe efikasnijeg upravljanja odnosima i resursima, obavlja se kategorizacija kupaca i definiraju posebne tržišne strategije za najvažnije kupce odnosno ključne kupce. Oni svojom veličinom posla s poduzećem prodavatelja ili s obzirom na neki drugi važan kriterij, u velikoj mjeri pridonose njegovom poslovnom uspjehu. Iz toga proizlazi potreba za razvojem i njegovanjem dugoročnih odnosno part-

nerskih odnosa s takvim važnim kupcima. Jedan od oblika razvijanja partnerskog odnosa je omogućavanje višekanalne izravne komunikacije između organizacija prodavača i kupca, nasuprot jednokanalnoj, tradicionalnoj komunikaciji između prodajnog predstavnika i odgovarajuće osobe u nabavnom odjelu. Osim o ključnim kupcima, poduzeće mora voditi

brigu i o ostalim kupcima odnosno postići određenu uravnoteženost prodajno-uslužnih napora. Pri tome je korisna uspostava CRM sustava pomoću kojeg se bilježe prodajni i komunikacijski naponi usmjereni na pojedine kupce te, sveukupno gledajući, optimiziraju prodajne aktivnosti s ciljem povećanja profitabilnosti kao i unapređenja lojalnosti kupaca.

Ključni pojmovi

istraživanje zadovoljstva kupca
klasifikacija reklamacija
komunikacijska sredstva
ofenzivne i defenzivne prodajne strategije
partnerski odnos
poslijeprodajni posjeti
poslijeprodajno usluživanje
razvoj odnosa
reklamacije na tržištu konačne potrošnje

rješavanje reklamacija
sustav internih klijenata
upravljanje ključnim kupcima
upravljanje odnosom s klijentima (CRM)
zadovoljstvo kupca
Paretovo pravilo
model leptir mašne
model dijamanta

Pitanja za razmišljanje:

1. Zašto se zadovoljstvo kupca smatra strateškim ciljem organizacije?
2. Koji su pozitivni učinci uspostave sustava internih klijenata na odnos poduzeća s njegovim kupcima?
3. Navedite i pojasnite aktivnosti poslijeprodajnog usluživanja kupca.
4. Zbog čega je važno istraživati zadovoljstvo kupaca i koje su moguće posljedice mogućeg nezadovoljstva kupca isporučenim proizvodima ili pruženim uslugama?
5. Koja su osnovna komunikacijska sredstva za održavanje kontakta s kupcima i koje su njihove prednosti i nedostaci? Kako se kroz vrijeme transformirao odnos s ključnim kupcima?
6. Koji su osnovni ciljevi uspostavljanja sustava za upravljanje odnosima s klijentima (CRM)?

Poslovni slučaj: opravdanost reklamacije

Nakon jutarnjeg sastanka prodajnog osoblja, direktor prodaje je zamolio Anu da riješi situaciju s kupcem Abakus j.d.o.o. koji je nedavno naručio manji broj etiketa. Nakon provjere podataka o kupcu i narudžbi u internom informacijskom sustavu te kraćeg istraživanja putem interneta, Ana je shvatila da je poduzeće Abakus novi kupac odnosno da je riječ o maloju punionici sirupa koja svojim proizvodima opskrbljuje nekoliko manjih prodavaonica prehrambenih namirnica u bližoj okolini. Drugim riječima, riječ je o kupcu vrlo niskog prodajnog potencijala. Ana je ubrzo shvatila i da nije riječ o „situaciji“, već da je od strane direktora poduzeća Abakus stigao vrlo ljutit prigovor na kvalitetu isporučenih etiketa, a njezin je zadatak bio time se pozabaviti i odgovarajuće razriješiti nastalu situaciju. Prema dopisu, boje na isporučenim etiketama ne odgovaraju te ih iz tog razloga kupac ne može iskoristiti. Kao rješenje nastale situacije, kupac je zatražio da mu se bez dodatnih troškova otisnu nove etikete. Naravno, čim prije. Da bi bolje razumjela situaciju oko prigovora, Ana je porazgovarala s voditeljicom kontrole kvalitete te je ustanovila da su etikete izrađene prema dostavljenom uzorku. Nadalje, izrađeni su i probni otisci te poslani kupcu na odobrenje. Od kupca, zapravo, nije zaprimljena formalna potvrda uzoraka, već je samo zaprimljena narudžba, po kojoj je i sveukupna količina etiketa otisnuta te isporučena kupcu. Pet dana nakon isporuke, putem elektroničke pošte je zaprimljen prigovor.

Za bolje razumijevanje naravi i uzroka kupčeva prigovora Ana je odlučila telefonski kontaktirati kupca odnosno direktora poduzeća Abakus. Direktor je u telefonskom razgovoru ukratko prepričao sadržaj dopisa. Međutim, kad je Ana pokušala pojasniti da nije zaprimljen nikakav prigovor na dostavljene uzorke etiketa, već je nakon toga zaprimljena narudžba za količinu etiketa koja je naknadno i isporučena, direktor se vidljivo uzrujao. Nervoznim je glasom napomenuo da su isporučene krive etikete te da ih nije u mogućnosti upotrijebiti. Što se tiče narudžbe, kratko je pojasnio da je za nju odgovorna osoba iz nabave koja se ne razumije u detalje vezano uz boje na etiketi, a da je on u to vrijeme bio na poslovnom putu, što ga je spriječilo da se očituje o uzorcima etiketa. U tom trenutku se očito i jako uzrujao jer je počeo govoriti vrlo glasno, zatraživši da mu se otisnu nove

etikete. Pri tome je napomenuo da mu se prije toga dostave novi uzorci, kako bi ih mogao odobriti prije tiskanja cijele količine. Ana je pokušala malo smanjiti tenzije pitanjem o mogućnosti korištenja postojećih etiketa, na što je direktor Abakusa zaprijetio da će cijelu situaciju s otiskom krivih etiketa dati u medije. Ana je u tom trenutku shvatila da ne postoji jednostavno rješenje ovog problema te je zamolila za malo strpljenja do pronalaska obostrano zadovoljavajućeg rješenja.

Nakon što je završila s telefonskim razgovorom, uputila se direktoru prodaje Paviću da bi ga izvijestila o provedenim aktivnostima te se konzultirala s njim oko rješenja. Naglasila je da je u odnosu s Abakusom došlo do propusta, no, pravno gledajući, zaprimljenom narudžbom potvrđena je ispravnost dostavljenih uzoraka etiketa, zbog čega je cijela količina otisnuta i isporučena. Nije propustila ni spomenuti prijetnje koje je uputio direktor poduzeća Abakus. Nakon kraćeg razmatranja situacije te procjene troškova tiskanja etiketa, direktor prodaje je odlučio da se hitno otisnu nove etikete te da se besplatno dostave, uz telefonsku ispriku. Još isti dan su otisnuti uzorci, koje je nakon dva dana kupac odobrio, nakon čega je otisnuta cijela količina te obavljena dostava. Ana je nazvala kupca da bi se ispričala za nastalu situaciju te predložila sastanak. Međutim, direktor poduzeća Abakus je rekao da nema vremena za sastanak, ali da cijeni način na koji je riješena njegova reklamacija. Poduzeće Abakus u narednom razdoblju nije poslalo novu narudžbu odnosno prekinuta je poslovna suradnja.

Pitanja:

1. Iako se u poslovnom slučaju sugerira da je nastala greška prilikom narudžbe etiketa isključivo rezultat propusta kupca (narudžbi nije prethodilo odobrenje otisnutih uzoraka), smatrate li da je učinjen previd i od strane tiskare? Biste li možda promijenili proceduru zaprimanja narudžbe? Kako?
2. S obzirom da je Ana ustanovila da je poduzeće Abakus malo veličinom te niskog prodajnog potencijala, smatrate li opravdanim trošenje vremena i resursa na pronalazak rješenja reklamacije, iako ona čak i nije u potpunosti opravdana?
3. Je li rješenje reklamacije koje je predložio direktor prodaje opravdano? Kakav bi joj vi prijedlog i savjet dali? Pojasnite.
4. Koje biste sve aktivnosti prije odlaska direktoru prodaje poduzeli u pokušaju rješavanja reklamacije da ste bili na Aninom mjestu i zašto?



Filmski maraton:

Preporuka popularnog igranog filma prodajno-pregovaračke tematike

U potrazi za srećom (The Pursuit of Happyness, 2006) – ova inspirirajuća drama prikazuje prodaju kao pozitivnu profesiju koja mijenja život. Will Smith je nominiran za Oscara za ulogu Chrisa Gardnera, povremeno zaposlenog prodavača koji postaje beskućnik, zajedno sa svojim petogodišnjim sinom, nakon niza nesretnih financijskih neuspjeha. Od dolaska na stažiranje u brokersku kuću što je svojevrсна prekretnica, film prati Gardnerovu nepokolebljivu potragu za boljim životom, usprkos konstantnim pretekama i poteškoćama.

Trailer filma pogledajte skenirajući QR kod.



SCAN ME!



Author: freedesignfile, https://all-free-download.com/free-vector/download/different-film-and-movie-mix-vector_523693.html

Author: BSGStudio/All-free-download.com, na linku: https://all-free-download.com/free-vector/download/realistic-vector-illustration-of-popcorn-and-beverage_6822455.html?fbclid=IwAR14-op24gLhuhWg4Dj9sSo-c9EiHu2naajNOJgRqs9h4kpyDx2Tp1GaMIE

- ¹ Campbell, A. (1998). Do internal departmental relationships influence buyers' expectations about external supply partnerships? *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(3), str. 199-214.
- ² Chen, Y.-C., Li, P.-C. i Lin, Y.-H. (2013). How inter- and intra-organisational coordination affect product development performance: the role of slack resources. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(2), str. 125-136.
- ³ Tadjewski, M. i Hewer, P. (2012). Global contributions to marketing management. *Journal of Marketing Management*, 28(9-10), str. 1015-1020.
- ⁴ Conduit, J., Jekanyka Matanda, M. i Mavondo, F. (2014). Global contributions to marketing management pursuing internal customer orientation and external customer orientation. *Journal of Marketing Management*, 30(13-14), str. 1320-1352.
- ⁵ Vranešević, T. Panđa Bajsi, I. i Mandić, M. (2018). *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*. Zagreb: Accent marketing, str. 214.
- ⁶ Kumar, N. i Yakhlef, A. (2016). Managing business-to-business relationships under conditions of employee attrition: A transparency approach. *Industrial Marketing Management*, 56, str. 143-155.
- ⁷ Alfirevic, N., Draskovic, N. i Pavicic, J. (2013). Toward a customer-centric strategy implementation model: The case of an European mid-sized glass packaging producer. U H. Kaufmann i Panni, M. (ur.) *Customer Centric Marketing Strategies: Tools for Building Organizational Performance*. Hershey: Business Science Reference/IGI Global, str. 476-497.
- ⁸ Beers, D. (2017). DeWalt and its customer-driven innovation. Dostupno na: <https://consumervaluecreation.com/2017/03/04/dewalt-and-its-customer-driven-innovation/> (pristupljeno 24.4.2018.).
- ⁹ Bjarin, T. (2017). How Corning's Crash Project For Steve Jobs Helped Define The iPhone. Dostupno na: <https://www.fastcompany.com/40493737/how-corning-crash-project-for-steve-jobs-helped-define-the-iphone> (pristupljeno 24.4.2018.).
- ¹⁰ Vranešević, T. (2014). *Tržišna istraživanja u poslovnom upravljanju*. Zagreb: Accent, str. 128.
- ¹¹ Previšić, J. ur. (2011). *Leksikon marketinga*. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 630-631.
- ¹² Zakon o zaštiti potrošača (2014). *Narodne novine*, 41/14.
- ¹³ Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o zaštiti potrošača (2015). *Narodne novine*, 110/2015.
- ¹⁴ Zakon.hr (2015). Zakon o obveznim odnosima – pročišćeni tekst. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/75/Zakon-o-obveznim-odnosima> (pristupljeno 24.4.2018.).
- ¹⁵ Pravna klinika. (2014). *Zaštita potrošača kod materijalnih nedostataka stvari*. Dostupno na: <http://klinika.pravo.unizg.hr/content/zastita-potrosaca-kod-materijalnih-nedostataka-stvari> (pristupljeno 24.4.2018.).
- ¹⁶ Ingram, T., LaForge, R., Avila, R., Schwepker, C. i Williams, M. (2017). *Sell5* (5. izdanje). Boston: Cengage Learning, str. 199.
- ¹⁷ Jobber, D. i Lancaster, G. (2015). *Selling and Sales Management* (10. izdanje). Harlow: Pearson, str. 270.
- ¹⁸ Hise, R. i Reid, E. (1994). Improving the Performance of the Industrial Sales Force in the 1990s. *Industrial Marketing Management*, 4(23), str. 273-279.
- ¹⁹ Hollensen, S. (2017). *Global Marketing* (7. izdanje). Harlow: Pearson, str. 753.
- ²⁰ Woodburn, D. i McDonald, M. (2011). *Key Account Management: the definitive guide* (3. izdanje). Chichester: John Wiley & Sons, str. 31.
- ²¹ Buttle, F. i Maklan, S. (2015). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies* (3. izdanje). London: Routledge, str. 4.
- ²² Williams, D. (2014). *Connected CRM: implementing a data-drive, customer-centric business strategy*. Hoboken: John Wiley & Sons, str. 3.
- ²³ Tavana, A., Fili, S., Tohidy, A., Vaghari, R. i Kakouie, S. (2013). Theoretical Models of Customer Relationship Management in Organizations. *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, 3(11), str. 63-70.
- ²⁴ Bhat, S. i Darzi, M. (2016). Customer relationship management: An approach to competitive advantage in the banking sector by exploring the mediational role of loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 34(3), str. 388-410.

8 Kontekstualni prodajni pristupi

CILJEVI POGLAVLJA:

- Ukazati na izazove prodaje usmjerene na odnose.
- Produbiti razumijevanje razlika između tradicionalne prodaje i prodaje usmjerene na odnose.
- Definirati prodaju usredotočenu na kupca i adaptivnu prodaju.
- Objasniti i ukazati na značenje demonstriranja kao prodajne tehnike.
- Predstaviti i opisati različite mogućnosti uvećane i ukrštene prodaje.

„Prodaja je uvjetovana stavom prodavača – a ne stavom potencijalnog kupca.“

W. Clement Stone

Prodajna situacija

Ana je u suradnji s profesorom s fakulteta koji joj je predavao predmet Upravljanje prodajom uspješno osmislila seriju edukacija za prodajno osoblje poduzeća Lotus Print. Svrha tih edukacija je unaprjeđenje komunikacijskih vještina odnosno podizanje razine komunikacijske učinkovitosti terenskog prodajnog osoblja u susretu s kupcima. Prodavači koji rade za Lotus Print su veliki stručnjaci u svome području, ali zbog njihovoga raznolikog obrazovnog profila, više povezanog s grafičkom industrijom, unaprjeđenje u komunikaciji s kupcima je nešto na čemu se može i treba poraditi. Od polaznika radionica je dobila odlične povratne informacije. Neovisno o iskustvu, svi su čuli barem nešto novo ili se prisjetili nekih pomalo i zaboravljenih, ali uvijek dobrodošlih informacija. Uprava poduzeća, ohrabrena povratnim informacijama i učinkom edukacije na zamjetno poboljšano raspoloženje i motiviranost ljudi odlučila je nastaviti s daljnjim ulaganjima u unaprjeđenje profesionalnih kompetencija članova prodajnog tima. Štoviše, uvjereni su da će se takva ulaganja kroz skorije vrijeme i više nego isplatiti temeljem povećanja prodajne produktivnosti i viših ostvarenih prihoda. Ana je stoga dobila novi zadatak nadograditi program edukacija za cijelu kalendarsku godinu.



© Kobu Agency/unsplash.com

Zahvaljujući upravo završenim edukacijama Ana je samo potvrdila ono što je već i znala, a to je da razina potrebnih vještina kojima raspolaže osoblje prodaje nije konzistentna pa samim tim grupne edukacije ne proizvode najbolje učinke. Edukacije bi po njenom mišljenju trebale biti više individualnog tipa te je istražujući materiju pročitala i nešto tekstova koji govore o metodi podučavanja zvanoj „coaching“. Odlučila je više se informirati o coachingu i osmisлити programe educiranja „skrojene“ po mjeri svakog prodajnog profesionalca, a koji se tiču prodajnog ponašanja u različitim prodajnim kontekstima. Ana je coaching zamislila na sljedeći način. Svo prodajno osoblje bi provelo jedan dan na zajedničkoj interaktivnoj radionici s trenerom gdje bi im bili predstavljeni različiti oblici prodajnog ponašanja. Nakon toga, trener bi proveo po dva dana na terenu sa svakim od prodajnih profesionalaca Lotus Printa te bi im treći dan prezentirao individualiziranu evaluaciju njihova rada i radio s njima na konkretnim poboljšanjima. Ani se ovakav pristup čini dobrim, pa je plan edukacija predala na odobrenje direktoru prodaje, gospodinu Paviću i upravi poduzeća. Ako se ova vrsta treninga pokaže dobrim, Ana bi ga adaptirala i za potrebe osoblja telefonske prodaje.

Kako se mijenja okruženje, mijenjaju se mediji kao i opseg njihova dosezanja ciljnih publika. Zajedno s tim, mijenja se i njihova učinkovitost. Rasprostranjenost IPTV usluge (TV usluga koja se distribuira putem internetske infrastrukture, poput MaxTV usluge Hrvatskog telekoma) i OTT usluge (internetska televizija i video streaming, poput Netflix) čini da „blockbuster“ promotivne kampanje postaju manje učinkovite zbog podijeljenosti obrazaca praćenja medija od strane potrošača, a posebno zbog opadajućeg trenda gledanja televizijskih programa. U skladu s tim, mediji segmentiraju auditorij na sve uže definirane ciljne skupine pa je sve teže dosegnuti masovnu publiku pomoću samo jednog masovnog medija. Sve ovo dovodi do toga da masovni mediji kao takvi postaju manje privlačan oblik ATL (engl. *Above The Line*) promocije za oglašivače koji pokušavaju pronaći drugačije, alternativne metode promocije.



© Freepik.com

U isto vrijeme, povećanje konkurencije i veća mogućnost izbora kako na B2C, tako i na B2B tržištima utjecala je na to da su korisnici postali sofisticiraniji i zahtjevniji. Čak i kada su ponuđeni proizvodi ili usluge zadovoljavajući, korisnici i dalje koriste mogućnost jednostavnog kontaktiranja više različitih dobavljača da bi povoljnije kupili proizvod ili tek toliko da bi iskusili promjenu i raznolikost. Sve ovo vodi smanjenoj odanosti markama, lojalnost postaje teže održivom pa poduzeća razmatraju nove, alternativne načine kreiranja lojalnosti.

Kao posljedica navedenog ne čudi da su tzv. ispodlinijske ili BTL aktivnosti (engl. *below the line*) kao vrsta preciznog ciljanja kroz izravan marketinški pristup, postale poduzećima sve atraktivnije. Time promotivne tehnike guranja kroz prodajne kanale (engl. *push promotion*) postaju bitno popularnije u odnosu na one tipa privlačenja (engl. *pull*) unaprijedjujući funkciju prodaje. Suvremene poslovne organizacije usvajaju strateški i filozofski pristup stjecanja lojalnosti kroz osmišljavanje programa marketinga temeljenog na odnosima. To ima za posljedicu opće povećanje ulaganja i učinkovitog upravljanja programima brige o korisnicima koji postaju sredstvo zadržavanja kupaca i njihovog ponovljenog kupovanja ili korištenja usluga. Kako se tradicionalni marketing transformirao u marketing odnosa to je rezultiralo i evolutivnim promjenama u prodaji i prodajnom pristupu. Evolucija prodaje podrazumijevala je potrebu za sistematizacijom i razdvajanjem različitih vrsta prodajnih zanimanja, ali i promjene naglaska prema prakticiranju prodaje usmjerene gradnji i održavanju odnosa. U tom pristupu moguće je identificirati različite metode i tehnike. Prisjetimo li se razmatranja u prvom poglavlju, zamijetit ćemo da je osnova prodaje ostala djelomično ista, no umnožile su se različite prodajne aktivnosti, posebice one koje se događaju u prijemprodajnom, prodajnom i poslijeprodajnom usluživanju kupaca. Ne tako davni pristup prodavanju i interakciji s kupcima, uvelike se oslanjao na klasičnu prezentaciju i svima već jako zamarajuće, unaprijed pripremljene, PowerPoint slajdove s kojima se ponuda predstavljala svima gotovo istovjetno. Pristup kupcima se izmijenio na način da se izlaganje uz pomoć slajdova može koristiti kao svojevrsan uvod, ali preveliko oslanjanje na unaprijed strukturirane slajdove vodi prezentaciju u jednom istom smjeru, ne vodeći u dovoljnoj mjeri računa o potrebama kupaca. Suvremena prodajna praksa se više oslanja na razgovor kao prirodniju metodu međuljudske interakcije. Razgovori su se pokazali uspješnijima i prihvatljiviji-

Slika 8.1: Pristup kupcima sve je više usmjeren na kompletno rješenje



Izbacite kadu, ubacite tuš

KupaonCo je dobro organiziran tim stručnjaka koji uz prethodnu pripremu i dogovor s klijentom zamjenjuje stare ležeće kade tuš prostorom.

[Više »](#)



U 1 dan bez prašine

Radovi i montaža traju samo 1 dan! Bez prašine! Nakon montaže, odmah istog dana možete koristiti svoju kupaonicu.

[Više »](#)



Mobilna radionica

Pokretna radionica s najmodernijim alatima i strojevima za montažu.

[Više »](#)

Poslovni savjetnici ističu kako je za tržišni uspjeh važno razmotriti cjelokupno kupčevo iskustvo na putu do zadovoljenja određene potrebe. To znači vlastitu ponudu usmjeriti na rješenja koja kupca oslobađaju mučnih fizičkih i psihičkih napora ili briga zbog kojih eventualno okoliša u zadovoljenju neke svoje latentne potrebe ili želje.

KupaonCo je specijalizirana uslužna tvrtka, koja uvažavajući gornji pristup svojim kupcima nudi kompletnu zamjenu ležećih kupaonskih kada praktičnijim tuš prostorom u samo jednom danu, bez stresa i bez prašine. Klasične, duboke kade su vrlo problematične za upotrebu starijim, bolesnima ili osobama s trajnim tjelesnim oštećenjima, a veliku zapreku samoj ideji njihove zamjene praktičnijim tuš prostorima čini uobičajeno trajanje renovacijskog pothvata. U takvim se radovima uobičajeno izmjenjuje veći broj različitih majstora, nakon čega slijedi mukotrpno čišćenje i sve to uz nemogućnost korištenja kupaonice i inkomodiranje ukućana u dužem vremenu.

Djelujući u smjeru smanjenja kupčeve „muke“ KupaonCo nudi kvalitetnu izvedbu zamjene u samo jednom danu, za što daje i garanciju. Radovima prethodi raniji sastanak s investitorom u kojem se obavlja analiza postojećeg stanja i dogovara izvedbena rješenja.

Ilustrativni video je dostupan uz pomoć priloženog QR koda.

Izvor: <http://www.kupaonco.hr/hr>, promotivni oglas na Story.hr (pristupljeno 11.8.2018.)



SCAN ME!

ma od prezentacije u uspostavi odnosa i stjecanju povjerenja. Doduše, moguće je kombinirati prezentaciju i razgovor, što ima dobar učinak, ali je istodobno i znatno teže od samog razgovora ili same prezenta-

cije. Nadalje, dok je tradicionalna prodaja više reaktivno usredotočena na zaključenje posla, suvremena se prodaja više usredotočuje na otkrivanje i rješavanje kupčevog problema.

IZAZOVI PRODAJE TEMELJENE NA ODNOSIMA

Kako je već pojašnjeno u poglavlju 1 i poglavlju 7, kada smo usporedili transakcijski pristup prodaji s prodajom temeljnom na odnosima, danas prodajne organizacije napuštaju usmjerenost na kratkoročne transakcije i umjesto toga usredotočuju svoje napore na stvaranje dugoročnih odnosa, strateških saveza, kao i suradničkih aranžmana s profitabilnim kupcima. Ipak, neke su djelatnosti pogodnije za prakticiranje ovakvog pristupa u odnosu na druge. Primjerice, u prodaji osiguranja ili osobnih fitness usluga, iako cijena predstavlja važnu komponentu ponude, klijenti kupuju i vraćaju se ponovno onima s kojima su izgradili dobar odnos temeljem konzistentnog pozitivnog iskustva. S druge strane, prodaja automobila se vrlo lako svede na razgovor o cijeni, tj. teško je očekivati da unatoč odličnom odnosu koji prodavač ima s

potencijalnim kupcem, cijena neće izaći u prvi plan kod odluke o kupnji iste marke vozila kod različitih trgovaca automobilima.

Prodaja zasnovana na odnosima implicirala je i proširenje uloge suvremenog prodajnog predstavnika koja sada uključuje i ono što su nekad tradicionalno bile marketinške aktivnosti, kao što su: istraživanje, prikupljanje informacija, komuniciranje i distribuciju¹, održavanje odnosa s klijentom, a sve s krajnjim ciljem izgradnje strategije za zadržavanje korisnika.

Programi lojalnosti, poput navedenih u donjem slikovnom primjeru, sve su značajniji, iako nikako ne i jedini marketinško-prodajni alati za poticanje ponovljene kupnje i zadržavanje kupaca. Vrlo su rašireni u uslužnom sektoru, trgovini, distribuciji goriva, zračnom prijevozu i sl. Slika 8.2 predstavlja primjere takvih programa s tržišta konačne i tržišta poslovne potrošnje. Uz funkciju zadržavanja kupaca i poticanja dodatne kupnje, imaju značajnu ulogu i u prikupljanju podataka o vlastitim kupcima i njihovom kupovnom ponašanju, a sve sa svrhom boljeg ciljanja marketinško-prodajnih kampanja.

Slika 8.2: Programi lojalnosti na tržištu osobne i tržištu poslovne potrošnje

ZDRAVLJE PLUS

POSTANITE I VI ČLAN PROGRAMA VJERNOSTI ZDRAVLJE PLUS

Zatražite karticu vjernosti u vašoj ZDRAVLJE PLUS ljekarni!

Kupnjom u vašoj ljekarni:

- OSVARMUJETE POPUSTE: -15% -10% -25%
- DOBITI DOPULI: DOBITI DOPULI BODOVE NA POJEDINE PROIZVODE
- DOBITI ROĐENDANSKI POPUST

Odgovore na sva vaša pitanja zatražite u svojoj ZDRAVLJE PLUS ljekarni.

Detaljne informacije o popustima na pojedine proizvode i duplim bodovima pronađite na Info letku Zdravlje Plus u Vašoj ljekarni.

Realizacija popusta ne uključuje lijekove koji se izdaju na recept, medicinska pomagala koja se izdaju na teret zdravstvenog osiguranja, sudjelovanje u cjeni lijeka i medicinskih pomagala te participaciju.

ZDRAVLJE PLUS

www.zdravljeplus.hr

www.oktal-pharma.hr

PROTECH
German Quality

POKLON BRUSILICA

W750-115
750W

POŠALJI 100 PRSTENA REZNIH PLOČA PROTECH 115x1x22
DOBIJEŠ METABO BRUSILICU!

www.protecheuropa.de

Klasično istraživanje tržišta, kao jednu od temeljnih tržišnih aktivnosti poduzeća, uobičajeno je obavljao odjel marketinga kroz primarne podatke koji se pribavljaju putem poduzetih ili naručenih istraživanja kao i analizom raspoloživih sekundarnih podataka. Podaci dobiveni istraživanjem tržišta su obično nadopunjavani podacima internog informacijskog sustava poduzeća koji omogućava analizu prodaje po korisniku, grupama korisnika, zemljopisnim područjima, veličini narudžbe i po drugim relevantnim kriterijima. Danas, pored primarnih i internih podataka iz marketinškog informacijskog sustava, sve veći strateški značaj imaju podaci koji se odnose na informacije o konkurentima, proizvodima i uslugama, klijentima, a kojima obično raspolaže terensko prodajno osoblje. Djelomično smo o tome govorili u poglavlju 7. Ipak nije naodmet ponoviti da je posljedica rečenog mijenjanje uloge prodaje u smislu podizanja njezine važnosti s taktičke na stratešku razinu. Redovita izvješća prodajnog osoblja unose se u CRM sustav i na taj se način ugrađuju u proces strateškog planiranja poslovne organizacije. Uspješnost ovakvog prikupljanja podatka i na njima zasnovanog organizacijskog planiranja ovisi o tome koliko je proces izvještavanja formaliziran i kakve se vrste obrada tih podataka obavljaju u marketinškom odjelu. Ako se odgovarajuće provodi i nadzire, proces istraživanja kojeg obavlja prodajno osoblje u izravnom kontaktu s kupcima, trebao bi biti vrlo dinamičan zbog stalne interakcije s korisnicima. Inkorporiranjem prodajnih izvještaja u CRM, osoblje prodaje ostvaruje velike koristi za vlastito poduzeće jer se na taj način smanjuje ili potpuno eliminira potreba za skupim terenskim istraživačima u provedbi kvalitativnih tržišnih istraživanja. Također, kvaliteta podataka je poboljšana u odnosu na kvalitetu podataka koje su u mogućnosti prikupiti vanjski, plaćeni istraživači. Računa se da će zbog već izgrađenih osobnih odnosa pristupačnost ispitanika biti veća, a odgovaranje iscrpnije i točnije u odnosu na situaciju u kojoj klijente anketiraju ili ispituju osobe s kojima nisu imali ranijeg kontakta. Doduše, moguće je i da će se klijenti suzdržavati od negativnih vrednovanja zbog postojeće prisnosti s prodavačem, ali to ne umanjuje znatne prednosti ovog pristupa u cjelini. Dodatne koristi strateškog integriranja osoblja prodaje u procese istraživanja uključuju i:²

1. povećanje prodaje po kupcu, uslijed korištenja povijesnih podataka o korisnicima što ima za posljedicu:
 - bolju kategorizaciju i identificiranje korisnika

- bolju segmentaciju, ciljanje i pozicioniranje
- bolje prezentiranje relevantnih ponuda.

2. Unaprjeđenje prognoziranja prodaje kroz analizu obrazaca prošlog ponašanja kupaca kao i analize grešaka iz prethodnih aktivnosti.

U tradicionalnoj prodaji posjete pojedinačnim kupcima, posebno u B2B kontekstu, postale su sve duže. U većini slučajeva, osoba iz poduzeća kupca zadužena za nabavu radi taj posao kroz duže vrijeme i s vremenom se poznanstvo s prodavačem produbljuje pa dolazi do osobnijeg ili gotovo prijateljskog odnosa. Takav odnos uzima i nešto više vremena u međusobnoj interakciji jer uključuje i teme koje nisu usko ograničene na osnovni cilj prodaje posjete. Zanimljiva je i činjenica proizašla iz istraživanja i usporedbi osnovnih obilježja prodajnih i nabavnih poslova, koja kaže da osoblje nabave u prosjeku ostaje i do dvostruko duže na svojim kupovnim pozicijama u odnosu na pozicije na kojima rade terenski prodavači.³ Priroda posla u nabavi je također nešto „mirnija“ jer ne uključuje toliko dinamike i putovanja kao što je svojstveno prodajnom poslu. Smatra se da je to mogući razlog veće staloženosti organizacijskih kupaca i njihova dužeg zadržavanja na postojećim pozicijama.

Promjene u sastavu vlastitog prodajnog osoblja uslijed značajne fluktuacije, velik su problem za poduzeće jer je teško prenijeti na novog prodavača obilježja prisnosti i odnosa kojeg je s kupcem uspostavio njegov prethodnik. Zbog toga se obično javlja određeni zastoj dok se ne izgradi novi odnos. Povezano s tim ne čudi podatak da trošak zamjene osobe koja je radila na prodajnoj poziciji, u vremenu od minimalno pet godina, košta poduzeće približno 200% njegove godišnje bruto plaće.⁴ Ta činjenica dodatno motivira poduzeća da njeguju odnose s vlastitim kupcima po principima uspješnog marketinga odnosa kao i da dobro osmišljenim mjerama internog marketinga djeluju na smanjenje fluktuacije i pokušaju više približiti dva ranije spomenuta razdoblja ostanka na istoj poziciji.⁵ Odgovarajući sustav motiviranja i nagrađivanja, uz druge elemente internog marketinga, trebao bi pozitivno djelovati na lojalnost i zadržavanje prodajnog profesionalca u poduzeću i približiti ga sličnom trajanju kao i kod kupovnih kolega. Marketing odnosa i prodaja temeljena na gradnji i učvršćenju odnosa traže drukčiji prodajni pristup, a time i mijenjaju prodajnu ulogu što rezultira s manje pritiska u odnosu na čistu, transakcijsku prodaju gdje je naglasak na kratkoročnim rezultatima i ostvarenju visoko zadanih prodajnih kvota. S druge strane, s



razvojem povećane tržišne konkurencije i na strani kupca se javljaju više negoli prije izraženi pritisci za učinkovitijim kupovanjem. Takvi pritisci su orijentirani na ostvarenje nižih ulaznih cijena, ali po prirodi su bitno drukčiji od pritiska dosezanja prodajnih ciljeva i kvota u zadanom vremenskom razdoblju. U prodaji usmjerenoj na kvalitetne i profitabilne odnose s kupcima usredotočenje je na dugoročnijim ciljevima zadržavanja kupaca više negoli na pukom dostizanju kratkoročnih prodajnih ciljeva i kvota. Stoga se u ovom pristupu prodaji sustav nagrađivanja temeljen na proviziji sve manje koristi, a poticaji većoj učinkovitosti se ostvaruju kroz dodavanje bonusa na osnovnu plaću. Ovakav sustav poticanja prodajnog napora ne oblikuje se samo za tim prodavača u izravnom kontaktu s kupcima, nego i za članove prodajne podrške koji mogu biti i iz drugih odjela poduzeća.

8.2.1. Prodaja usmjerena na dodatno unaprjeđenje odnosa

Prodaja temeljena na odnosima može se dodatno unaprijediti i specijalizirati. Tako je nastala prodaja usmjerena na dodatno, još uže unaprjeđenje odnosa (engl. *Oriented Relationship Selling*). Takva prodaja

ne usredotočuje se samo na izgradnju odnosa, nego nakon što je odnos izgrađen, ona se usmjerava prema specifičnim potrebama koje taj odnos zadovoljava.⁶ Primjerice, odvjetnik koristi prodaju temeljenu na povjerenju, jer upravo ono što klijenti najviše cijene u odnosu sa svojim odvjetnikom je povjerenje u njegovo znanje.

Ovakva, dodatno usredotočena prodaja temeljena na odnosima nije ista za sve korisnike određene usluge. Štoviše, ona mora biti različita za različite klijente iako se radi o istovjetnoj vrsti usluga. Na primjer, vlasnik restorana čija je usluga primjerena obiteljskim korisnicima može zamijetiti da neki od posjetitelja posebno cijene prijateljski odnos s vlasnikom dok je drugima bitniji ambijent i atmosfera restorana, a trećima je pak posebno privlačan neformalni pristup osoblja. Ključ uspjeha ovog prodajnog pristupa temeljenog na međusobno produbljenim odnosima sadržan je u ispravnoj identifikaciji onog aspekta odnosa koji je klijentu bitan, kao i načina kako mu ga kroz posebnu prilagodbu isporučiti. Ovakav vid prodaje zahtijeva puno veće ulaganje vremena u istraživanje negoli je to slučaj s prodajom temeljenom na odnosima.

8.2.2. Prodaja usmjerena na kupca

Prodaja usmjerena na kupca (engl. *customer oriented selling*) izražava stupanj do kojeg prodajno osoblje prakticira tržišnu orijentaciju na pojedinačnoj razini, pokušavajući pomoći kupcima da donesu kupovne odluke koje najbolje zadovoljavaju njihove potrebe.⁷ Prodaja usmjerena na kupca podrazumijeva:

1. Želju da se kupcu pomogne u donošenju zadovoljavajuće kupovne odluke.
2. Pomaganje kupcima u ispravnoj procjeni vlastite potrebe.
3. Nuđenje proizvoda koji će najbolje zadovoljiti te potrebe.
4. Točno opisivanje proizvoda.
5. Izbjegavanje obmanjujućih ili manipulativnih uvjeravajućih prodajnih taktika.
6. Izbjegavanje korištenja prodajnih tehnika visokog pritiska.

Prodajno osoblje koje prakticira ovu vrstu prodaje ima izraženu brigu za druge i sebe, suprotno od niske brige za druge i izražene brige za sebe⁸ koju će imati prodajno osoblje koje se usredotočuje na prodaju umjesto na kupce. Usredotočenost na potrebe kupca obično je u korelaciji s voljom za rad s kupcima tijekom dužeg vremenskog razdoblja što vodi stvaranju dugoročnih saveza. Prodaja usmjerena na kupca zahtijeva prodavačevo razumijevanje cjelokupnog lanca vrijednosti kupca, ne samo kakav je on danas, nego i kako se razvija tijekom vremena pod utjecajem različitih unutrašnjih i vanjskih čimbenika odnosno tržišne dinamike. Ne čudi stoga da ovaj tip prodaje zahtijeva dodatno vrijeme i veće ulaganje u prikupljanje podataka o sadašnjim i budućim potrebama korisnika⁹ i prikazivanje načina na koji proizvodi organizacije prodavatelja mogu zadovoljiti te potrebe.

Dodatno uloženo vrijeme se može promatrati i kao oportunitetni trošak jer se vrijeme uloženo u obavljanje opisanih dodatnih aktivnosti moglo korisno upotrijebiti na produktivniji način u smislu ostvarenja neposredne prodaje u transakcijskom prodajnom odnosu. Uz to, jasno je da u nastojanju ostvarenja dugoročnih odnosa prodajno osoblje mora žrtvovati kratkoročnu prodaju ako je to nužno, a što može značiti da neće biti u mogućnosti ostvariti kratkoročne prodajne kvote i neposrednu zaradu. To znači da treba voditi računa o tome da prodaja usmjerena na kupca nije najdjelotvorniji ili optimalan način prodajnog organiziranja za sve vrste poduzeća i djelatnosti.

Zbog toga postoji i alternativni pristup kojeg zovemo prodajna usmjerenost (engl. *selling orientation*). Prakticirajući takav pristup prodajno osoblje nastoji potaknuti potražnju za proizvodima i uslugama koje prodaje puno više nego što pokušava identificirati stvarne potrebe klijenta i ponuditi uslugu ili proizvod koji odgovaraju tim potrebama.¹⁰ Usmjerenost na prodaju se javlja u situaciji kad je prodajno osoblje poglavito usmjereno prema ostvarivanju kratkoročnih prodajnih ciljeva te su u tome voljni žrtvovati zadovoljstvo korisnika u zamjenu za priliku uspješne prodaje proizvoda ili usluge.

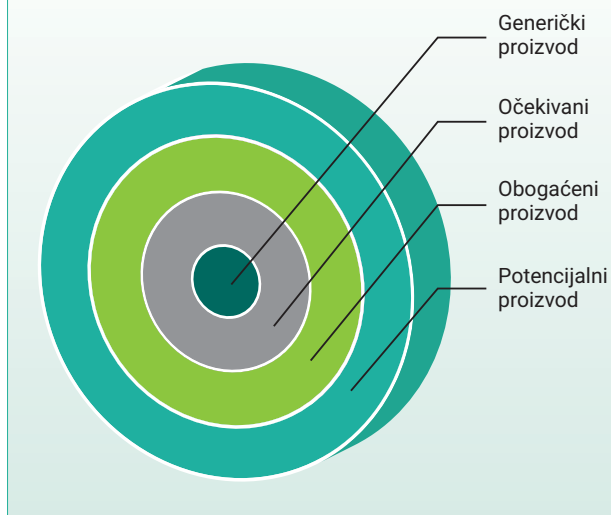
Odnos između orijentacije na kupca i orijentacije na prodaju nije u potpunosti jasan. Ove dvije orijentacije se često promatraju kao dva ekstrema istog kontinuuma. Međutim, novija literatura ukazuje da ove dvije orijentacije mogu koegzistirati u nastupima prodajnog osoblja i da ne trebaju biti razmatrane kao polarne suprotnosti. Kako god, orijentacija na kupca je poželjno prodajno ponašanje dok je orijentacija na prodaju često diskreditirana iako su novije studije¹¹ pokazale da u kontekstu maloprodaje potrošači preferiraju i očekuju od prodajnog osoblja da do određene mjere bude orijentirano na prodaju.

8.3.

PRODAJNA STRATEGIJA DODAVANJA VRIJEDNOSTI

Prodajno osoblje samo po sebi dodaje vrijednost proizvodu s jednom ili više neopipljivih koristi. To čine svojom ljubaznošću, boljom uslugom prije, za vrijeme i nakon prodaje ili pak inovativnošću. Da bi prodajno osoblje moglo kupcima iskomunicirati ili predstaviti dodatnu prodajnu vrijednost potrebno je poznavati koncept ukupnog proizvoda radi spoznaje na kojoj se razini dodaje i kakva vrsta vrijednosti i što ona znači za kupca. Koncept ukupnog proizvoda predložio je Theodore Levitt još 1980. godine u članku objavljenom u Harvard Business Reviewu.¹² On podrazumijeva razliku između generičkog, očekivanog, obogaćenog i potencijalnog proizvoda, a prodajnom osoblju omogućava da na optimalan način predstavi ponudu vrijednosti za kupca.

Slika 8.3: Koncept ukupnog proizvoda



Generički proizvod podrazumijeva osnovni proizvod odnosno osnovna obilježja koja omogućavaju funkcioniranje proizvoda i ispunjavanje osnovnih očekivanja kupaca. Tu se obično opisuje samo kategorija proizvoda, pa je u slučaju hotelske usluge to dvokrevetna soba. *Očekivani proizvod* uključuje mi-

nimalna obilježja i uvjete koje kupci temeljem prethodnog iskustva očekuju da će dobiti kupnjom određenog proizvoda. Na istom primjeru hotelske usluge gosti podrazumijevaju da su sobe uredne i čiste. Ovi elementi ne utječu na zadovoljstvo kupaca, ali će njihovo odsustvo rezultirati nezadovoljstvom. U kontekstu prodaje važno je znati da se percepcija očekivanog proizvoda razlikuje od kupca do kupca sukladno različitim iskustvima koja kupci imaju. Zadaća je prodajnog osoblja utvrditi razinu očekivanog proizvoda za određenog kupca jer proizvod može biti prodan jedino ako su ta minimalna očekivanja ispunjena. Ipak, odanost kupca će biti veća ako mu prodavač proda obogaćeni proizvod umjesto očekivanog. Obogaćeni je proizvod neka vrsta dodatne koristi za kupca koju kupac nije inicijalno očekivao dobiti. Na primjer, ako je gost prethodno spavao u hotelu određenog lanca hotela i tražio sobu s krevetom s tvrdim madracem, sljedeći put kad opet odsjedne u nekom od hotela iz tog lanca obogaćeni proizvod će predstavljati činjenica da će biti smješten u sobu koja ima krevet s tvrdim madracem, jer je takav zahtjev zabilježen u sustavu hotela. Također, obogaćeni proizvod mogu podrazumijevati informacije koje hotel pruža o restoranima u okolici ili organiziranim turama za



© Xb100/FreePik.com

obilazak grada. Na suvremenom tržištu konkurencija među ponuđačima vodi se na razini obogaćenog proizvoda, po osnovi onih elemenata kojima se ponuda jednog poduzeća diferencira od ponude konkurenata. Nakon što je razvijen obogaćeni proizvod prodajno osoblje treba početi razmišljati o potencijalnom proizvodu. Potencijalni je proizvod moguće razviti jedino ako je prodajno osoblje u vrlo bliskom kontaktu sa svojim kupcima budući da samo tako može imati uvid u njihove potrebe u nastanku, a koje potencijalni proizvod može zadovoljiti.¹³

8.4. PRILAGODLJIVA ILI ADAPTIVNA PRODAJA

Prilagodljiva prodaja je vrsta adaptabilnog ponašanja u ophođenju s kupcima temeljena na načelima psihologije. George Kelly¹⁴, začetnik kognitivne kliničke psihologije, je u svojoj teoriji osobnosti pretpostavio da adaptivne ili prilagodljive osobe stalno preispituju, nadopunjuju i razvijaju svoje stavove, kako bi ih uskladili s novim informacijama koje spoznaju kroz doživljaj vlastite okoline. Prilagodljiva ili adaptivna prodaja¹⁵ postala je zanimljivom temom u znanstvenom području prodaje još ranih '80-ih kada se prodajno osoblje koje isporučuje istu "ukalupljenu" prezentaciju svim korisnicima smatralo neadaptivnim¹⁶. Za razliku od njih, prodajni profesionalci koji su uvijek nastojali razviti jedinstveni obrazac ponašanja usmjeren prema svakom korisniku i koji su bili sposobni bitno promijeniti svoje prodajno ponašanje u ovisnosti o kupcu s kojim su u interakciji, smatrani su adaptivnima. Prema tome, adaptivna se prodaja definira kao promjena prodajnog ponašanja tijekom interakcije s kupcima, a na osnovi percipiranih informacija o prirodi prodajne situacije.¹⁷ U kojoj će mjeri prodavač koristiti adaptivnu prodaju ovisi o:

1. prodavačevoj osviještenosti o tome da različiti korisnici/kupci zahtijevaju različite pristupe
2. samopouzdanju prodavača vezano uz korištenje većeg broja prodajnih pristupa
3. vjerovanju u vlastitu sposobnost mijenjanja pristupa tijekom prodajne interakcije s kupcem
4. prikupljanju informacija da bi se olakšala prodajna prilagodba



5. mogućnostima stvarne upotrebe različitih prodajnih pristupa.

Osnovni koncept koji zagovara prilagodljiva prodaja je da ne postoji nešto što bi se moglo smatrati apsolutno najboljim načinom prodaje i stoga prodajni profesionalac treba biti dovoljno prilagodljiv u izboru i primjeni prodajne tehnike usklađene s percipiranom osobnošću kupca. Zbog toga bi prilagodljiva prodaja trebala funkcionirati bolje od bilo kojeg drugog promotivnog alata ili medija komunikacije jer prodajno osoblje treba biti u stanju razviti jedinstvenu prodajnu poruku za svakog korisnika. Da bi bio uspješan, prodajni profesionalac mora stalno prilagođavati vlastito ponašanje kao i prodajnu strategiju za svakog pojedinačnog korisnika što zahtijeva značajno višu razinu osobne angažiranosti, umještosti i kreativnosti.

Slično kao i kod orijentacije na kupca, i kod prilagodljive prodaje je važno biti svjestan s njom povezanih troškova. Najočitiji trošak su vrijeme i napor koje je potrebno uložiti s ciljem prikupljanja informacija o potencijalnom kupcu, a koje omogućavaju prodajnom profesionalcu razvijanje jedinstvenog obrasca ponašanja za svakog kupca. Stoga, prilagodljiva je prodaja poželjna i dugoročno učinkovita samo onda kada koristi adaptivnog prodajnog pristupa nadilaze troškove odgovarajuće pripreme. To su situacije u kojima su nuđeni proizvodi ili usluge vrlo složeni, kada postoji mnogo alternativnih ponuda kako kod drugih ponuđača, tako i alternativnih rješenja koja prodavač može ponuditi, kada su potrebe korisnika raznolike i kada se očekuje da će prodajni odnos rezultirati i s budućim mogućnostima ostvarenja dobiti.¹⁸

8.5.

DEMONSTRIRANJE I PROBNO KORIŠTENJE PROIZVODA

Demonstriranjem kao dijelom prodajnog predstavljanja smanjuje se percipirani rizik kupca jer mu prodavač tijekom demonstracije vrlo zorno daje uvid u obilježja i djelovanje proizvoda/usluge prije nego se kupac obveže na kupnju. Autokuće, na primjer, odavno nude mogućnosti probnih vožnji¹⁹ za sve vrste automobila iz asortimana uz prisustvo prodavača pa je ovakva vožnja postala nezaobilazan korak u kupnji novog vozila. Prednosti koje probna vožnja pruža jesu te što prodavač cijelo vrijeme može komunicirati s kupcem i dodatno ga informirati o specifičnostima proizvoda. Primjer poziva na predstavljanje proizvoda uz mogućnost stjecanja neposrednog osobnog iskustva u probnoj vožnji prikazan je slikom 8.4.

Na B2B tržištu demonstriranje proizvoda je vrlo rasprostranjena praksa podrške prodajnom procesu koja ide sve do toga da stručnjaci iz poduzeća prodavatelja provedu i po nekoliko dana na poslovnoj lokaciji potencijalnog kupca da bi na najbolji način demonstrirali sva obilježja i mogućnosti proizvoda. Moguće je pozvati kupce i u vlastitu tvornicu gdje im se uz proizvode pokazuju i načini njihove proizvodnje s ciljem jačanja osjećaja pouzdanja kupca u kvalitetu i tehnološko-poslovne kompetencije dobavljača. Jedan od takvih primjera je i dan Otvorenih vrata tvrtke Phoenix Pharma, najvećeg distributera lijekova za ljekarne u Europi. Ono što njihovu uslugu i poslovni model razlikuje od drugih sličnih distributera je potpuno automatizirano skladište koje omogućava da se nakon što ljekarna ispostavi narudžbu, naručeni lijekovi pakiraju u zelenu košaricu tako što košarica pokretnom trakom prolazi kroz skladište i na kraju se sukladno dovršenoj narudžbi isporučuje ljekarnama. Dani otvorenih vrata na kojima farmaceuti i vlasnici ljekarni dobivaju priliku da im se

Slika 8.4: Poziv na prezentaciju uz probnu vožnju električnih bicikla i skutera

**VOZIMO ELEKTRIČNE
BICIKLE U BAŠKI**

UVEDIMO ELEKTRIČNE BICIKLE U SVAKODNEVNICU!

Zašto bicikli na električni pogon?

- Brži i ekološki prijevoz uz minimalan napor i troškove.
- Nije potrebna registracija i vozačka dozvola.
- Nema naplate parkinga.
- Zamjenjuju motorkolade koji zagađuju okoliš.
- Ne troše fosilna goriva.
- Ne stvaraju buku.
- Osiguravaju veći radijus kretanja i olakšavaju savladati veće uspone.
- Rekreacija koja nam pruža zadovoljstvo, poboljšava kondiciju i zdravlje.

UŽIVAJTE U EKO VOŽNJI!

02.06.2018. od 10.00 do 14.00 sati ispred Heritage Hotela Forza
održat će se prezentacija i probna vožnja električnih bicikala i skutera

Sponzori: Mojotok, KrkMoto, rog-joma, DRIVE, i drugi.

Udruga „Moj otok“ – Punač mob: 098 213 715, e-mail: mojotok@mojotok.info, tel: 051 855-805

Električni bicikli suvremeno su sredstvo smanjenja prometnih gužvi u gradovima. Tihi i potpuno ekološki, omogućavaju lakše svladavanje uzbrdica i jednostavniju vožnju po vjetrovitom vremenu. I uz raspoloživu električnu pomoć koja osigurava odmor na dužim relacijama, još je uvijek prisutna mogućnost tjelovježbe. Na ovakvom biciklu nećete se preznajiti, ako to ne želite, a sloboda kretanja je povećana i za starije i bolesne osobe. Određeni modeli su sklopivi i mogu se prevesti i u prtljažniku automobila. Iako cjenovno skuplji od običnog bicikla, kupnja je olakšana subvencijama Ministarstva zaštite okoliša. Poticaji za kupnju vozila na električni pogon posebno su važni i za održiviji turizam.

Cikloturizam, kao jedan od turističkih proizvoda s najvećom perspektivom razvoja i rasta, prepoznat je i u Strategiji razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. Korištenje električnih bicikala doprinosi podizanju kvalitete ponude na turističkom tržištu, manje je gužvi u prometu i na parkinzima, olakšava se pristup djelovima naselja do kojih automobili ne mogu, manje je buke u prometu i manje onečišćenja ispušnim plinovima. Razvojem cikloturizma, uz podizanje turističke ponude na višu razinu, podiže se i kvaliteta života lokalnog stanovništva.

Izvor: www.tz-baska.hr (pristupljeno 30.5.2018.)

© Copyright Udruga Moj otok

Slika 8.5: Zelene košarice Phoenix Pharma koje se koriste pri sortiranju lijekova



© Copyright PHOENIX Pharmahandel GmbH & Co KG

demonstrira proces sortiranja i pakiranja lijekova prije distribucije u ljekarnu ulijeva povjerenje i pomaže lakšem odabiru distributera (slika 8.5).

Bez obzira radi li se o B2B ili B2C tržištima, jednostavnim ili vrlo kompleksnim proizvodima važno je postupke demonstriranja proceduralno precizirati na razini organizacije i inzistirati na tome da prodajno osoblje slijedi definirane faze. Ponekad kupci nisu u mogućnosti procesirati informacije o proizvodu usporedno sa samom demonstracijom pa je zbog toga demonstriranje potrebno odraditi u fazama. Uobičajeno je da demonstriranje ima barem dvije faze.

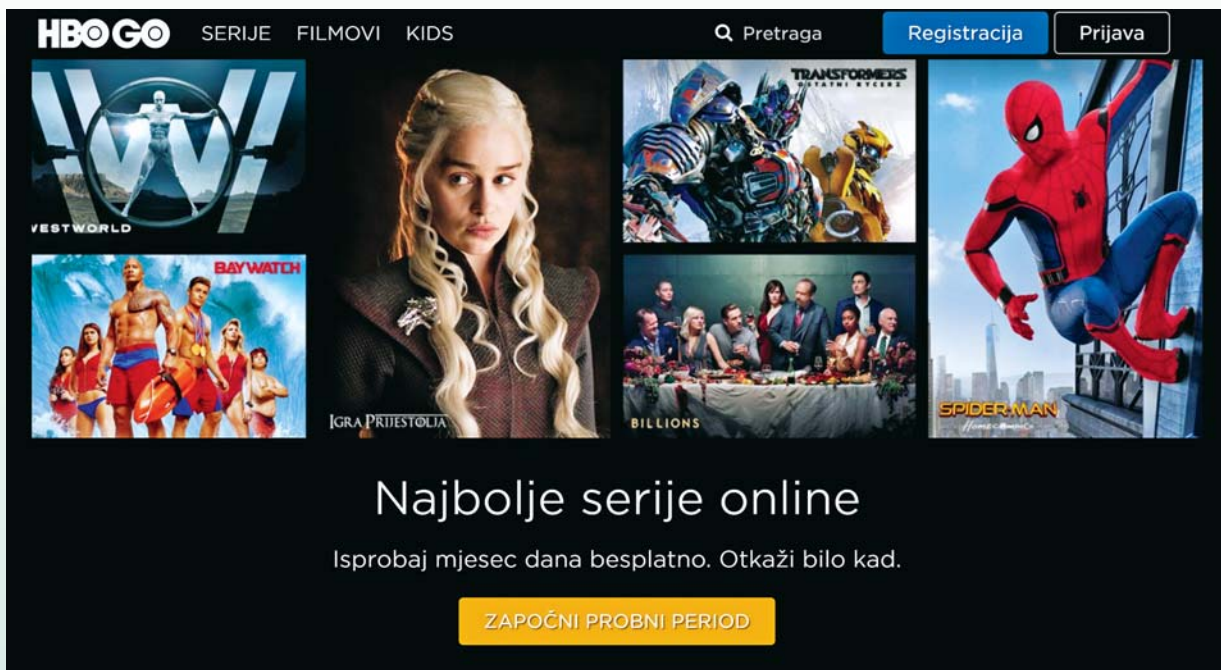
Prva se faza sastoji od kratkog opisivanja obilježja proizvoda/usluge s posebnim osvrtom na vrijednost koju on nudi kupcu i pojašnjava se njegovo funkcioniranje. Nužno je pri tome biti svjestan da će neki potencijalni kupci biti manje tehnički obrazovani od drugih pa i rječnik treba prilagoditi različitim razinama poznavanja tehničkih obilježja. Zbog nelagode i bojazni da ne ispadnu inferiorni kupci se mogu pretvarati da razumiju tehničke pojedinosti i onda kad to nije tako. To neće dovesti do prodaje jer iako će odgledati prezentaciju, kupci će uz odgovarajući izgovor izbjegavati odluku o kupnji. Velika je vjerojatnost da neće dovršiti kupnju s onim prodavateljem čiju demonstraciju proizvoda nisu razumjeli. Zbog previše tehničkih naglasaka u demonstracijama, izgubljeno je vjerojatno i previše potencijalnih prodaja.

Druga faza podrazumijeva demonstriranje koje obavlja prodajni profesionalac. Iz svega proizlazi zaključak da je obveza poduzeća osigurati prodajnom profesionalcu potrebne preduvjete poput primjerice, dovoljnog broja testnih vozila različitih modela kad se radi o auto trgovcima, jer bez demonstriranja prodajni stručnjak je lišen moćnog prodajnog alata.

Posljednja bi se faza trebala sastojati od zbira glavnih točaka demonstracije uz ponovno naglašavanje vrijednosti koje proizvod nudi. Na kraju, u ovisnosti o ciljevima demonstriranja koji mogu biti zaključivanje prodaje ili početak pregovaranja, potrebno je odmah zatražiti narudžbu ili ugovoriti daljnju komunikaciju u vidu sastanka, telefonskog poziva, pisane ponude, dodatnih demonstriranja za druge članove kupovnog centra kada se radi o složenoj B2B kupnji.

Pored demonstracije možemo govoriti i o probnom korištenju koje se sve više upotrebljava u B2C segmentu. U novije vrijeme svjedoci smo upotrebe ovakvih pristupa u prodaji usluga privatnih sportskih trenera, škola stranih jezika, dječjih vrtića gdje se potencijalnom kupcu nudi mogućnost da prvih nekoliko puta koristi uslugu bez potpisivanja ugovora ili plaćanja potrebnih članarina, upisnina i sl. Dječji vrtići, nude mogućnost dolaska na demo sat da bi i dijete i roditelji imali priliku ocijeniti odgovara li im atmosfera, način rada i drugi njima važni elementi kao i vidjeti hoće li se dijete uklopiti. Iako nije uče-

Slika 8.6: Primjer probnog korištenja proizvoda i usluga



© Copyright HBO Hrvatska

stala pojava, pamtimo situaciju kada je poznati ponuđač bijele tehnike nudio zainteresiranim kupcima isprobavanje perilice za suđe u vlastitom domu na rok od 30 dana uz mogućnost povrata novca u slučaju nezadovoljstva. Sličnim mogućnostima se služe i neki prodavatelji skupljih vrsta madraca izrađenih od memorijske pjene, koji daju da se madrac isproba u vremenu od 60 dana uz mogućnost vraćanja, ako kupac nije zadovoljan. U svim ovim slučajevima govorimo o probnom korištenju gdje kupac bez prisustva stručne osobe ili prodavača isprobava proizvod.

8.6. REFERENTNA PRODAJA I PROBNE NARUDŽBE

Referentna prodaja podrazumijeva navođenje i referiranje na zadovoljne kupce s ciljem uvjeravanja potencijalnih kupaca u učinkovitost proizvoda. Iako se može koristiti u B2C kontekstu, djelotvornija je na B2B tržištu i tada ima oblik referentne liste. Ipak nije

nužno, a niti prikladno koristiti cijeli popis referenci svaki put. Preporuča se u fazi pripreme prodaje načiniti popis zadovoljnih kupaca, ali i da se on uredi prema vrsti proizvoda ili čak po pripadajućim djelatnostima poduzeća koja su koristila naše proizvode ili usluge, kako bi ga se moglo filtrirati prema potrebi. Korisno je zamoliti zadovoljne korisnike da svoje impresije o korištenju proizvoda/usluge izraze u pisanom obliku te ih upozoriti da će pisma biti dana na uvid potencijalnim novim klijentima.

Probne narudžbe, iako su ponekad neekonomične za poduzeće, one uistinu smanjuju percipirani rizik novih kupaca. U B2B okruženju je uobičajeno da se rutinske kupnje obavljaju po inerciji uvijek od istog dobavljača i ne pomišlja se na bilo kakvu promjenu s obzirom da se uz promjenu vežu i određeni rizici. U takvim je situacijama moguće uz pomoć probne narudžbe ostvariti početnu prodaju manje vrijednosti, a koja dopušta demonstriranje sposobnosti poduzeća da isporuči dosljedne visokokvalitetne proizvode u kratkom roku. Na ostvarenom se zadovoljstvu treba pokušati graditi povjerenje koje može dovesti do većeg postotnog udjela u budućem poslovanju potencijalnog kupca.

8.7.

UVEĆANA, UKRŠTENA, UMANJENA I SLJEDEĆA PRODAJA

Sličnost između dva prvo spomenuta prodajna pristupa je u tome što se oba usredotočuju na pružanje dodatne vrijednosti kupcima umjesto ograničavanja na već poznate proizvode/usluge. U oba slučaja, poslovni je cilj povećati vrijednost putem informiranja kupaca o dodatnim opcijama proizvoda za koje možda ne znaju. Ključ uspjeha u primjeni oba ova prodajna pristupa je u dobrom poznavanju onoga što kupci visoko vrednuju te nuđenju rješenja u obliku proizvoda i odgovarajućih funkcija koje istinski ispunjavaju te potrebe.

Oba su pristupa dovedena gotovo do savršenstva u poslovanju online prodavaonica. Vjerojatno ste i sami bili izloženi ponudama za dodatne kupnje ili ukrštenu prodaju nakon što ste određeni proizvod kupili online (Amazon, E-Bay, Booking). O važnosti ovih pristupa za prodajni rezultat svjedoči i činjenica da je još u 2006. godini, CEO Amazona, danas najbogatiji čovjek svijeta, Jeff Bezos, otkrio da je nevjerovatnih 35% prodaje Amazona izravni rezultat ukršte-

ne prodaje ("Kupci koji su kupili ovaj proizvod također su kupili i"), što ne uključuje dodatni prihod koji su ostvarili po osnovi uvećane prodaje. ("Kupite oba proizvoda po zajedničkoj nižoj cijeni").

Uvećana prodaja (engl. *up-selling*) je praksa ohrabivanja kupaca da kupe više od onoga što su inicijalno namjeravali kupiti. To se ostvaruje poticanjem na kupnju veće količine jednog te istog proizvoda ili kupnjom proizvoda višeg cjenovnog razreda. Pri tome se radi o istim ili bliskim proizvodima i/ili uslugama koji ne predstavljaju novu kategoriju. Primjer uvećane prodaje u B2B kontekstu je poduzeće Prevent koje već odavno proizvodi kožne navlake za sjedišta VW automobila. Nakon što su svoju kvalitetu dokazali s kožnim navlakama za sjedište, počeli su proizvoditi i kožne obloge ručice mjenjača ne samo za VW vozila, nego i za Audi vozila. S druge strane McDonalds svojim kupcima omogućava da umjesto male porcije pommes fritesa, za dodatne dvije ili četiri kune dobiju srednju ili veliku porciju. U prodaji računala i prateće opreme može vam se ponuditi da uz kupovinu računalnog miša uz minimalnu doplatu dobijete i novu bežičnu tipkovnicu. Slično tome benzinske crpke svojim kupcima koji plate račun za gorivo u minimalnom iznosu od 200 kuna mogu ponuditi pranje vozila za 10 kuna.

Slika 8.7: Poticanje ukrštene i uvećane prodaje na Amazon.com

Customers who bought this item also bought

The screenshot displays a section titled "Customers who bought this item also bought" on the Amazon.com website. It features a grid of recommended books. The first row shows four books: "Social Media Marketing All-in-One for Dummies" (9 Books), "Marketing All-in-One for Dummies", "500 Social Media Marketing Tips", and "SEO 2018". The second row shows three books: "Digital Marketing All-in-One for Dummies", "Social Media Marketing All-in-One for Dummies" (9 Books), and "Marketing All-in-One for Dummies". To the right of the books, the total price is listed as \$55.65. Below the price, there are two buttons: "Add all three to Cart" and "Add all three to List".

© 1996-2018, Amazon.com, Inc

Slika 8.8: Primjena tehnike uvećane prodaje u poduzeću Samsung Electronics



Ukrštena prodaja (engl. *cross-selling*) je praksa prodaje dodatnog proizvoda ili usluge iz potpuno nove kategorije postojećem kupcu. U praksi, poduzeća definiraju ukrštenu prodaju na puno različitih načina. Nekada se pod ukrštenom prodajom podrazumijeva dodatno nuđenje proizvoda/usluga iz različitih kategorija, ali iz iste poslovne organizacije kao što je i osnovni proizvod/usluga. U drugim vrstama poslovanja ukrštena prodaja često podrazumijeva prodaju proizvoda iz potpuno novog segmenta za koje čak može trebati i posebna edukacija ili licenca. Takav se primjer susreće u bankarskom sektoru gdje bankarski službenici stječu posebne licence za prodaju različitih vrsta osiguranja koja nude po modelu ukrštene prodaje svojim klijentima. Cilj ukrštene prodaje može biti ili povećanje prihoda od klijenta ili zaštita odnosa s klijentom. Ukrštenom prodajom se zahvaćaju komplementarni proizvodi i/ili usluge, koje se vrlo često koriste u zajedničkoj prilici te oboje nude posebne koristi, koje su djelotvornije ako se koriste istodobno, u tandemu. Expedia prakticira ukrštenu prodaju, pa će prilikom kupnje zrakoplovne karte, kupac dobiti i sugestije za uslugu hotelskog smještaja, renta-car usluga na destinaciji kao i za druge turističke usluge. Kao primjer ukrštene prodaje može se uzeti i zajednička ponuda Ghetaldus optike i Triglav osiguranja, koji su na tržište izašli s tada jedinstvenom uslugom osiguranja naočala (slika 8.9). Tipičan primjer iz financijskog sektora je situacija u kojoj se klijentima kod uzimanja stambenog kredita nudi i polica životnog osiguranja. U slučaju putničkih agencija, kupcima putnih aranžmana se preporuča kupnja usluge putnog osiguranja i/ili osiguranja od otkazivanja putovanja. Najčešće se u ovim oblicima zdru-

Slika 8.9: Primjer ukrštene prodaje u Ghetaldus optici



Samo u Ghetaldus optici!

Osiguranje naočala

Iskoristite pogodnost osiguranja svojih naočala i za već 69,00 kn godišnje prestanite brinuti o tome što će biti ako... Birali ste ih s toliko pažnje, pa zašto se onda ne bi osigurali u slučaju da im se nešto neželjeno dogodi.

Što je osiguranje naočala?

Osiguranje naočala je novi produkt Triglav osiguranja koje osigurava okvir naočala i u njega ugrađena stakla. Osigurana vrijednost navedenih stvari je nabavna cijena nove stvari.

Što sve pokriva osiguranje naočala?

Osiguranje naočala pokriva uništenje i oštećenje osigurane stvari odnosno naočala (okvira i stakla).

Ukoliko se posebno ugovori, osiguranje pokriva i troškove izrade novih dioptrijskih stakala, ukoliko se utvrdi da je došlo do nagle promjene dioptrije osiguranika, i to za više od +/- 0,5% dptr u prvih 6 mjeseci trajanja osiguranja.



Što ne pokriva osiguranje naočala?

Osiguranje naočala ne pokriva štete nastale uslijed: namjernog oštećenja; nedostaka ili grešaka koje su postojale u trenutku sklapanja osiguranja, a bile su poznate osiguraniku; upotrebe koja je u suprotnosti s uputama proizvođača; nedovoljnog održavanja. Osiguranje ne pokriva troškove održavanja i štete koje nastanu u garancijskom roku, a dužan ih je nadoknaditi proizvođač.

Kolika je premija?

Premija za osiguranje naočala plaća se jednom godišnje i iznosi 69,00 kn za osnovni paket odnosno 82,80 kn za prošireni paket.

Gdje se mogu osigurati naočale?

Naočale se mogu osigurati u svim poslovnicama Ghetaldus optike prilikom kupovine novih naočala.

Pogledajte oko sebe i vidjet ćete kako se radi o jedinstvenoj ponudi osiguranja. Za dodatne informacije obratite se osoblju u poslovnici Ghetaldus optike.

žene prodaje promiču usluge poslovnih partnera s kojima je uspostavljena poslovna suradnja. S druge strane, ukrštenom se prodajom u maloprodajnim objektima uglavnom potiče na kupnju više komplementarnih proizvoda iz vlastitog asortimana. U slu-

čaju optike, uz klasične dioptrijske naočale kupcu se mogu dodatno ponuditi kontaktne leće, sunčane naočale, umjetne suze, vezice za naočale i drugi pribor za čuvanje i održavanje istih.

Umanjena prodaja (engl. *downselling*) je prodajni pristup u kojem se inicijalna ponuda prilagođava tako da bude privlačnija ili pristupačnija određenim skupinama potencijalnih kupaca, ali i postojećim kupcima smanjene poslovne aktivnosti odnosno onima za koje se sumnja, ili već zna, da žele raskinuti poslovni odnos s prodavateljem. Puno je različitih mogućnosti upotrebe ove metode, npr. ponuđači luksuznih marki uvode tzv. „entry level proizvode“ kojima privlače one koji imaju pozitivne aspiracije spram marke, ali si je teško mogu priuštiti. Pretpostavka je da će uslijed jakih pozitivnih emocija spram marke kao i u situaciji poboljšanih osobnih mogućnosti, ta skupina kupaca nastaviti odnos s ponuđačem kupujući ove, ali i skuplje proizvode iz raspoložive ponu-

de. U metode umanjene prodaje mogu se uvrstiti i manja pakiranja različitih vrsta proizvoda koji na taj način postaju lakše dostupni osobama niže kupovne moći ili npr. samcima. Rezultat primjene ovakvog pristupa je i Coca-cola u bočici od 2 dcl koja je u vrijeme lansiranja bila primarno osmišljena za mnogoljudna, ali ekonomski siromašnija azijska tržišta. Kasnije se isto pakiranje pojavilo i na drugim tržištima zbog praktičnosti nošenja malene bočice u džepu. Također, svaki oblik cjenovne prodajne promocije koja se temelji na privremenom ili trajnijem snižavanju cijena (outlet dućani, trajno snižene cijene) može se također smatrati određenom podvrstom metode umanjene prodaje.

U digitalnom prodajnom okruženju, osim davanja npr. sezonskih popusta ili jednokratnih dnevnih, tjednih ili mjesečnih posebnih ponuda, umanjena se prodaja pojavljuje i u obliku pružanja dodatnog poticaja onim potencijalnim kupcima koji su se približili

Zadatak za samostalni rad

Uz pomoć priloženog QR koda istražite ponudu pretplatničkih paketa i dodatnih pogodnosti koje se ostvaruju uz pretplatu na domaći poslovni tjednik Lider, medijske kuće Lider Media. Nakon toga odgovorite na pitanja.

Koje se glavne koristi za poduzeće i za kupca ostvaruju mapiranjem kupčevog kupovnog putovanja?

Postoji li i u čemu razlika kad se radi o kupovanju u fizičkim prodavaonicama i o kupnji putem digitalnih kanala?



LIDER



 **SCAN ME!**

Pitanja:

1. Jesu li cjenovno najpovoljnije opcije uvijek i najisplativije za korisnika? Obrazložite.
2. Na predstavljenom primjeru identificirajte prilike za ukrštenu i uvećanu prodaju. Razmislite i o mogućnostima koje nisu spomenute na Liderovoj web stranici.

fazi narudžbe, ali zbog nekog razloga nisu dovršili kupnju. Npr. ostavili su odabrane proizvode u košarici web shopa i nisu prosljedili dalje prema dovršenju narudžbe i njezinom plaćanju. Kako bi ih se potaknulo da kupe i ne manje važno, da ostave svoje podatke za potrebe buduće prodajne komunikacije, može ih se ponovno ciljati (engl. *retarget*), nudeći im primjerice, popust za prvu kupnju, besplatnu dostavu, poklon uz prvu narudžbu, drugu cjenovno prihvatljiviju ponudu, pozivanjem na besplatnu ili cjenovno značajno sniženu upotrebu odnosno isprobavanje korištenja usluge kroz određeno vrijeme.

Kao ilustraciju ovog prodajnog pristupa uzmimo časopis The Economist koji kontinuirano putem LinkedIna, Facebooka i drugih društvenih mreža svojim potencijalnim čitateljima nudi povoljan pristup kvalitetnim poslovnim informacijama. Neke od takvih posebnih ponuda za nove pretplatnike iziskuju tjedni trošak od samo jednog dolara, kroz probno razdoblje od 12 tjedana, plus poklon. Svim zainteresiranim posjetiteljima omogućen je besplatni probni online pristup koji je ograničen na maksimalno tri članka tjedno. Za ovu mogućnost nužno je registrirati se.

Sljedeća prodaja (engl. *next selling*). S obzirom na sve žešću konkurenciju među markama i proizvođačima, danas se sve više susreće i novi koncept unaprjeđenja prodaje i učvršćenja odnosa s kupcima, poznat pod izvornim nazivom tzv. *sljedeće prodaje*. „Sljedeća prodaja“ se odnosi na aktivnosti prodavatelja koje se provode nakon dovršetka kupnje, najčešće po obavljenom plaćanju odnosno tijekom uručivanja računa kupcu. Svrha je ove aktivnosti podržavanje lojalnosti i osiguranje veće vjerojatnosti ponavljanja kupnje. Najčešće se ovakva aktivnost usmjerava na više isplative kupce koji su na prodajnom mjestu potrošili određeni minimalno zadani kvalifikacijski iznos. Od ostalih oblika unaprjeđenja odnosa s kupcima ili općenito sredstava unaprjeđenja prodaje „next selling“ se razlikuje po izravnom, personaliziranom kontaktu između kupca i prodavača koji se ne odnosi na sadašnju nego na buduću kupnju. Npr., u prodavaonicama odjeće se povremeno, nakon obavljenog plaćanja dobije određeni kupon, često u obliku posjetnice ili možda obavijesti na poleđini računa o predviđenom popustu na koji imate pravo u sljedećoj kupnji ili u nekom točno određenom i ograničenom vremenskom razdoblju. Uz uručivanje istog, blagajnik još dodatno naglasi tu činjenicu. Nekada se radi o popustu na cjelokupni asortiman, a nekada na neki njegov točno određeni dio.

U digitalnom okruženju opisani koncept funkcionira najčešće na način da se kupcima koji su nedavno obavili kod prodavatelja određenu kupnju, putem e-maila šalju obavijesti o personaliziranom popustu koji je moguće realizirati u sljedećoj kupnji, do nekog zadanog vremenskog roka. Poduzeće UNIQLO je u primjeni ovog koncepta otišlo korak dalje te svojim kupcima koji preuzmu njegovu aplikaciju i registriraju se, dostavlja putem aplikacije račun s obećanim popustom.

Slika 8.10: Primjena tehnike „sljedeće prodaje“ u digitalnom okruženju



© UNIQLO CO. LTD.

8.8.

NEETIČNI PRODAJNI PRISTUPI

Neetična praksa, iako je neetična može biti istodobno sasvim legalna. Primjerice, u mnogim zemljama nije protuzakonito uključiti genetski modificirane (GMO) sastojke u prehrambene proizvode koji se prodaju u supermarketima. Međutim, neke organizacije, poput Greenpeace-a, vjeruju da je neetično prodavati GMO proizvode budući da njihov učinak na zdravlje nije znanstveno potvrđen. Promicanje ovakvih stavova dovelo je do povlačenja GMO sastojka iz vlastitih robnih marki određenih lanaca supermarketa.²⁰

Etički principi odražavaju kulturne vrijednosti i norme društva pa se kao takve razlikuju u ovisnosti o pojedinoj kulturi. Društvene norme su te koje određuju što treba učiniti u određenoj situaciji. Primjerice, iskrenost se uglavnom smatra dobrom oso-

binom pojedinca. Ta društvena norma može utjecati i na ponašanja u prodaji. U skladu s navedenim uvjerenjem po kojem je dobro biti iskren, pritajenu, neistinitu prodaju treba izbjegavati. Neetično ponašanje je najčešće lako uočljivo, ali postoje i situacije u kojima je vrlo sporno je li nešto prihvatljivo ili ne, što onda rezultira etičkim dvojabama. U poslovnom kontekstu, spomenute dvojbe su rezultat prijedora koji se rađa iz želje za povećanom zaradom u odnosu na želju za etički opravdanim odlučivanjem. Primjerice, mnoga poduzeća koriste kooperante iz dalekoistočnih zemalja kako bi smanjila troškove proizvodnje. To s druge strane vodi etičkom propitivanju povezanom s niskim satnicama, teškim radnim uvjetima i upotrebom dječjeg rada. Poduzeća kojima je stalo do očuvanja vlastite reputacije, poput Nike-a i Reeboka, nastojala su riješiti takva sporna pitanja strogim nadgledanjem prekomorske proizvodnje sportske obuće i odjeće u svrhu provjere radnih uvjeta i sprječavanja upotrebe dječjeg rada. Najčešća etička pitanja povezana s prodajom navedena su u tablici 8.1.

Slika 8.11: Sporna prodajna praksa poduzeća Nestlé u 1980-ima²¹



Nestlé je 1980-ih godina prodavao formulu za dojenčad (nadomjestak majčinog mlijeka) u zemljama u razvoju, koristeći prodavačice koje su bile odjevene kao medicinske sestre. Ciljna skupina je na taj način mogla steći krivi dojam misleći da medicinska struka preporučuje proizvod kao zdravu i poželjnu alternativu dojenju. Takve obmanjujuće prakse smatraju se neetičnim, a i u koliziji su s modernim zakonodavstvom.

Izvor: Crowther, S. M., Reynolds, L. A., i Tansey, E. M. (2009). The resurgence of breastfeeding, 1975–2000 (Vol. 35, No. 35). London: Wellcome Trust Centre for the History of Medicine at UCL. str.16

Tablica 8.1: Neetične prodajne prakse

Pristup	Objašnjenje
Podmićivanje i podmazivanje	Podmićivanje (engl. <i>bribing</i>) je čin isplate, davanja darova, mita ili drugih poticaja velike vrijednosti da bi se osigurala prodaja narušavajući načelo pravednosti u pregovorima. U literaturi, a i u praksi se još susreće i termin «podmazivanje» (engl. <i>lubricating</i>) koji podrazumijeva praksu koja je u nekim zemljama nezaobilazna i društveno prihvatljiva pojava. Podmazivanje podrazumijeva davanje darova niže vrijednosti kao znak dobre volje i želje za suradnjom, ²² a da bi se posao (obično administrativne naravi) brže obavio.
Obmana	Problem s kojim se suočava prodajno osoblje je iskušenje obmanjivanja korisnika s ciljem osiguravanja narudžbe. Obmana može imati oblik pretjerivanja, laganja ili uskraćivanja važnih informacija koje bi značajno umanjile privlačnost proizvoda. Takvo ponašanje može biti smanjeno obukom, promicanjem etičkog djelovanja menadžmenta prodaje i uspostavljanjem kodeksa ponašanja prodajnog osoblja.
Agresivna prodaja	Prodajno osoblje u djelatnosti prodaje automobila je bilo često optuživano zbog korištenja ove taktike kojom se prisiljavalo korisnika na donošenje brzoplete odluke o kupnji, a koja može uključivati i neopravdano osobno zaduživanje. Da bi spriječili takve postupke neki trgovci automobilima svom prodajnom osoblju ne daju proviziju kao glavni dio plaće, nego na njihov posao gledaju kao na pomoć korisniku u izboru automobila koji najbolje odgovara njegovim potrebama umjesto da ih se sili na nepromišljenu kupnju.
Uzajamna kupnja – reciprocitet	Uzajamna kupnja nastaje kada se jedna strana obvezuje kupiti od druge samo pod uvjetom da ta druga strana pristane također kupiti nešto zauzvrat od prve. Ovakvo postupanje ako je nametnuto kao obveza, u smislu guranja vlastite ponude, koja nije uvijek po najboljim uvjetima, ograničava slobodu izbora i poštenu tržišnu utakmicu. S druge strane, zagovornici uzajamnog kupovanja tvrde da je za korisnike razumno nastojanje da izvuku najbolje uvjete ugovora s dobavljačem, čak i ako to uključuje reciprocitet. Po tvrdnjama nekih, uzajamna trgovina u kojoj se naplata za kupljenu robu prebija drugom, vlastitom robom već je dugo uobičajena u međunarodnoj trgovini i može biti korisna siromašnijim zemljama koje si ne mogu priuštiti plaćanje gotovinom.
Posebni poticaji prodavača za osoblje trgovca	Proizvođačima odgovora da trgovci promiču njihove proizvode umjesto sličnih konkurentskih. Zbog toga ponekad nagrađuju osoblje trgovca određenim poticajima da bi se više zauzimali ili gurali proizvode dotičnog proizvođača. Na primjer, kada pacijent u ljekarni zatraži savjet o određenim preparatima u slobodnoj prodaji, a koji bi mogli riješiti neki njegov sa zdravljem povezani problem, ljekarnik mu može kao najbolje rješenje ponuditi marku preparata s kojim ostvaruje neki dodatni bonus ili nagradu distributera. Etičnost ovakvog postupanja proizlazi iz činjenice što će kupac kupiti marku koja možda ne odgovara u potpunosti njegovim potrebama, posebice ako se forsira skuplja opcija u odnosu na raspoložive jeftinije suparničke marke.
Naknada za smještaj na polici	(engl. <i>slotting</i>) je naknada trgovcu na malo od strane proizvođača u zamjenu za mjesto na policama. Ovaj se tip naknade može smatrati neetičkim s obzirom da uništava konkurenciju, favorizirajući veće dobavljače koji si mogu priuštiti ovu vrstu plaćanja u odnosu na male dobavljače koji možda u stvarnosti proizvode vrhunske proizvode, ali nisu u mogućnosti platiti naknadu koja bi im osigurala mjesto u trgovini.
Piramidalna prodaja	Svrha piramidalne prodaje je zarada novca temeljem zapošljavanja drugih osoba, a ne razmjena dobara i usluga. Glavni je problem piramidalne prodaje što zahtijeva beskonačno uključivanje novih sudionika u lancu prodaje, ako svi žele zaraditi. S obzirom da su takve mogućnosti na kraju uvijek ograničene, brzo se dostiže točka zasićenja pa kasniji sudionici imaju vrlo malo šanse za povrat vlastitih sredstava. Ova je vrsta prodaje u mnogim zemljama protuzakonita, a jedna od takvih zemalja je i Velika Britanija.

Izvor: prilagođeno prema Jobber, D. i Lancaster, G. (2015). *Selling and Sales Management* (10. izdanje). Edinburgh: Pearson Education, str. 210-216.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U ovom smo se poglavlju podsjetili na osnovna obilježja marketinga odnosa kao i načina na koji je on transformirao prodaju od čisto transakcijskih naglasaka u smjeru prodaje usredotočene na dugoročno uzajamno povezivanje kupca i dobavljača. Potom smo razmotrili određene, specifične pristupe u pro-

daji temeljenoj na odnosima, a koji uključuju prodaju usmjerenu na kupca, adaptivnu prodaju, dodatno usredotočenu prodaju temeljenu na odnosima, demonstriranje i probnu upotrebu proizvoda. Posebna je pozornost dana popularnim prodajnim tehnikama uvećane, ukrštene, umanjene i sljedeće prodaje. Na kraju smo zbog lakšeg prosuđivanja čitatelja naveli i primjere neetičnog prodavanja koje je još uvijek povremeno prisutno u prodaji. Osvrnuli smo se i na određene oblike neetičnog ponašanja koji, iako smatrani etički neprihvatljivim, nisu ilegalni.

Ključni pojmovi

marketing odnosa

prodaja temeljena na odnosima

prodaja usmjerena na kupca

prilagodljiva prodaja

adaptivna prodaja

demonstriranje proizvoda

referentna prodaja

probne narudžbe

uvećana prodaja

ukrštena prodaja

umanjena prodaja

upselling

cross-selling

down-selling

next-selling

podmićivanje

obmana

agresivna prodaja

uzajamno kupovanje - reciprocitet

naknada za smještaj na polici

poticaji za osoblje trgovca

Pitanja za razmišljanje:

1. Prisjetite se osnovnih razlika između transakcijske i prodaje usmjerene na gradnju dugoročnih odnosa?
2. Kakva je to prilagodljiva prodaja?
3. Od kojih se faza sastoji demonstriranje proizvoda? Skicirajte osnovne elemente procedure za demonstriranje vozila/probnu vožnju?
4. Koja je razlika između uvećane prodaje i ukrštene prodaje? Kakva je to umanjena i sljedeća prodaja?
5. Navedite i objasnite primjere neetičkog prodajnog ponašanja.



Scenarij za uvježbavanje prodajno-pregovaračkih uloga

Direktor ste hotela Esplanade u Zagrebu, luksuznog hotela otvorenog 1925. godine kako bi se pružio smještaj putnicima poznatog Orient Expressa koji je spajao Pariz i Istanbul.²³ Riječ je o hotelu u kojem su oduvijek odsjedale najvažnije ličnosti iz Europe i svijeta, poput državnika, političara te filmskih i glazbenih zvijezda. Kroz svoju povijest, hotel je više puta bio obnavljan te danas, s jedinstvenom kombinacijom šarma i modernih sadržaja, predstavlja sam vrh hotelske i ugostiteljske ponude Zagreba. Hotel raspolaže s 208 soba i apartmana, potpuno opremljenim konferencijskim dvoranama različite veličine, barovima kao i vrhunskim sadržajima spa i wellness centra. Dva jedinstvena restorana s terasama nude kombinacije tradicionalne i kreativne kuhinje, uz dodatnu ponudu vegetarijanskih, bezglutenskih te halal jela. Gastronomsku ponudu nadopunjuje Esplanade 1925 Lounge & Cocktail bar koji ima raznoliku ponudu pića i napitaka te jednostavnijih jela, a čije je uređenje inspirirano 20-im godinama prošlog stoljeća. Zanimljivo je spomenuti da je u navedenom baru Richard Gere svojevremeno snimao scenu za poznati holivudski film.²⁴ Gostima je na raspolaganju Concierge, obilazak grada pomoću Segwaya, usluga vožnje limuzinom, besplatno preuzimanje i čitanje više od 3.000 novina i časopisa putem Press Reader Hot Zone te VIP usluga za pse.

Prije nekoliko dana kontaktirali su Vas predstavnici EAEM (Europska udruga estetske medicine) koja svake 4 godine organizira međunarodni znanstveni kongres. Radi se o prestižnom događaju sa sudjelovanjem vodećih europskih i svjetskih znanstvenika i praktičara područja. S obzirom da je predsjedništvo EAEM-a odlučilo sljedeću konferenciju organizirati u Hrvatskoj odnosno u Zagrebu, Hotel Esplanade im se učinio kao idealna lokacija. Iako Vam je predstavnik EAEM-a dao do znanja da razmatraju i ponude drugih hotela, čini Vam se da ih najviše zanima Vaš hotel zbog svoje bogate povijesti i lokacije u centru grada. Uskoro Vas očekuje i video konferencija, čime ćete i formalno započeti proces pregovaranja.

Upute: Studenti se trebaju podijeliti u dvije skupine. Zadatak skupine koja predstavlja tim hotela je:

- Kreirati strategiju ukrštene prodaje za Hotel Esplanade.
- Kreirati strategiju uvećane prodaje za Hotel Esplanade.
- Definirati strategiju dodavanja prodajne vrijednosti na ponudu Hotela Esplanade odnosno prodati što širu paletu svojih usluga uz što manji popust.

Zadatak skupine koja predstavlja organizatora znanstvenog kongresa je ishoditi što bolju ponudu usluga smještaja i dodatnih sadržaja potrebnih za uspješnu organizaciju planiranog strukovnog događaja.



Filmski maraton:

Preporuka popularnog igranog filma prodajno-pregovaračke tematike

Ljubav i ostale droge (Love and Other Drugs, 2010) – scenarij filma je temeljen na memoaru "Hard Sell: The Evolution of a Viagra Salesman". Romantična drama govori o Jakeu Gyllenhaalu, ambicioznom farmaceutskom prodajnom predstavniku čiji upitan moral i apsolutno neprihvatanje „ne“ kao odgovora mu pomažu da postane Pfizerov najbolji prodavač.

Trailer filma pogledajte skenirajući QR kod.



SCAN ME!



Author: freedesignfile, https://all-free-download.com/free-vector/download/different-film-and-movie-mix-vector_523693.html

Author: BSGStudio/All-free-download.com, na linku: https://all-free-download.com/free-vector/download/realistic-vector-illustration-of-popcorn-and-beverage_6822455.html?fbclid=IwAR14-op24gLhuhWg4Dj9sSo-c9EiHu2naajNOJgRqs9h4kpyDx2Tp1GaMIE

- ¹ Jobber, D. i Lancaster, G. (2015). *Selling and Sales Management* (10. izdanje). Edinburgh: Pearson Education, str. 308-316.
- ² *Ibidem*, str. 4-7.
- ³ *Ibidem*, str. 322.
- ⁴ Graham-Leviss K. (2011) The High Cost of Sales Team Turnover. Dostupno na: ht.entrepreneur.com/article/220310 (pristupljeno 16.6.2018.).
- ⁵ Misli se na usporedbu duljine zadržavanja na istom poslu nabavnog i prodajnog osoblja.
- ⁶ Ingram, T. N. (2004). Future themes in sales and sales management: complexity, collaboration, and accountability. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(4), str. 18-28.
- ⁷ Saxe, R. i Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), str. 343-351.
- ⁸ Schwepker, C. H. (2003). Customer-Oriented Selling: A Review, Extension, and Directions for Future Research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(2), str. 151-171.
- ⁹ Guenzi, P., De Luca, L. M. i Troilo, G. (2011). Organizational Drivers of Salespeople's Customer Orientation and Selling Orientation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(3), str. 269-286.
- ¹⁰ Saxe, R. i Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), str. 343-351.
- ¹¹ Micevski, M., Kadic-Maglajlic, S., Banerjee, S., Cadogan, J. i Lee, N. (2017). Is it better to be both nice and nasty? Investigating the co-occurrence of sales manager aggressiveness and caring. *Journal of Business Research*, 80, str. 266-276.
- ¹² Levitt, T. (1980). Marketing success through differentiation-of anything. *Harvard Business Review*, 58, str. 83-91.
- ¹³ Husić-Mehmedović, M., Pavičić J., Gnjidić V. i Drašković N. (2016). *Osnove strateškog marketinga* (dopunjeno i izmijenjeno BH izdanje). Sarajevo: Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, str. 347.
- ¹⁴ Kelly, G. (1955). *The Psychology of Personal Constructs*. London: Routledge. str. 62-80.
- ¹⁵ Weitz, B. A. (1981). Effectiveness in sales interactions: a contingency framework. *Journal of Marketing*, 45(1), str. 85-103.
- ¹⁶ Saxe, R. i Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), str. 343-351.
- ¹⁷ Weitz, B. A., Suajan, H. i Suajan, M. (1986). Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(4), str. 174-191.
- ¹⁸ Kadic-Maglajlic, S., Vida, I., Obadia, C. i Plank, R. (2016). Clarifying the influence of emotional intelligence on salesperson performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(7), str. 877-888.
- ¹⁹ Iako se u praksi koristi i naziv „probna vožnja“, kako bi diferencirali demonstraciju od probnog korištenja u ovoj knjizi korišten je termin „testna vožnja“.
- ²⁰ Greenpeace (2018). What's wrong with genetic engineering (GE)? Dostupno na: <https://www.greenpeace.org/archive-international/en/campaigns/agriculture/problem/genetic-engineering/> (pristupljeno 9.6.2018.).
- ²¹ Crowther, S. M., Reynolds, L. A. i Tansey, E. M. (2009). The resurgence of breastfeeding, 1975–2000 (Vol. 35, No. 35). Wellcome Trust Centre for the History of Medicine at UCL., str.16
- ²² Hollensen, S. (2017). *Global Marketing* (7. izdanje). Harlow: Pearson, str. 733.
- ²³ Hotel Esplanade (2018). O hotelu. Dostupno na: <https://www.esplanade.hr/hr/hotel.html> (pristupljeno 9.6.2018.).
- ²⁴ Hotel Esplanade (2018). Kozmopolitski ugođaj u centru Zagreba. Dostupno na: <https://www.esplanade1925.hr/hr/mainpage.html> (pristupljeno 9.6.2018.).

9 Upravljanje vlastitom produktivnošću

CILJEVI POGLAVLJA:

- Podsjetiti čitatelja na važna obilježja i perspektive prodajnog zanimanja.
- Predstaviti osnovne prednosti, nagrade i zahtjeve prodajne profesije.
- Motivirati čitatelje za unaprjeđenje vlastitih sposobnosti upravljanja samim sobom.
- Naglasiti važnost racionalnog upravljanja vremenom.
- Razmotriti osobne i organizacijske koristi racionalnog upravljanja prodajnim područjem.

„Ili vi upravljate danom, ili dan upravlja vama.“

Jim Rohn

Prodajna situacija

Prošlo je više od dvije godine otkad je Ana počela raditi u poduzeću Lotus Print na poslu prodajne asistentice. Bile su to odlične dvije godine, pune dinamike i različitih poslovnih izazova, ali i neponovljivih prilika za učenje, osobno dokazivanje i stjecanje novih poznanstava putem dobro odrađenog umrežavanja. Zahvaljujući entuzijazmu kojeg nikada nije nedostajalo, a i rezultatima koji su vrlo vidljivi, Ani se nudi prilika napredovanja u okviru prodajnog odjela. Naime, jedan je kolega nenadano dao otkaz radi prelaska na novu, bolje plaćenu poziciju u poznatom međunarodnom poduzeću. Njezino novo radno mjesto bi uključivalo zaduženje za upravljanje kupcima u jednoj od važnijih prodajnih regija Lotus Printa. Na prvu se ovo čini izvrsnom prilikom i Ana je vrlo polaskana, ali svjesna je i da treba sve pažljivo još jednom sagledati i razmisliti o svemu mirne glave. Dala si je nekoliko dana za odluku kao i detaljniju analizu raspoloživih opcija i perspektiva koje joj stoje na raspolaganju





s obzirom na mogućnosti razvoja vlastite karijere u okviru ovog poduzeća i prodajnih zanimanja uopće. Također, misli da nakon ove dvije godine rada treba nanovo sagledati i procijeniti svoja znanja i sposobnosti da bi bolje procijenila vlastitu spremnost za samostalno preuzimanje odgovornosti kao i za moguće buduće iskorake u smjeru upravljačke funkcije.

Potražnja za kvalitetnim kandidatima u okviru prodajnih zanimanja je tradicionalno velika i s vremenom se ne smanjuje, nego štoviše, povećava se. Mijenjaju se samo područja za koja se kandidati traže usporedno s promjenama u gospodarstvu i društvu uopće. Ne čudi stoga da više od pola svih studenata koji završe poslovne studije (engl. *business*) svoja prva radna iskustva stječu na različitim prodajnim poslovima, dok su prva radna zaduženja onih koji su diplomirali u području marketinga u 88% slučajeva povezana s prodajom.¹ Puno je razloga za to, ali zadržavajući se na onome što prodaja nudi mladim ljudima, ali i onima uznapredovale karijere, jasnije je zašto je prodaja atraktivno zanimanje ne samo za one koji su završili ekonomske studije, nego i za diplomante drugih struka, uključujući i prirodne tehničke, a ponekad i humanističke. Neka od važnijih obilježja prodajne karijere prikazat ćemo u nastavku.

Sloboda i fleksibilnost – Mnogi ne žele provoditi cijelo svoje radno vrijeme u uredima, obavljajući dan za danom iste rutinske zadatke. Mlađe i energičnije osobe više vole biti vani, kretati se uokolo, susretati

ljude i rješavati različite probleme. Prodajno je zanimanje idealno za takve osobnosti, jer nudi slobodu i fleksibilnost. U većini slučajeva kad se radi o prodaji, prodavači samostalno, ili u znatnoj mjeri, odlučuju kako će organizirati vlastito radno vrijeme u smislu posjećivanja određenih kupaca, planiranja vlastitih putnih ruta i obično ne moraju kao druge struke prijavljivati svoj ulazak i izlazak iz poduzeća. Sami odlučuju kojim kupcima idu kojeg dana kao i kad će obaviti administrativni, više uredski dio posla. S druge strane, to znači da će neki dani biti duži i zahtjevniji od ostalih u smislu radnog vremena. Zbog toga se prodajna zanimanja često uspoređuju s onim poduzetničkim i smatra se da su prodavači sami sebi i najbolji i najzahtjevniji šefovi. Pogotovo je to točno ako je sustav motiviranja i nagrađivanja tako posložen da dobro prati i vrednuje ostvarene prodajne rezultate.

Financijske nagrade i dodaci – često su prodavači najbolje plaćeni zaposlenici nekog poduzeća, jer postoje stimulativne skale koje se odnose na učinak, pa mjesečna ili kvartalna zarada postaje ograničena tek količinom osobne predanosti prodajnom poslu i vlastitim sposobnostima. To, s druge strane, znači da često nije moguće egzaktno predvidjeti mjesečna primanja, pa osobe koje zaziru od plaće formirane na osnovi provizije, kvartalnih ili polugodišnjih bonusa,



© rawpixel/pexels.com

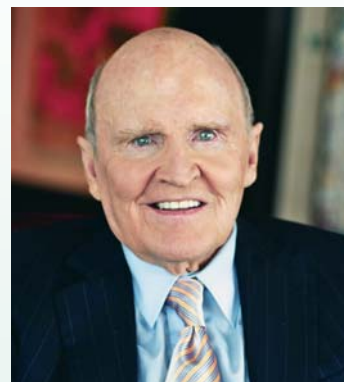
Slika 9.1: Prvi ljudi najuspješnijih svjetskih tvrtki koji su počeli u prodaji



Bill Gates



Ingvar Kamprad



Jack Welch



Warren Buffett



Howard Schultz



Michael David Kors

Izvor: Wikimedia/ Commons

novčanih i drugih nagrada, kao dodacima regularnoj plaći neće se vjerojatno najbolje osjećati u prodaji. Zbog opisa i sadržaja prodajnog posla, posebice u B2B kontekstu, prodajno osoblje u pravilu ima na raspolaganju službeni mobitel, prijenosno računalo, automobil, kao i određeni iznos reprezentacije za učinkovito provođenje vremena u druženju s kupcima.

Prilike za napredovanje i mobilnost – na tržištu rada postoji konstantna potreba za uspješnim prodajnim profesionalcima bez obzira radi li se o onima koji posluju na B2B tržištu, uslužujući proizvodne organizacije i trgovce ili onima koji kvalitetno prodaju krajnjim kupcima. Dobri prodavači obično nemaju problema s pronalaskom novog posla, a i unutar određene djelatnosti obično se zna tko su oni oko kojih se vrijedi potruditi da bi smo ih učinili dijelom vlastita prodajnog tima. Uspješni su prodavači bez obzira na svoju formalnu hijerarhijsku poziciju, relativno često

izloženi mogućnostima susretanja s top menadžmentom koji želi iz prve ruke čuti njihovo mišljenje i raspitati se o situaciji na terenu.

Zbog rečenog, fluktuacija prodajnog osoblja je vrlo naglašena, kako u smislu napredovanja, tako i u smislu mobilnosti unutar djelatnosti kad se radi o promjeni poslodavca. Zbog zadržavanja prodajnog talenta poslodavci se trude oblikovati poticajne sustave nagrađivanja, a uz to postoje u velikim poduzećima i mnogostruke mogućnosti razvoja osobne karijere, počevši od prodajnog asistenta, prodajnog savjetnika/predstavnika, voditelja prodajnog tima, regionalnog prodajnog menadžera, menadžera odnosa s kupcima/ključnim kupcima, do različitih pozicija u marketingu i u vrhovnoj upravi poduzeća. Smatra se i to ne bez razloga da je prodaja najbolje mjesto za početak vlastite poslovne karijere, bez obzira na smjer daljnjeg razvoja. U prilog tome govori i činjenica da je čak 20% osoba koje

Slika 9.2: Prodajna uspješnost je urođena ili stečena osobina?



© Freepik.com

su danas na čelu Forbesovih 100 najvećih poduzeća započelo svoj poslovni razvoj u prodaji i to na ulaznim ili najnižim prodajnim pozicijama. Najpoznatiji od njih su Bill Gates (Microsoft), Ingvar Kamprad (IKEA), Jack Welch (General Electric), Warren Buffett (Berkshire Hathaway), Howard Schultz (Starbucks), Michael David Kors (Michael Kors).

Izazov i odsustvo rutine – Prodajna zanimanja u sebi nose određenu dozu izazova, jer postavljaju stalne zahtjeve pojedincu, kako u vidu ostvarenja prodajnih planova, tako i u pogledu osobnog razvoja, što dovodi do potpunog izostanka rutine. Nekim osobama to jako odgovara, dok s druge strane ovo obilježje izaziva velikih stres kod onih koji nisu naviknuti na stanje neprestanog izazova i nepostojanja ili vrlo malo rutine u svakodnevnom radu.

Objektivnost u vrednovanju rezultata - Prodajni rezultati govore sami za sebe. Relativno ih je lako izmjeriti i pripisati ih točno određenoj osobi kao i tu osobu nagraditi ili sankcionirati temeljem ostvarenih rezultata. Dok je za jedne ovo odličan način da se dokažu i da u svakom trenutku točno znaju na čemu su, za druge koji nisu toliko sigurni u vlastite sposobnosti, ova činjenica signalizira da prodajno zanimanje možda ipak nije njihov najbolji izbor. Kako god, nema puno drugih zanimanja koja mogu jednako objektivno procijeniti osobni doprinos ukupnom uspjehu poduzeća kao i ostvarenju vlastitih financijskih ciljeva.

Unatoč svemu spomenutom, a zahvaljujući i činjenici da je fluktuacija radne snage u prodaji velika, poduzeća imaju priličan izazov dugoročnog popunjavanja prodajnih pozicija. Prodaja kao zanimanje se sve više profesionalizira u smislu da se za ove vrste poslova traži formalno visokoškolsko obrazovanje. Prema istraživanju tržišta rada koje je provela kuća Burning Glass², gotovo 60% oglasa za prodajne pozicije koje se tiču tehnički zahtjevne opreme sada zahtijevaju sveučilišnu diplomu te poduzeća troše prosječno oko 41 dan za popunjavanje slobodne prodajne pozicije, dok se druge vrste pozicija popunjavaju u prosječnih 33 dana.

Uvažavajući sve o čemu smo ranije govorili, ovim se poglavljem nastoji dati odgovor na pitanje koje osobine krasi pojedinca koji može uspješno obavljati prodajne zadatke kao i što osoba može unaprijediti na sebi da bi postala uspješnija u takvom poslu. Veza- no uz to, treba krenuti od uvriježenog pitanja koje vodi prema razmišljanju o tome da li se prodavačem rađa ili se prodavačem postaje.

U prošlosti je dominiralo mišljenje da bilo koja osoba koja je ekstrovertirana i pričljiva može biti odličan prodavač. Danas su znanost i praksa ujedinjene u stavu da to nije apsolutni uvjet za bavljenje prodajom odnosno da postoje neke druge osobine koje su važne te da se dobrim prodavačem postaje putem stjecanja iskustva, ulaganja u sebe i vlastitu edukaciju.³

OSOBE POTREBNE ZA USPJEŠNU PRODAJNU KARIJERU

U prvom smo poglavlju knjige govorili o postojanju različitih prodajnih pozicija, kao i o njihovim najvažnijim obilježjima. Pozornim čitanjem bilo je jednostavno uočiti da kompleksnost posla, ali i zahtjeva kojima pojedinac treba udovoljiti na različitim prodajnim funkcijama nije jednoznačna i da postoje ogromne varijacije ako bismo uspoređivali npr. prodavače na kioscima novina s voditeljima ključnih kupaca u IT sektoru. Ako tome dodamo i različitost potreba i osobnosti kupaca – jedni preferiraju poslovati s vrlo odlučnim prodavačima, dok druge takvo ponašanje odbija, a trećima su draži neformalni odnosi od formalnih i obratno, jasno je da jedinstveni obrazac nije moguće definirati. Zbog tako velikog raspona mogućih zaposlenja u prodaji, ali i drugih varijabli koje treba uzeti u obzir, nije moguće dati jedinstven popis osobnih obilježja koja bi trebala posjedovati osoba s dobrim predispozicijama za uspješnu prodajnu karijeru. Ono što poduzeća rade, je da u skladu sa svojim potrebama, tržištem, kupcima i prodajnim situacijama, definiraju kombi-

naciju obilježja koja smatraju da ih kandidati za prodajne poslove u njihovoj organizaciji trebaju imati. Posjedovanje istih se provjerava u postupcima selekcije uz pomoć različitih testova i kroz razgovore s prijavljenim i primarno kvalificiranim kandidatima. Pri tome je nužno znati da se popis najpoželjnijih osobina zaposlenika mijenja kroz vrijeme pod utjecajem trendova, globalizacije i digitalizacije, pa je skoro nemoguće precizirati određeni popis koji bi bio aktualan duže vrijeme.

Mnoštvo je različitih osobina prepoznatih kao važno obilježje prodajnog profesionalca,⁴ no u većini slučajeva se radi o kombiniranju obilježja utvrđenih u prethodnim istraživanjima, a koja će biti razmatrana u nastavku.

Osobni moral i pouzdanost su, baš zato što su predmet čestih stereotipa vezanih za niski moral prodavača, možda i najvažnije osobine koje prodajni profesionalac u 21. stoljeću treba imati.⁵ Bez etičnosti i pouzdanosti nema govora o građenju dugoročnih odnosa s klijentima što je gotovo uvijek cilj kad se radi o B2B tržištu, a važno je za ponavljanje kupnji ili širenje poslovanja temeljem pozitivnih preporuka i na B2C tržištu. Logična implikacija je da nije moguće niti uspostaviti, a kamoli održati i nadograđivati dugoročne odnose s nekim tko nije iskren, a niti pouzdan u smislu ispunjavanja onoga što je obećano.

Slika 9.3: Najvažnijih 10 sposobnosti zaposlenika u 2015. i 2020. godini

2020.

1. Sposobnost rješavanja kompleksnih problema
2. Kritičko razmišljanje
3. Kreativnost
4. Međuljudske vještine
5. Suradnja s drugima
6. Emocionalna inteligencija
7. Logičko zaključivanje i odlučivanje
8. Uslužna orijentacija
9. Pregovaranje
10. Kognitivna fleksibilnost



Source: Future of Jobs Report, World Economic Forum

2015.

1. Sposobnost rješavanja kompleksnih problema
2. Koordinacija s drugima
3. Međuljudske vještine
4. Kritičko razmišljanje
5. Pregovaranje
6. Kontrola kvalitete
7. Uslužna orijentacija
8. Logičko zaključivanje i odlučivanje
9. Aktivno slušanje
10. Kreativnost



Izvor: Weicht R. (2018) Education systems can stifle creative thought. Here's how to do things differently. Svjetski ekonomski forum.

Dostupno na: <https://www.weforum.org/agenda/2018/04/education-systems-can-stifle-creative-thought-here-s-how-to-do-things-differently> (pristupljeno 26. 07. 2018.).

Emocionalna inteligencija je sposobnost učinkovitog razumijevanja vlastitih emocija i emocija ljudi s kojima se susrećemo i razgovaramo, kao i sposobnost upravljanja vlastitim i emocijama osobe s kojom se nalazimo u interakciji.⁶ Prodajni profesionalac koji ima naglašeno razvijenu emocionalnu inteligenciju sposoban je preciznije identificirati stvarne potrebe kupca kao i bolje razumjeti njegove probleme te se staviti u kupčev položaj i shvatiti zašto se kupac osjeća na određeni način⁷. Uz to, vodeći računa da se prodajno osoblje često nalazi u procijepu između suprotstavljenih ciljeva poduzeća s jedne strane i želja kupaca s druge, primjerice kad je cijena u pitanju, to značajno pridonosi porastu stresa, pa će se prodajno osoblje koje posjeduje visoku emocionalnu inteligenciju bolje nositi s takvim oprečnim stavovima. Također, treba znati da nije jednostavno ophoditi se sa svim vrstama kupaca od kojih su neki vrlo komplicirani, ne posjeduju svi podjednako dobre komunikacijske vještine, niti su svi uglađenog ponašanja. Pridodamo li tome i neizbježnu činjenicu da se prodajno osoblje, kao dio prodajnog posla, susreće s odbijanjem potencijalnih kupaca, a koje je potrebno procesuirati na neosoban način te neometano krenuti dalje, lako je

zaključiti da učinkovito prodavanje zahtijeva i visok stupanj emocionalne inteligencije.

Komunikacijske sposobnosti ne podrazumijevaju samo verbalnu komunikaciju u smislu sposobnosti prijenosa poruke do kupca, nego i sposobnost postavljanja pitanja, aktivnog slušanja i razumijevanja, kao i neverbalne komunikacije i sve to i u formalnom i u neformalnom okruženju.⁸ Tu je još potrebno dodati i nužnu kroskulturalnu osjetljivost u komunikaciji, kako u smislu komunikacije na međunarodnim tržištima, tako i komunikacije s ljudima koji dolaze iz potpuno različitog miljea i čija su organizacijska i industrijska kultura potpuno različite od one iz koje potječe prodavač. O ovome ćemo više govoriti u poglavlju 10.

Kreativnost je osobno obilježje koje se tiče maštovitosti i domišljatosti u iznalaženju novih rješenja i ideja. Uspješni prodavači koriste svoje kreativne sposobnosti u građenju veza s klijentima, za pribavljanje dugoročnog kupčeva obvezivanja i za učinkovito upravljanje odnosom⁹. Ponekad je nužna doza kreativnosti da bi se uopće osigurao sastanak s kupcem, a ona posebice dolazi do izražaja u pripremi i isporuci dojmljive prodajne prezentacije koju će ku-



© Dotshock/Shutterstock.com

Za razmišljanje – važnost ustrajnosti za postizanje uspjeha

Iako prodajni profesionalac mora biti u stanju prihvatiti „ne“ kao odgovor, to ne bi trebalo olako shvatiti. Činjenica je da kupci mogu reći „ne“ i kada zapravo misle „možda“, što u konačnici može dovesti do „da“. Upravo zato je u posljednje vrijeme sve više onih koji smatraju da su odlučnost i upornost¹⁰ također bitne karakteristike prodajnih profesionalaca. Naime, odlučni i uporni prodajni profesionalci imaju potrebu i volju za dokazivanjem i uspjehom što u konačnici uvijek vodi željenom rezultatu.

Za one koji žele znati više preporučujemo TED govor Angele Lee Duckworth „Grit: the power of passion and perseverance“ i članak: Dugan, R., Hochstein, B., Rouziou, M., & Britton, B. (2018). Gritting their teeth to close the sale: the positive effect of salesperson grit on job satisfaction and performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1-21.

pac dugo pamti. Kreativnost je potrebna i u iznalaženju rješenja u načinu usluživanja kupaca nakon što je proizvod prodan. Činjenica je da mnoge osobe sebe ne smatraju posebno kreativnima, dok drugi jednostavno ne dopuštaju svojoj prirođenoj kreativnosti potpunu slobodu djelovanja zbog straha od neshvaćenosti ili čak ismijavanja. Treći, pak, imaju određene kreativne ideje, ali ih ne razrade ili ne primjene do kraja. Kojoj god da se kategoriji osoba pripada, važno je znati da se kreativnost može usavršiti kroz različite procese uvježbavanja kreativnog razmišljanja i putem sudjelovanja u kreativnim radionicama.

Uslužnost je sastavni dio prodajnog posla, jer prodajno osoblje pruža određenu vrstu ‘savjetničkih’ usluga svojim korisnicima svaki dan. Tako industrijski prodajni profesionalac može savjetovati korisnika o poboljšanju produktivnosti i smanjenju troškova. S druge strane na B2C tržištu, arhitekti zaposleni na poziciji prodajnog savjetnika temeljem donesenih ili uzetih mjera u domu kupca, projektiraju optimalna rješenja, koja su u skladu s potrebama, ukusom, preferencijama i raspoloživim proračunom kupca. Posebno osoblje, kao nastavak prodaje obavlja montažu naručenog i isporučenog kupcu. Važno je da osoba koja se bavi prodajom ima smisao za ophođenje s ljudima kao i želju da im pomogne stavljajući se na raspolaganje odnosno izlaženjem ususret kupcu. U tom slučaju usluznost neće biti samo dio posla, nego životna filozofija koja počiva na želji za pomaganjem drugima.

Upravljanje samim sobom je namjerno ostavljanje na kraj, jer je po autorima ovog udžbenika ono čak i najbitnije obilježje osobe koja se želi baviti prodajnim zanimanjem. Upravljanje samim sobom (engl.

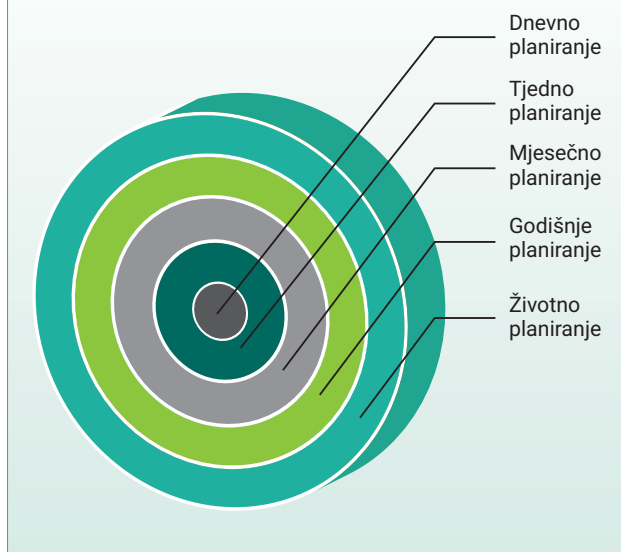
self-leadership ili pak *self-management*) je proces vođenja sebe u činjenju pravih stvari na pravi način. Prodajno osoblje često radi samostalno bez kontinuiranog nadzora i kontrole. Štoviše, prodavač je zadužen za planiranje rasporeda prodajnih kontakata i posjeta, obilaženje i posjećivanje kupaca, utvrđivanje rute obilaska prodajnog područja, upravljanje vremenom i upravljanje stresom. Prodajno osoblje je to koje vodi vlastitu arhivu prodajne dokumentacije i koje odgovara za potpunost iste. Zahvaljujući baš toj sposobnosti samoupravljanja i samokontrole svojstvene prodajnom osoblju kao i poduzetnicima, mnoge osobe koje su počele u prodaji završe kao uspješni poduzetnici. Upravljanje sobom može imati više različitih dimenzija, a u kontekstu prodaje su posebno važne one koje se tiču upravljanja portfeljem kupaca, upravljanja rutama i područjima, vremenom, stresom, dokumentacijom i informacijama. Njih ćemo detaljnije pojasniti u nastavku.

9.3.

UPRAVLJANJE NA OSOBNOJ RAZINI PRODAVAČA

Prije nego krenemo u razradu različitih dimenzija upravljanja sobom, bitno je razgraničiti određene pojmove. Naime, upravljanje samim sobom nije isto što i naporan rad. Neki ljudi mogu raditi puno i mukotrpno, ali to ne znači da dobro upravljaju samim sobom. Umjesto izjednačavanja upravljanja samim

Slika 9.4: Razine planiranja



sobom s mukotrpnim radom, ovdje je možda bolje povući paralelu između upravljanja samim sobom i onoga što bi označavao izraz „pametno raditi“ (engl. *working smart vs. working hard*).¹² Upravljanje samim sobom se odnosi na pametan rad kojemu je svojstveno planiranje, ispunjavanje ciljeva i odmjerjenost. Upravljanje samim sobom počinje unutarnjim dijalogom s vlastitim bićem i postavljanjem sebi pitanja kako bi se precizirali ciljevi na različitim razinama. I ti ciljevi trebaju odgovarati onome što smo ranije, u poglavlju 5, definirali pametnim ili „SMART“ ciljevima. Planiranje treba obuhvatiti različite razine planiranja koje nisu vezane isključivo za posao, počevši od životnog planiranja, u smislu definiranja kako želimo živjeti i čime se želimo baviti, godišnjeg planiranja, pa preko mjesečnog i tjednog planiranja sve do razine definiranja dnevnih obveza i zadataka (slika 9.4). Tek kada je obavljeno planiranje i postavljeni ciljevi, pojedinac radi na tome da ciljevi budu i ostvareni. Pri tome se oslanja na ono što je moguće postići kroz različite dimenzije upravljanja sobom.

S obzirom na tematiku ove knjige, u narednom tekstu ćemo detaljnije govoriti o upravljanju samim sobom u kontekstu prodajnih poslova. Takvo upravljanje započinje prvim i najvažnijim segmentom ili dijelom osobnog upravljanja, a odnosi se na upravljanje portfeljem kupaca za koje je prodajni profesionalac zadužen. Potom slijedi upravljanje prodajnim područjem i putnim rutama, upravljanje vremenom, stresom i na kraju upravljanje informacijama i dokumentima.

9.3.1. Upravljanje kupcima

Pretpostavka uspješnog prodajnog djelovanja je da se prije poduzimanja bilo kakvih koraka ili aktivnosti povezanih s kupcima, identificiraju i analiziraju određene skupine ili segmenti kupaca. S aspekta učinkovitog korištenja, uvijek ograničenih prodajnih resursa, racionalno je i korisno cijelo tržište podijeliti na manje dijelove kojima se lakše i produktivnije upravlja. Ti se manji dijelovi nazivaju prodajna područja i uglavnom se odnose na određeni zemljopisni prostor na kojem su locirani naši postojeći i potencijalni kupci. To je klasični pristup definiranju prodajnih područja koji se uspješno koristi u nekim djelatnostima još i danas, ali sve se češće prodajna područja određuju uzimajući u obzir rezultate analize kupaca koja se oslanja na kategorizaciju kupaca ili njihov prodajni potencijal.¹³ Za svako se prodajno područje u narednom koraku oblikuje prodajna strategija kojom se utvrđuje prodajni napor koji je potrebno uložiti u svaku od utvrđenih skupina kupaca. Na primjer, određuje se u kojim situacijama je potrebno kupca posjetiti osobno, a kad je racionalno i opravdano osloniti se na druge mogućnosti kontaktiranja kao što je pozivanje telefonom, slanje e-pošte ili na neki drugi uobičajeni način kontaktiranja. Prodajni se napor uglavnom odnosi na broj potrebnih prodajnih posjeta i na količinu vremena za kvalitetno poslijeprodajno usluživanje, a da bi se stvorili dobri preduvjeti za buduće kupnje, dobivanje preporuka, vezanu ili uvećanu prodaju.

Moguće je postaviti pitanje tko je odgovoran za analizu kupaca i odluku o prodajnim područjima kao



i za prodajnu strategiju za tako utvrđena područja? Treba li analizu i definiranje prodajne strategije prepuštiti prodajnom osoblju ili to treba urediti centralizirano kroz organizacijsku poziciju i ulogu prodajnog menadžera? Odgovor nije moguće jednoznačno odrediti. I jedan i drugi pristup imaju svoje prednosti kao i nedostatke. Prepusti li se odgovornost za strategiju prodajnog područja prodajnom osoblju, onda kriterij odluke o učestalosti posjećivanja potencijalnih kupaca može postati „izgrađen prijateljski odnos s kupcem“ ili lakoća ostvarenja prodajnog rezultata, umjesto potencijala prodaje. S druge strane, prodajno je osoblje u najboljem položaju ispravno procijeniti koliko je vremena potrebno potrošiti sa svakim kupcem da bi uloženi napor doveo do rezultata. Također, to se odnosi i na procjenu koji kupac ima potencijal za kupnju, a koji ne. Kad se takve odluke centraliziraju na razini prodajnog menadžmenta terensko se znanje prodajnog osoblja ne koristi na najbolji mogući način. U nekim će se poduzećima, pogotovo ako se radi o onima velikima, poput multinacionalnih, analiza kupaca obavljati na razini menadžera prodaje, a prodajno će osoblje dobiti točne upute o prodajnom naporu i količini prodajnog posjećivanja svake od postojećih kategorija kupaca. U drugim situacijama, pogotovo kad se radi o manjim poduzećima, prodajno osoblje obično ima veću slobodu djelovanja pa i analizu kupaca obavlja samostalno. Po obavljenoj analizi se potpuno samostalno ili u dogovoru s menadžerom odlučuje o vrsti, načinu i učestalosti kontaktiranja s pojedinim kategorijama kupaca.

Analiza kupaca je iznimno važna, jer u poslovnoj se praksi gotovo uvijek javlja Paretoovo pravilo ili situacija da poduzeća 75 – 80% svoje prodaje realiziraju iz poslovnog odnosa sa samo 20 – 25% od ukupnog broja vlastitih kupaca. Međutim, određeni je izazov točno utvrditi koji trenutni i potencijalni kupci ulaze u skupinu od 20 – 25% najprofitabilnijih. Dvije najčešće korištene metode analize kupaca jesu:

- ABC analiza ili analiza po osnovi jednog čimbenika (engl. *single factor analysis*)
- Analiza portfelja ili analiza po osnovi barem dva čimbenika (engl. *two-factor analysis*).

ABC analiza je najjednostavnija i najčešće korištena metoda analize kupaca koja se temelji na vrednovanju jednog faktora i grupiranju kupaca na osnovu tog jednog faktora. Premda taj jedan faktor može biti bilo što, u praksi se najčešće koristi prodajni potencijal kao osnova za grupiranje ili kategorizaciju kupaca. Kad se u analizi kao odabrani faktor koristi

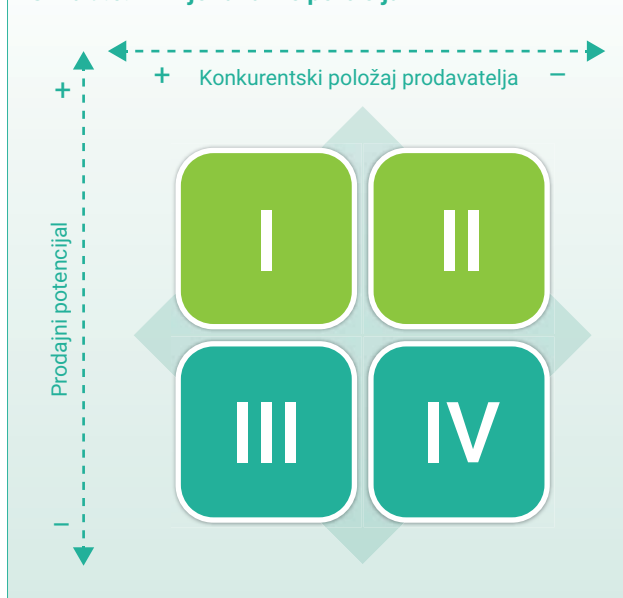
Praktični primjer

Ugostiteljski objekt AMOS svakog mjeseca kupuje od nas proizvode u vrijednosti od 20.000 kuna. Imajući u vidu njegov smještaj i visokofrekventnu lokaciju u centru grada, prodavač zadužen za ovog kupca iz HORECA sektora, procijenio je da bi s ovim kupcem bilo moguće ostvariti promet od barem 40.000 kuna. S druge strane, ugostiteljski objekt LISREL trenutno od nas kupuje u vrijednosti od 30.000 kuna mjesečno, a njegova potencijalna prodaja je 35.000 kuna. Iz ove usporedbe jasno je da je prodajni potencijal AMOSA veći i da mu kao takvom treba posvetiti više pozornosti.

prodajni potencijal, onda je nužno imati na raspolaganju podatke uz pomoć kojih se može odgovoriti na sljedeća dva pitanja: Koju vrijednost kupnje kupac trenutno ostvaruje? U kojoj mjeri je moguće povećati prodaju ako se ulože veći prodajni naponi? S obzirom na rezultate analize, kupci s najvećim identificiranim potencijalom se tradicionalno svrstavaju u skupinu A, oni koji imaju srednji potencijal idu u skupinu B itd. Potom se za svaku skupinu utvrđuju optimalni prodajni naponi koje treba uložiti prodajno osoblje da bi se razvio i održao odnos s kupcima. Primjerice, kupce iz skupine A treba posjećivati jednom u tri mjeseca, kupce iz skupine B svakih šest mjeseci, a kupce iz C skupine jednom godišnje. Ova je metodologija široko rasprostranjena jer je jednostavna za upotrebu odnosno ne zahtijeva nikakvu složenu statističku analizu niti manipulaciju podacima. Ipak, nedostatak je što se postavlja pitanje koliko je moguće na bazi isključivo jednog faktora donijeti ovako važnu klasifikaciju.

Analiza portfelja¹⁴ je primarno osmišljena kao unaprjeđenje ABC analize. Nju se upotrebljava na način da se odaberu dva faktora važna za poduzeće te se oblikuje matrica na temelju ta dva faktora. Svaki se faktor vrednuje u rasponu od niskog do visokog značenja. Na taj se način dobiju 4 skupine kupaca za koje se potom utvrđuju odgovarajući prodajni naponi i strategija prodaje. Najčešće se koriste faktori prodajni potencijal i konkurentski položaj prodavatelja (slika 9.5).

Slika 9.5: Primjer analize portfelja



Bez obzira koja je metoda korištena za definiranje prodajnih područja, nakon što su ona utvrđena, potrebno je mjeriti i pratiti njihovu prodajnu uspješnost. Pri tome treba naglasiti da se uspješnost prodajnog područja ne smije izjednačiti s uspješnošću prodajnog osoblja, jer je moguće da područje samo po sebi zbog visokog potencijala ostvaruje odlične rezultate, čak i kada to nije proporcionalno uloženom trudu prodajnog osoblja, jednako kao što je moguća i obrnuta situacija. Da se ne bi upalo u ovu zamku, potrebno je utvrditi faktore koji utječu na uspješnost prodaje određenog područja neovisno o uspješnosti prodajnog djelovanja prodavača. Vodeći računa da ovo spada u domenu uloge prodajnog menadžera, u ovoj knjizi namijenjenoj primarno prodajnom osoblju, time se u okviru ove teme nećemo posebno baviti. Cilj ranije opisanog postupka analiziranja kupaca je identificiranje područja, kupaca ili čak proizvoda na koje valja usredotočiti prodajnu pozornost i prodajni napor.

9.3.2. Upravljanje rutama i područjima

Nakon što su temeljem obavljenih analiza utvrđena prodajna područja i strategija prodajnih napora za svako od područja, prodajno osoblje organizira svoje djelovanje kroz samostalno upravljanje rutama i obilascima kupaca unutar vlastita prodajnog područja. Premda je komunikacijska tehnologija posljednjih godina značajno uznapredovala i dalje se smatra da je osobni kontakt gdje prodavač licem u lice susreće

svog klijenta na povremenoj osnovi, nezamjenjiv. Također, iako postoje različite aplikacije koje pomažu u planiranju putovanja, među kojima je Google Maps, aplikacija dostupna i za iOS i za Android korisnike najrasprostranjenija i koja omogućava snimanje datuma i broja prijeđenih kilometara, i dalje se većina aktivnosti vezanih za planiranje putovanja oslanja na znanje prodajnog osoblja.

Obilazak prodajnog područja odnosno putovanje do kupaca i između njih, je aktivnost koja nema prodaju za izravnu posljedicu, a s druge strane oduzima puno vremena. Putovanje i posjeta ne bi bili toliko problematični kada bi prodajno osoblje posjećivalo samo stalne i poznate kupce s kojima su već uspostavljene dugoročni odnosi i kada bi se sa svakim kupcem provodila jednaka količina vremena koju je moguće unaprijed odrediti. U praksi to najčešće nije slučaj, pa se uz stalne obično posjećuju i potencijalni novi kupci koje isto treba uklopiti u raspored obilaska. Pridodamo li tome i vrijeme koje se izgubi u čekanju susreta s kupcem, dolazi se do značajne količine vremena koja se nepovratno izgubi. Istraživanje o prodajnim praksama u Velikoj Britaniji, koje je proveo Chartered Institute of Marketing, utvrdilo je da prodajno osoblje, u prosjeku provede samo 20 – 30% uobičajenog radnog dana prodajući kupcima u izravnom kontaktu licem-u-lice. Uz to ovaj prosjek ima tendenciju pada i danas je bliže 20 nego 30 posto. Ostatak od 70 – 80% biva potrošeno na druge aktivnosti koje izravno ne generiraju prodaju, ali bez kojih se ne može buduću da su njezina neizravna podrška. Te vrste aktivnosti uključuju administrativne obaveze, sastanke u uredu, putovanja i čekanja. Tu su također svrstane i one aktivnosti koje se događaju u interakciji s kupcem, ali im primarna svrha nije neposredno dobivanje narudžbe nego primjerice istraživanje tržišta, usluživanje kupaca prije, za vrijeme i nakon kupnje ili pak obavljanje promocije na prodajnom mjestu. Sve ovo je sastavni dio marketinga temeljenog na odnosima, pa i prodaje usmjerene na gradnju odnosa, ali nije prodavanje u užem smislu čija je posljedica ispisivanje narudžbe ili potpisivanje ugovora. Da bi se unaprijedila produktivnost i smanjilo vrijeme putovanja i čekanja, pristupa se pozornom planiranju ruta i rasporeda posjeta.

Cilj upravljanja rutama je optimizirati prodajne posjete kupcima na način da se vrijeme putovanja svede na minimum. Djelotvorno i učinkovito upravljanje rutama bi trebalo pomoći u ostvarenju tri osnovna cilja:

- maksimiziranje količine vremena kojeg svaki prodajni profesionalac provede u izravnom kontaktu licem u lice s kupcem
- minimiziranje onoga što spada u takozvano neprodavajuće vrijeme, a odnosi se na aktivnosti koje ne pridonose ostvarenju prodaje na izravan način
- odgovarajuće i uravnoteženo pokrivanje svih kupaca određenog prodajnog područja.

Treba znati da plan obilazaka prodajnog područja nije statički plan jer uvjeti na terenu se mijenjaju doslovno preko noći i te promjene treba ugraditi u plan. Općenito, postoje dvije osnovne vrste obrazaca putnih ruta: rutinski obrazac i varijabilni obrazac.¹⁵ Rutinski obrazac podrazumijeva putne rute koje se uvijek iznova ponavljaju. Ovu vrstu planiranja je moguće koristiti u situacijama u kojima prodavač uglavnom posjećuje uvijek iste kupce. Takva je situacija vrlo česta u misionarskoj prodaji, gdje farmaceutski predstavnik uvijek prema unaprijed dogovorenom vremenskom planu posjećuje iste liječnike unutar svog područja. Varijabilni se obrasci pojavljuju kada prodavač posjećuje postojeće kupce i potencijalne kupce, bez neke unaprijed utvrđene sheme obilazaka. Na našem govornom području, zbog izrazito nepravilnog zemljopisnog oblika kao i nedovoljne promet-

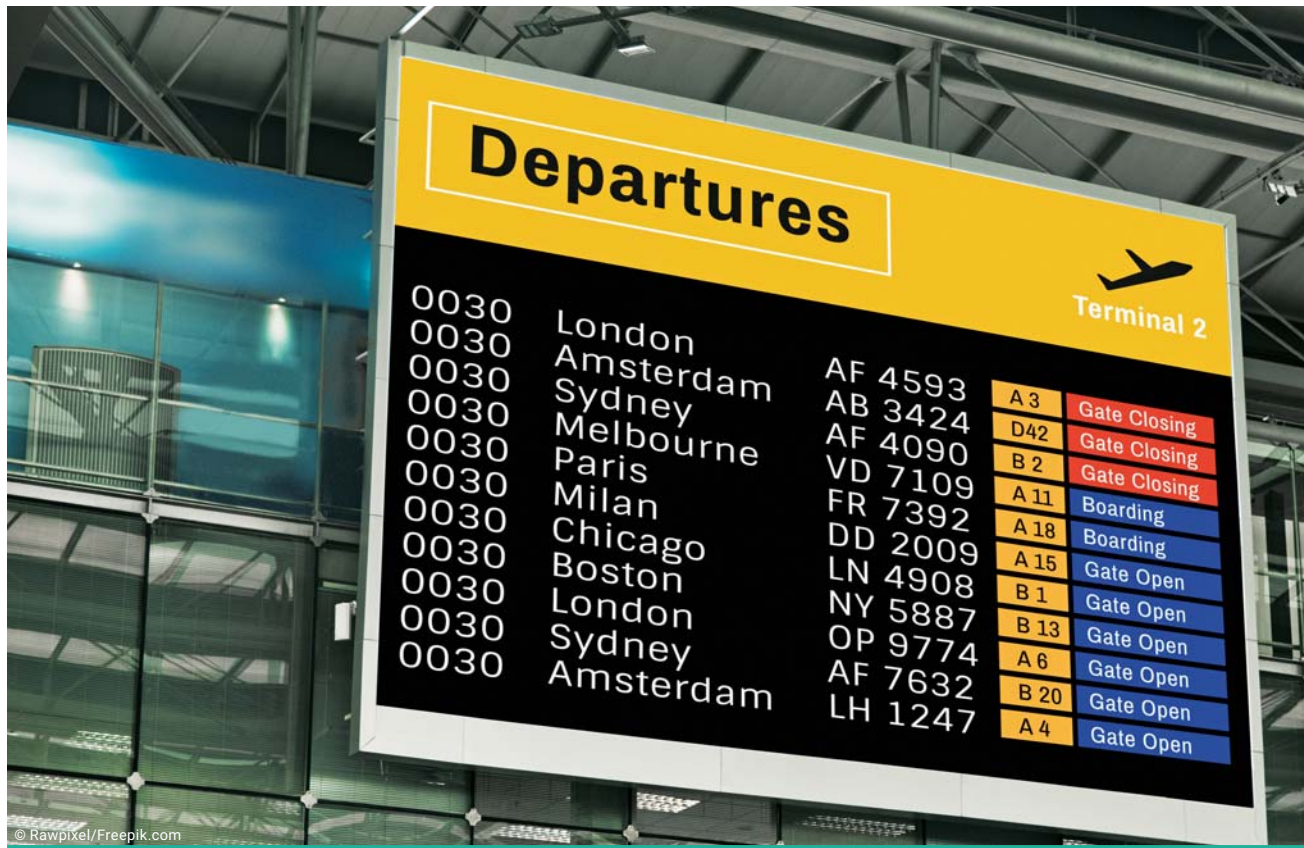
ne razvijenosti teže je primijeniti rutinske obrasce koji se obično koriste na velikim zemljopisnim cjelinama koje nude više različitih mogućnosti i načina za dolazak do kupaca. Kod nas se stoga više koristi varijabilni obrazac. Bez obzira o kojem od navedena dva opća obrasca posjećivanja se radi, oni mogu biti primijenjeni u sljedećim oblicima:¹⁶

- *Oblik djeteline* je najprikladniji kada su kupci koncentrirani u različitim dijelovima prodajnog područja. Na svakom putovanju prodavač obrađuje drugi dio prodajnog područja i putuje kružnom petljom tako da se uvijek vraća na polaznu točku.
- *Oblik „žabljeg jezika“* je pristup planiranju putovanja koji je najprikladniji za velika prodajna područja u kojima su kupci locirani u određenim, međusobno disperziranim klasterima. U ovom slučaju, prodajno osoblje započinje obilazak u jednom od klastera, a kada obavi sve potrebne posjete u tom klasteru „skače“ na sljedeći i tako redom.
- *Linijski oblik* počinje putovanjem prodavača iz vlastita ureda na način da obavi sve posjete na određenoj liniji u istom smjeru, dok ne stigne do kraja vlastitog područja, kada mijenja smjer vraćajući se drugim putem na početnu točku, posjećujući

Slika 9.6: Google Maps



© Google and the Google logo are registered trademarks of Google LLC, used with permission.



kupce na toj trasi. Ovaj obrazac najbolje funkcionira u slučaju kad su kupci locirani tako da su podjednako udaljeni jedni od drugih.

- *Kružni oblik* obično polazi od ureda kao središnje polazne točke te se posjete obavljaju u koncentričnim krugovima udaljavajući se od ureda. Ovaj oblik je najdjelotvorniji kada su kupci podjednako raspršeni po cijelom području.
- *Oblik velikih centara* je prikladan u slučaju kada prodajno područje obuhvaća nekoliko velikih gradova, gdje kupci u određenom području gravitiraju centru. Ovakva područja se obično obilaze u koncentričnim krugovima, gdje centar predstavlja ujedno i centar grada.

9.3.3. Upravljanje vremenom

Istraživanje koje je provela Industrial Performance Group tvrdi da upravljanje vremenom predstavlja jednu od ključnih razlika između prodajnih profesionalaca koji ostvaruju vrhunske rezultate i onih osrednjih. Prema tom istraživanju najbolji prodajni profesionalci provode 58% posto svog radnog vremena u aktivnostima koje generiraju prodaju i odno-

se se na kontaktiranje kupaca, što je gotovo za 20% više negoli to čine osrednji prodavači. Ako Paretovo pravilo primijenimo u području upravljanja vremenom dobijemo:

- 80% naših najvećih postignuća realizirano u samo 20% našeg vremena
- 80% rezultata dolazi kao posljedica obavljanja 20% prioritetnih zadataka
- 80% problema nastaje kao posljedica 20% grešaka.¹⁷

Sagledamo li navedeno, postaje jasno zbog čega je tema upravljanja vremenom iznimno važna za svakog prodajnog profesionalca. Upravljanje vremenom počinje određivanjem ciljeva. Pri tome se misli na sve vrste ciljeva, od onih kojih se tiču obitelji, karijere pa do životnih ciljeva kao što je prikazano slikom 9.4. Nakon što su ciljevi određeni, potrebno je raditi na njihovom ispunjenju svakog dana i to uz pomoć dnevnog popisa aktivnosti koje treba obaviti, a koje u svojoj ukupnosti pridonose ostvarenju ciljeva. Ipak, i onda kada osoba vrlo precizno i detaljno utvrdi planove, moguće je da će naići na određene poteškoće u njihovoj realizaciji. Ma koliko dobro planirali, skoro se uvijek u praksi javlja problem da u nekom trenut-

ku imamo „previše zadataka odjednom” te se postavlja pitanje kako ih obaviti. Jedna od mogućnosti je vjerojatno multitasking odnosno istovremeno obavljanje više zadataka, mada je upitno koliko je to dobro rješenje.

Donedavno je prevladavalo mišljenje da je multitasking nužna vještina za prodajno zanimanje, no istraživanja pokazuju da zbog usporednog pokušaja usmjeravanja pozornosti na više zadataka produktivnost može opasti, tako da je najbolji savjet: „manje multitaskinga, više rutine za veću produktivnost”. Ono što većina ljudi podrazumijeva pod multitaskingom zapravo nije multitasking, nego prebacivanje pozornosti s jednog na drugi zadatak. Naš je mozak takav, da kad je riječ o pozornosti i produktivnosti, on ima ograničenu sposobnost apsorpcije, koju je najlakše zamisliti kao kružni grafikon. Ono što trenutno radimo zauzima veći dio tog kruga te ne ostaje puno prostora za druge aktivnosti, osim mehaničkog i automatskog ponašanja, poput hodanja. Nadalje, usprkos raširenim mišljenjima, multitasking ne šteti vrijeme, nego naprotiv povećava vrijeme obavljanja zadataka koji bi se obavili u kraćem vremenu da su se obavljali jedan po jedan. Ovaj pad produktivnosti po nekim istraživanjima iznosi oko 40%. Tome još treba dodati veću stopu pogrešaka koje nastaju kao posljedica ne posvećivanja potpune pozornosti samo jednom zadatku. Tako primjerice, privremeno skretanje pozornosti, da bismo odgovorili na e-mail ili telefonski poziv, produžuje vrijeme potrebno za obavljanje primarnog zadatka za 25%. Zbog rečenog, preporučuje se da se pri obavljanju važnih poslova uklone sve smetnje te da se ne prakticira multitasking.

Druga mogućnost pristupa situaciji u kojoj imamo “previše zadataka odjednom” je utvrđivanje njihova prioriteta. Bivši američki predsjednik Eisenhower je pokušao iznaći rješenje za optimalnu prioritizaciju te se upravo on smatra jednim od pionira modela koji objašnjava prioritiziranje, a koji je kasnije nadopunjen u različitim izvorima literature i posebno populariziran kroz hit naslov Stephena Coveyja „*Sedam navika uspješnih ljudi*”¹⁸. Poznata je Eisenhowerova rečenica: “Imam dvije vrste problema: hitne i bitne. Hitni nisu bitni, a bitni nikada nisu hitni.” Po ovome, izdvajaju se četiri kategorije zadataka koje tvore zasebne kvadrante koordinatnog sustava u 4D modelu. Model djelovanja 4D je prikazan slikom 9.7. Vertikalna os se odnosi na bitnost odnosno važnost određenog zadataka, dok horizontalna os vrednuje hitnost zadataka. Kvadranti stoga obuhvaćaju kako slijedi:

Vježba

Želite li testirati svoju sposobnost obavljanja više aktivnosti u isto vrijeme skenirajte QR kod te napravite test koji preporučuje najpoznatiji iluzionist svih vremena David Copperfield.



 **SCAN ME!**

- I. zadatke koji su **HITNI i BITNI** kao što je rješavanje kriznih situacija, pisanje izvješća kojeg treba sutra predati, zadaci čiji rokovi ističu da ih treba obaviti odmah, bez ikakvog odlaganja.
- II. zadaci koji **NISU HITNI, ALI JESU BITNI**, kao što je pisanje godišnjeg izvješća, mjesečno planiranje, osobno usavršavanje, izgradnja odnosa i sl. Njih treba odložiti ili odlučiti što i kada učiniti s njima.
- III. zadaci koji su **HITNI, ALI NISU BITNI** se odnose na molbe drugih ljudi da učinimo nešto što je njima važno ili obveze koje si nametnemo da bi odgodili neku važniju, ali ujedno i nama neprivlačnu aktivnost poput sastanaka, slanja dopisa i sl. Takve aktivnosti treba delegirati, vodeći računa da se kod delegiranja drugome prepušta samo posao, ali ne i odgovornost za njihov ishod, pa sukladno tome treba odabrati odgovarajuće suradnike kojima se delegira.
- IV. zadaci koji nisu niti **HITNI**, niti **BITNI** su na primjer učestalo otvaranje e-maila poruka, odlazak na internet, društvene mreže te općenito sve ono što spada u odvlačitelje pozornosti ili tzv. „kradljivce vremena“, koje treba izbjegavati odnosno „maknuti“ iz dnevnog rasporeda.



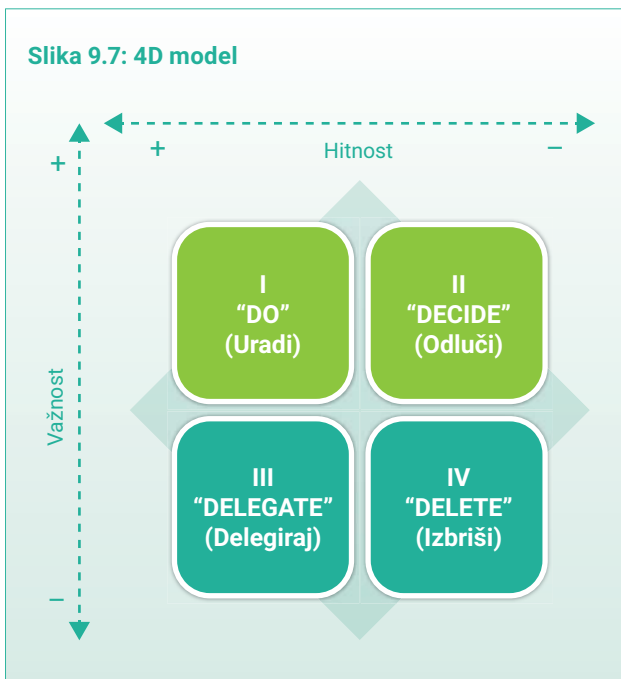
© Katemangostar/FreePik.com

Promatrajući uobičajeno postupanje ljudi, moguće je zamijetiti nekoliko načina ponašanja. Osobe koje nisu vješte u organizaciji i upravljanju vremenom, uglavnom se bave zadacima koji su hitni i koji

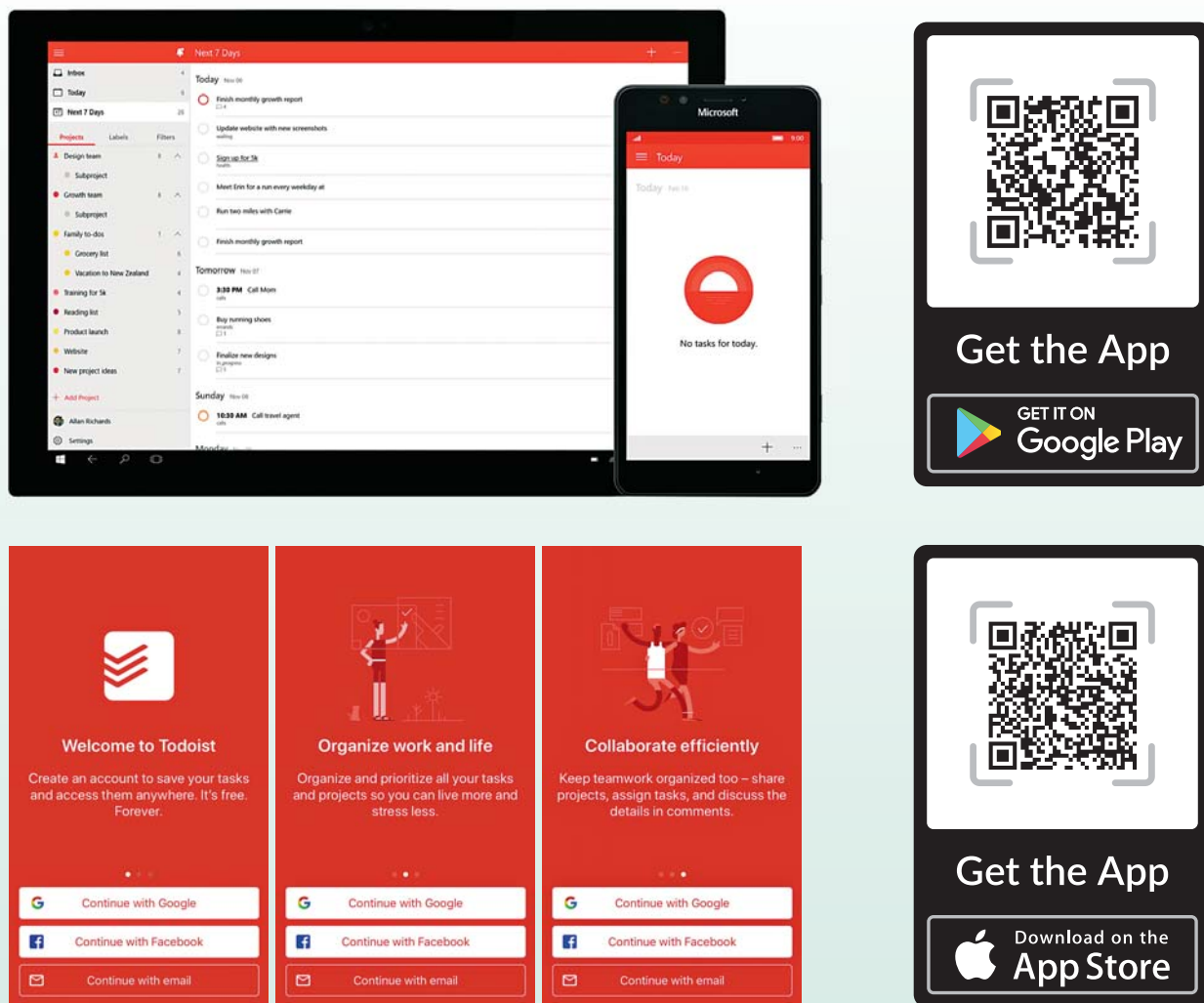
se nalaze u desna dva kvadranta, neovisno od toga jesu li ti zadaci važni ili ne. S druge strane, uspješni ljudi se bave samo zadacima koji su važni, bilo da su hitni ili ne i koji se nalaze u gornjim kvadrantima. Odlučimo li se baviti važnim zadacima, dobro je najprije se posvetiti onim najtežima jer prosječna osoba ima ograničenu kreativnost i energiju tijekom dana. Uz to, istraživanja pokazuju da je prefrontalni korteks mozga koji je zadužen za kreativnost najaktivniji odmah nakon buđenja. To objašnjava zašto su kreativni pojedinci poput pisaca ili dizajnera najproduktivniji ujutro. Važno je stoga organizirati dan tako da se ujutro obavljaju najteži zadaci za koje je potrebna najveća razina kreativnosti. Uz ovakav pristup i prodajno će osoblje najbolje iskoristiti vlastite mentalne sposobnosti i osloboditi prostor u vlastitom mozgu za kasnije dovršavanje zadataka za koje je potrebno manje kreativnog napora.

Postoji puno aplikacija koje mogu pomoći u boljoj organizaciji radnog vremena. Jedna od korisnijih je Todoist (slika 9.8). Besplatna je i dostupna i na iOS i na Android platformi. Ova je aplikacija vrlo pogodna za prodajno osoblje, jer omogućava planiranje zadataka u razdobljima od 30 minuta, kao i bilježenje različitih oblika zadataka.

Slika 9.7: 4D model



Slika 9.8: Sučelje i QR kod Todoist aplikacije



© Doist Ltd.

Nakon dobro isplaniranih i obavljenih zadataka koji su obilježili određeni radni dan, dobro je još jednom pogledati vlastite bilješke, da bi provjerili jesu li svi planirani zadaci zaista i obavljeni. Također, preporučljivo je na kraju svakog tekućeg dana pregledati popis zadataka za sutra, odrediti prioritete i odlučiti na čemu ćemo sutra prvo početi raditi.

9.3.4. Upravljanje stresom

Prodajni se poslovi smatraju visokostresnim zato što je prodajno osoblje često izloženo suprotstavljenim ciljevima i težnjama kupaca i poduzeća za koje radi. Prodajni profesionalci su pod stalnim pritiskom vezano uz ispunjenje očekivanja koja potječu iz vlastite organizacije kao i onih izvana, od strane kupaca.

Uz to tu je i pritisak vezan uz ostvarenje prodajnih ciljeva ili kvota. Iako poduzeća gotovo u pravilu očekuju njegovanje dugoročnih odnosa s kupcima, to po definiciji nije kompatibilno s orijentacijom na prodaju i prodajne kvote. Uz to, kad je osoba suočena s rokovima koji su na izmaku, javlja se osjećaj pritiska zbog premalo vremena i previše zadataka, posebno ako je propušteno određivanje prioriteta. Prodaja je mahom ispunjena zahtjevnim i važnim pregovorima, sastancima i prezentacijama koje su ponekad i pred većom skupinom osoba, što samo po sebi nije svima ugodno. Uz to postoje i uobičajene poslovne stvarnosti koje mogu biti stresne u smislu zahtjevnih internih međuljudskih odnosa. Nije teško zaključiti da u prodaji ima puno različitih izvora stresa, a svemu rečenom možemo još pridodati i sljedeće potencijalne stresore:¹⁹

- mnoštvo putovanja i izbjivanja od kuće, izbjivanje iz ureda
- dugo i nekonvencionalno radno vrijeme
- puno raznovrsnih, nerutinskih obveza i zadataka, malo vremena
- susretanje i interakcija s mnoštvom različitih osobnosti kupaca, od kojih su neki posebno zahtjevni i komplicirani
- odbijanje kao sastavni dio prodajnog posla
- loš prodajni menadžment, nejasno definirane uloge i odgovornosti
- međusobno konkuriranje i loši odnosi na radnom mjestu
- suvremena tehnologija koja nas čini stalno dostupnima
- drugi štetni utjecaji na zdravlje: teška hrana, alkohol, cigarete, nedovoljna tjelesna aktivnost i slično.

Gotovo je nemoguće zamisliti da se osobna prodaja može obavljati u nekoj vrsti emocionalnog vakuma u kojem nema stresa. Baš, suprotno, u prodaji koja obiluje stresom, ljudi često emotivno reaguju, kako prodavač, tako i kupac. Zbog toga se ponekad

jave situacije u kojima dolazi do izražaja bijes, strah, panika pa čak i neprimjereno verbalno izražavanje. U takvom se raspoloženju događa ono čega mnogi nisu svjesni, da u stanju uzburkanih emocija dolazi do smanjenih mogućnosti logičnog i zdravorazumskog razmišljanja.

Iako određena istraživanja sugeriraju da je određena, manja razina stresa čak i poželjna zbog pozitivnog poticaja, u prodaji previše stresa može biti ozbiljan problem koji potencijalno ugrožava i međusobne odnose i vlastitu produktivnost. Štoviše, previše nagomilanog stresa, negativnih i prijetećih situacija može kod pojedinca izazvati čak i depresiju uslijed koje osoba može “izgorjeti” (engl. *burn-out*) i ozbiljno se razboljeti. Premda se čini da je posebice u ovo suvremeno doba, stres nemoguće izbjeći ili odgovarajuće obuzdati, to je pogrešan stav jer je moguće naučiti upravljati samim sobom, vlastitim emocijama i neprimjerenim reakcijama, kao i kako se ponašati u skladu s očekivanjima u određenim poslovnim situacijama. Jedan od dobrih načina suočavanja ili sprječavanja negativnih učinaka stresa je i učinkovit program fizičke aktivnosti koji može pomoći u “sagorijevanju” štetnih kemikalija koje se gomilaju u krvotoku pri duljoj izloženosti stresu.



© Freepik.com

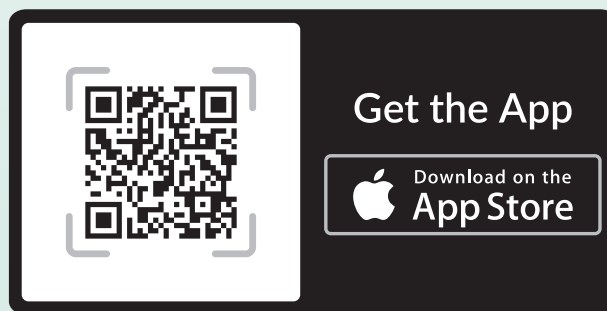
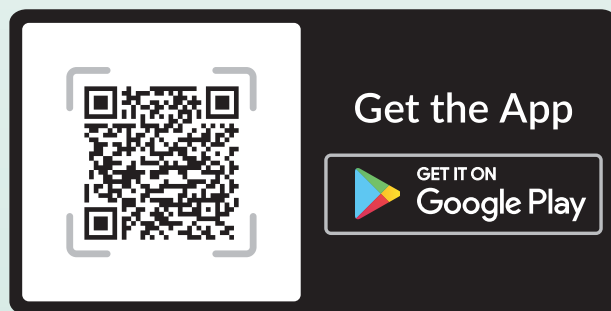
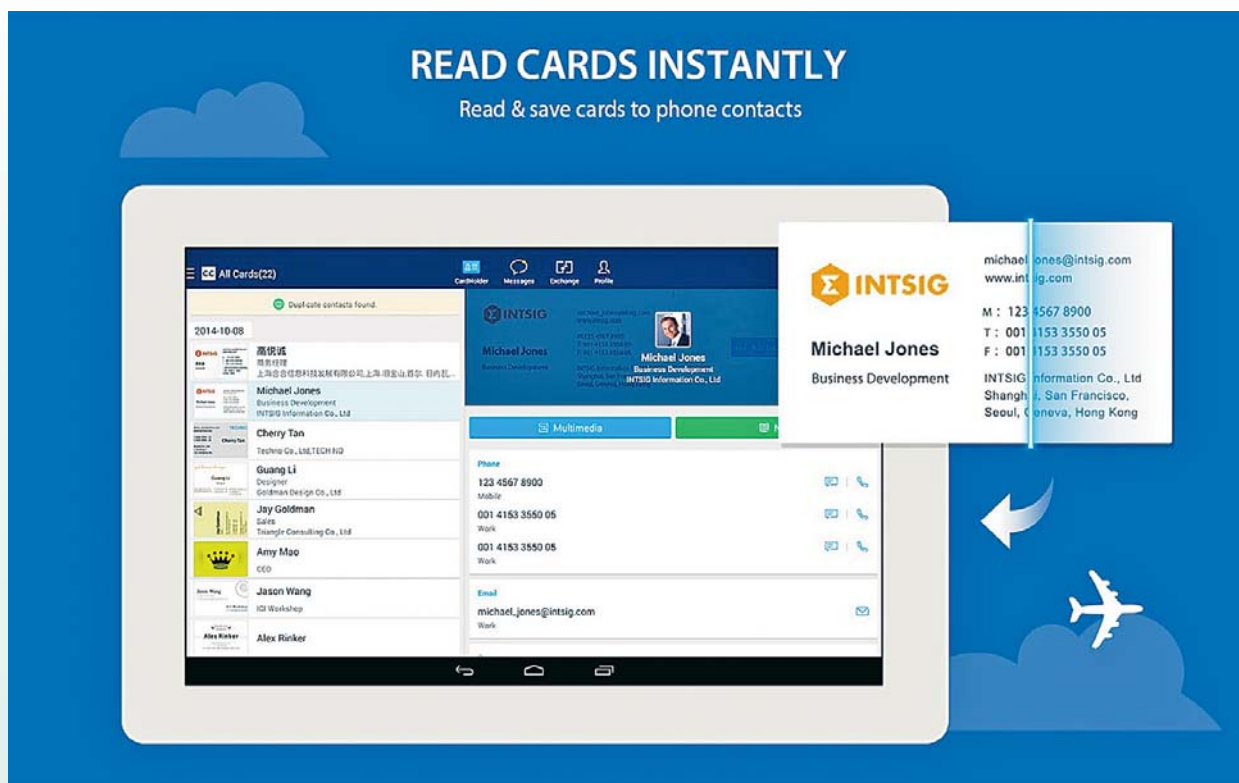
9.3.5. Upravljanje dokumentacijom i informacijama

Prodajno se osoblje skoro uvijek žali na količinu administrativnog posla koja uključuje sastavljanje izvještaja, arhiviranje dokumentacije i upravljanje informacijama. Ipak, većina prodajnih profesionalaca priznaje da su točne i ažurirane bilješke važne te da naposljetku, dovode do češćeg zaključivanja prodaje i osiguranja boljeg usluživanja kupaca.

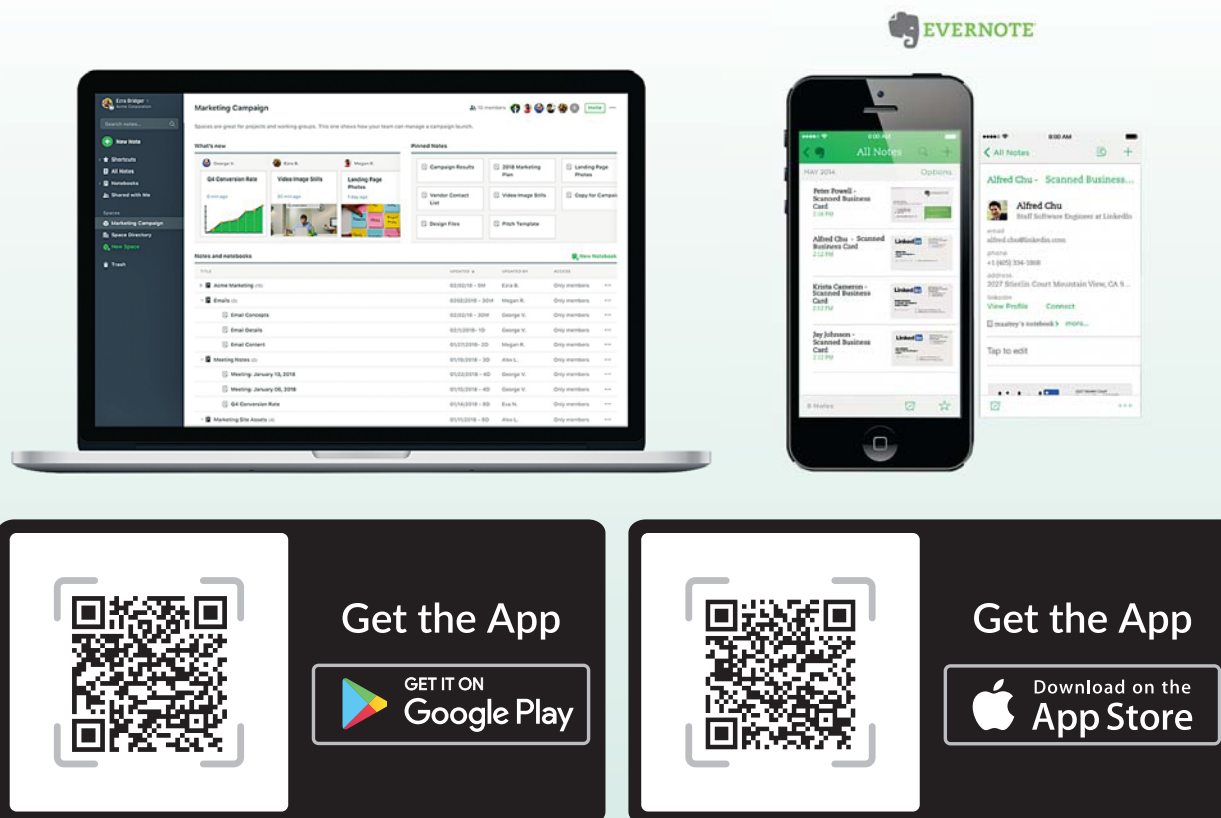
Svaka poslovna organizacija ima određena pravila koja se odnose na arhiviranje i čuvanje dokumenata. Ponekad su ta pravila fleksibilnija, a ponekad su

vrlo striktna ili čak uređena i zakonom, primjerice u bankarskom sektoru. Procesi certificiranja poput ISO normi također zahtijevaju uspostavu internih procedura i u ovom području. Neovisno o svemu drugome, prodajno osoblje treba voditi računa o svakodnevnom i urednom arhiviranju svih važnih dokumenata povezanih s određenim kupcem ili obavljenom kupnjom. U suprotnom se lako može dogoditi da će se uslijed usredotočenosti na kupce i prodaju, ovaj važan dio prodajnog posla, ostati zanemaren. Također, može se dogoditi da će interna ili čak i eksterna revizija uočiti i ukazati na manjkavosti dokumentacije što sigurno nije ugodna situacija niti za

Slika 9.9: Sučelje i QR kod za pristup aplikaciji CamCard



Slika 9.10: Sučelje i QR kod za pristup aplikaciji Evernote



© 2018 Evernote Corporation.

prodajnog suradnika, kao niti za njegove nadređene. Da bi se to izbjeglo, potrebno je za početak sustavno razvrstati dokumentaciju. Razvrstavanje podrazumijeva prikupljanje i čuvanje svih dokumenata na za to određenom mjestu:

- ako je dokument važan, isti se arhivira u odgovarajuću mapu
- ako se dokument tiče nekog drugog u organizaciji, treba ga proslijediti odgovarajućoj osobi uz pisani (elektronički) trag o istome
- ako je dokument nevažan ili zastario, treba ga se riješiti.

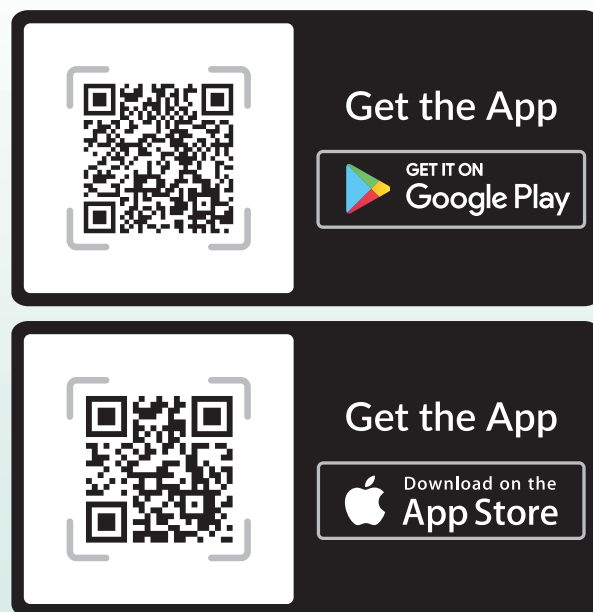
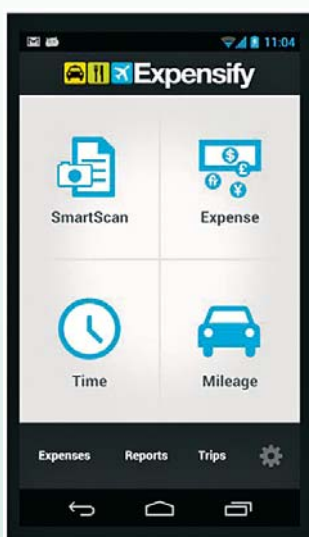
Uz upravljanje dokumentacijom, važan segment prodajnog posla je i upravljanje informacijama, poglavito onima koje se odnose na kupce. U prodajnim je organizacijama ovaj dio obično uređen uz pomoć unaprijed definiranih baza podataka i obrazaca izvješća. Najčešće se koristi sljedeće:

- **Baza podataka** sadašnjih i potencijalnih kupaca, za koju će se većina prodajnih profesionalaca slo-

žiti da je vrlo korisna pomoć. Prodajni bi profesionalac trebao imati vlastitu arhivu u koju može upisati imena, adrese i telefonske brojeve svojih kupaca, kojima bi trebalo priključiti i druge informacije koje se mogu odnositi na kupčeve osobine, imena ljudi koji bi mogli utjecati na kupovinu ili prikladno vrijeme za posjećivanje. Početak stvaranja ovakve baze može biti razvrstavanje dobivenih posjetnica. Prodajno osoblje dobiva na desetine ili stotine kartica u nekom kraćem vremenskom razdoblju, pa ako ih se ne rasporedi i pospremi u neku vrstu baze podataka, kasnije postaje skoro nemoguće u svemu tome se snaći. I u ovom dijelu, veliku pomoć mogu osigurati prikladne aplikacije. Jedna od njih je CamCard s posebno prilagođenom inačicom za prodajno osoblje (slika 9.9). Ova aplikacija digitalizira posjetnice uz pomoć fotografiranja i sprema zaprimljene podatke u telefon, uz mogućnost dodavanja bilješki ili postavljanje podsjetnika.

- **Izvjeshće o posjeti** se ne odnosi samo na brojčane podatke poput svakodnevnih posjeta, broja napisa-

9.11: QR kod za pristup aplikaciji Expensify



nih ponuda i slično. Baš suprotno, poslovne organizacije koje stavljaju naglasak na savjetodavnu prodaju, pod izvješćem o posjeti će podrazumijevati prikupljanje mnogo više osobnih informacija o kupcu temeljem kojih se može proširiti njegov profil kao i više informacija o kupčevim kratkoročnim i dugoročnim planovima u vezi budućih kupnji. Unatoč neupitnoj koristi od ovakvih informacija, javlja se i problem da prodajno osoblje ponekad olako shvati takva izvješća pa ih umjesto nakon netom završene posjete ili na kraju radnog dana, dovršava tek potkraj izvještajnog razdoblja. Zbog velikog broja posjeta i vremenskog odmaka teško se u tom slučaju prisjetiti svih bitnih detalja jednog posjeta i razgovora s kupcem. Savjetuje se voditi kratke i jasne bilješke o svakom posjetu, a koje je onda jednostavno pretočiti u izvješće, koje treba nastojati napisati vremenski čim bliže obavljenoj posjeti. Za ove potrebe moguće se poslužiti jednom od boljih aplikacija na tržištu, pod imenom Evernote (slika 9.10). Uz pomoć Evernote-a prodajno osoblje na jednostavan način unosi i pregledava vlastite bilješke, čuva i dijeli korisne članke s interneta. Glavna prednost ovog programa je brzo i jednostavno povezivanje računala s mobilnim uređajem.

- **Evidencija** troškova se odnosi i na putne i na troškove reprezentacije, a poduzeća imaju obično unaprijed oblikovane obrasce za izvješća ove vrste. I u ovoj situaciji suvremena tehnologija nudi vrijed-

nu pomoć. Postoje različite aplikacije koje pomažu u praćenju i izvještavanju o putnim troškovima. Jedna od njih je Expensify, koja nudi mogućnost skeniranja računa i praćenja refundacije troškova (slika 9.11).

Prodajno osoblje u dodatku na prije rečeno može uštedjeti vrijeme i biti učinkovitije uz dobru organizaciju dopunskog materijala koji se koristi u prodaji, poput promotivnih brošura i druge literature, posjetnica, narudžbenica, uzoraka i drugih priloga koji se mogu upotrijebiti za vrijeme prodajnog posjeta ili netom po njegovom završetku za potrebe praćenja obavljenih aktivnosti.



© Kari Shea/unsplash.com

UPRAVLJANJE ODNOSIMA S DRUGIM ČLANOVIMA PRODAJNOG TIMA

U prethodnim poglavljima bilo je puno govora o upravljanju odnosima s kupcima, a koje u ovom kontekstu možemo smatrati eksternim odnosima. Ovdje se pak želimo usredotočiti na upravljanje internim odnosima odnosno ophođenje s kolegama iz prodajnog odjela, ali i iz drugih odjela s kojima prodajno osoblje neminovno surađuje. To se može pojednostavljeno nazvati i timskim radom. Timski rad i kvalitetni interni odnosi postaju još značajniji u poduzećima koja imaju razvijen sustav upravljanja ključnim kupcima. U tom se slučaju formira prodajni tim sastavljen od osoba raznolikog obrazovnog profila, uključujući inženjere, osobe iz proizvodnje, marketinga, financija, višeg menadžmenta. Osim što se radi

o različitom stečenom obrazovanju, razlikuju se često i stavovi vezano uz najbolji način za zadovoljenje potreba kupaca.

U spomenutom kontekstu možemo razlikovati intrafunktionalnu i interfunktionalnu suradnju²⁰. U prvom slučaju radi se o međusobnoj suradnji osoblja prodaje unutar prodajnog sektora, dok se u drugome radi o kvaliteti suradnje koju osoblje prodaje razvija s osobljem drugih poslovnih funkcija. Ovo su važna pitanja kojima treba pokloniti punu pozornost i unapređivati i intrafunktionalne i interfunktionalne odnose. Činjenica da prodajno osoblje provodi relativno puno vremena izvan ureda, družeći se s kupcima i dobavljačima, zbog čega im ostaje manje vremena za socijalne kontakte unutar organizacije, može narušiti interne odnose.

Jedan od načina za unaprjeđenje internih odnosa, koji treba biti uređen na razini uprave, je i uspostava sustava „kolegijalnosti“, na način da se za svakog pripadnika prodajnog tima odredi korespondirajući kolega u drugim odjelima poput marketinga, financija, nabave i sl., radi unaprjeđenja međusobne suradnje.



© rawpixel/unsplash.com

Povremeno se može činiti i rotiranje njihovih funkcija kao i zajedničko odlaženje u posjete klijentima. Takva praksa generira odlične dobrobiti za prodavače, u smislu njihove više interno usmjerene socijalizacije, ali i za osoblje iz neprodajnih odjela koje svoje radno vrijeme uglavnom provodi u uredu, bez izravnog kontakta s kupcima, zbog čega ponekad gube vezu s realnošću.

Bez obzira radi li se intrafunkcionalnoj ili interfunkcionalnoj suradnji, prodajno osoblje treba poznavati pravila uspješnog timskog rada:

1. Nastojati razumjeti situaciju i položaj druge osobe, stavlajući se u njezinu ulogu, vodeći pri tome računa o njezinoj obrazovnoj i drugoj pozadini.
2. Odnosi među ljudima, pa tako i kolegama, u većini se slučajeva temelje na „malim stvarima“, poput sitnih ljubaznosti, pristojnog pozdravljanja na hodniku, pokazivanju zanimanja za članove obitelji, aktivno slušanje i upamćivanje onoga što je osoba rekla.
3. Održavanje obećanja i uspostava razumnih očekivanja.
4. Korištenje ljubaznih riječi kao što su „hvala“, „molim“, „oprosti“.

U slučaju pogreške, važno je pogrešku priznati te zajednički raditi na njezinom otklanjanju. Prebacivanje odgovornosti za vlastitu pogrešku na nekoga drugoga, ne rezultira ničim dobrim niti za tim, a niti za pojedinca.

9.5.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U ovom smo poglavlju analizirali osnovne nagrade i koristi koje prodajno zanimanje nudi. U tom smo smislu naglasili fleksibilnost u radu, financijske nagrade i dodatke, odlične mogućnosti napredovanja, izostanak rutine, kao i objektivnost u vrednovanju ostvarenih rezultata. Također, utvrdili smo i koja bi to osnovna obilježja trebala imati osoba prije nego li se odluči za prodajnu karijeru. Među brojnim sposobnostima, izdvojili smo vještinu upravljanja samim sobom, koju smatramo možda i najvažnijim obilježjem suvremenog prodajnog profesionalca. Analizirajući istu, detaljnije smo se posvetili njezinim najvažnijim sastavnicama poput upravljanja kupcima, upravljanja

rutama i prodajnim područjima, upravljanja vremenom i prioritetima. Obradili smo zatim upravljanje stresom, upravljanje dokumentacijom i informacijama i naposljetku upravljanje odnosima u timu odnosno dali smo savjete o tome kako uspješno surađivati s drugima unutar i izvan vlastitog organizacijskog odjela. U sklopu razmatranih podtema predstavili smo korisne aplikacije za različite aspekte upravljanja samim sobom kao i resursima stavljenim na raspolaganje prodavaču za učinkovito usluživanje klijenata.

Ključni pojmovi

4D model

ABC analiza

baze podataka sadašnjih i potencijalnih kupaca
upornost

dnevno planiranje

emocionalna inteligencija

evidencija troškova

tjedno planiranje

godišnje planiranje

izvješće o prodajnim posjetima

kreativnost

mjesečno planiranje

moral

odlučnost

planiranje

analiza portfelja

pouzdanost

prodajna područja

prodajne rute

upravljanje samim sobom

timski rad

upravljanje stresom

upravljanje dokumentacijom

upravljanje vremenom

uslužnost

životno planiranje

Pitanja za razmišljanje:

1. Koja osobna obilježja pojedinca pogoduju uspješnosti u prodaji? Usporedite navedena obilježja s obilježjima koja su po vama važna za uspješnu poduzetničku karijeru.
2. Razmislite o tome kakva je bila vaša percepcija o prodaji i prodavačima prije nego što ste proučili ovo poglavlje. Kako se općenito gleda na prodaju i prodavače u krugu vama poznatih ljudi? Razlikuje li se to i u čemu od onoga što ste ovdje imali priliku saznati?
3. Glavni uzrok osobnog i poslovnog neuspjeha je nedostatak jasno definiranog usmjerenja. Razmislite o vlastitim ciljevima i definirajte ih prema sljedećim kategorijama: ciljevi koji se odnose na karijeru; obiteljski ciljevi; obrazovni ciljevi; ciljevi koji se tiču međuljudskih odnosa.
4. Upravljanje vremenom je važan aspekt uspješnosti rada u prodaji. Raspravite s kolegom pored vas najvažnije smjernice za učinkovito upravljanje vremenom sadržane u ovom poglavlju. Koje od njih već sada koristite? Na čemu trebate dodatno poraditi?
5. Na koje sve načine se može ublažiti ili izbjeći problematika prekomjernog stresa često pripisanog prodajnim zanimanjima?





Scenarij za uvježbavanje prodajno-pregovaračkih uloga

Zaposleni ste u poduzeću koje se bavi distribucijom pića i sokova na području velikog regionalnog grada. Prodajna mjesta uslužuje prodajni savjetnik koji ima definirano prodajno područje za koje je zadužen. Vi ste upravo preuzeli kupce od kolege koji je otišao na drugu poziciju unutar poduzeća i želite definirati prodajne napore koje treba uložiti da bi se unaprijedila prodaja za svako od prodajnih mjesta. Dobili ste podatke o procjeni potencijala svakog prodajnog mjesta kao i o konkurentskoj poziciji vašeg poduzeća. Iz dobro arhivirane dokumentacije mogli ste saznati točan broj posjeta svakom od kupaca u prošloj godini. Ti su podaci sadržani u donjoj tablici.

- Osoba A: Koristeći metodologiju analize po osnovi jednog faktora (ABC) napravite plan odnosa s kupcima i kategorizirajte kupce u odgovarajuće segmente.
- Osoba B: Koristeći metodologiju analize po osnovi dva faktora (analiza portfelja) oblikujte plan posjeta kupcima.

Naziv prodajnog objekta	Potencijal prodajnog mjesta	Konkurentska pozicija	Broj posjeta tijekom godine
Grbavica 1	Visok	Nizak	30
Grbavica 2	Nizak	Visok	20
C-faza	Nizak	Visok	26
B-faza	Nizak	Nizak	12
AMKO Markale	Nizak	Visok	21
Delikates	Visok	Visok	26
Mamche	Nizak	Visok	23
Kurtovic doo	Visok	Nizak	28
Bingo Mejtas	Nizak	Nizak	11
Shoping BTĐ	Visok	Visok	25
Merca Ložionička	Visok	Nizak	26
Konzo	Visok	Visok	27
Kanlic	Nizak	Visok	18
SKM doo	Nizak	Visok	21
Semir doo	Visok	Nizak	22
B23PM	Nizak	Nizak	16
Pino	Visok	Visok	22
Most	Nizak	Nizak	14
Konzo Hrasno	Nizak	Visok	22
Robut	Nizak	Visok	20
Robut II	Visok	Nizak	20
Dobrinja 2	Nizak	Visok	18

Obje osobe trebaju prezentirati svoja rješenja voditelju prodaje i usporediti sličnosti i razlike finalnih prijedloga odgovarajući na sljedeća pitanja:

1. Po osnovi prezentiranih rješenja pokušajte ocijeniti koju je metodologiju koristio prodajni savjetnik ranije zadužen za ove kupce?
2. Što su prednosti, a što nedostaci prethodno korištene metode?
3. Utvrdite razlike između rješenja dobivenog pomoću ABC analize u odnosu rješenje dobiveno analizom portfelja. Kako ih možete iskoristiti u svrhu povećanja prodaje i unapređenja djelotvornosti i učinkovitosti.

Praktični primjer – praćenje i analiza korištenja vremena

Često nismo potpuno svjesni činjenice kako zapravo provodimo vrijeme. Za dobivanje realnog uvida u to kako koristimo vrijeme tijekom dana korisno je obaviti monitoring i analizirati količinu vremena utrošenog na određene aktivnosti. Jako je važno pri tome otkriti tzv. „kradljivce vremena“. Oni se razlikuju od osobe do osobe. Za nekog su to društvene mreže, za nekog obavijesti s određenih aplikacija, za nekog spam e-mailovi, a za nekog nešto sasvim drugo. Bitno ih je za početak raspoznati i osvijestiti si njihov utjecaj, a potom i raditi u smjeru njegova minimiziranja. Kako to učiniti?

Detaljno preispitajte sve svoje aktivnosti kako bi procijenili postoji li nešto čemu posvećujete previše ili premalo vremena. Jedan od načina da se to spozna je vođenje dnevnika. Treba odlučiti da ćete kroz tjedan dana, svaki radni dan, na kraju svakog sata točno zabilježiti sve aktivnosti kojima ste se u proteklih 60 minuta bavili. Kada na kraju tjedna zbrojite minute utrošene na različite aktivnosti, trebalo bi biti očito što su vaši „kradljivci vremena“. Njih je potrebno eliminirati uz pomoć odgovora na sljedeća pitanja:

- Na kojim aktivnostima provodim previše vremena?
- Na kojim aktivnostima provodim premalo vremena?
- Gdje imam najviše prilika za uštedu vremena?
- Šta radim, a nije potrebno?
- Kako mogu izbjeći zlouporabu tuđeg vremena?
- Kako mogu izbjeći zlouporabu vlastita vremena od strane drugih osoba?

Stručnjaci savjetuju da se izabere jedno ili dva područja u kojima je utvrđena najveća količina nesvrhsishodno potrošenog vremena, a zatim da se pokuša isplanirati kako se riješiti takvih navika. Istovjetan proces je potrebno ponavljati jednom u svakom tromjesečju sve dok se ne dođe do optimalne razine utrošenog vremena, pri kojoj su „kradljivci“ svedeni na minimum. U tom slučaju, proces je dovoljno ponavljati na godišnjoj osnovi.



Filmski maraton:

Preporuka popularnog igranog filma prodajno-pregovaračke tematike

Film pod nazivom **Društvene mreže (Social Network, 2010)**, iako se ne može smatrati filmom koji govori isključivo o prodaji, ovu je ekranizaciju vrijedno pogledati. U filmu se govori o stvaranju Facebook-a u godinama u kojima je Mark Zuckerberg studirao na Harvardu.

Trailer filma pogledajte skenirajući QR kod.



SCAN ME!



Author: freedesignfile, https://all-free-download.com/free-vector/download/different-film-and-movie-mix-vector_523693.html

Author: BSGStudio/All-free-download.com, na linku: https://all-free-download.com/free-vector/download/realistic-vector-illustration-of-popcorn-and-beverage_6822455.html?fbclid=IwAR14-op24gLhuhWg4Dj9sSo-c9EiHu2naajNOJgRqs9h4kpyDx2Tp1GaMIE

- ¹ Sales Education Foundation (2018). A Formal Sales Education is the First Step to a Successful Career. Dostupno na: <https://salesfoundation.org/who-we-serve/students/> (pristupljeno 26.7. 2018.).
- ² Burning Glass Technologies (2014). Moving the goal posts: How demand for Bachelor Degree is Reshaping the Workforce. Dostupno na: http://www.burning-glass.com/wp-content/uploads/Moving_the_Goalposts.pdf (pristupljeno 6.6. 2018.).
- ³ Weißhaar, I. i Huber, F. (2016). Empathic Relationships in Professional Services and the Moderating Role of Relationship Age: Empathic Relationships in Professional Services. *Psychology & Marketing*, 33(7), str. 525-541.
- ⁴ Johnston, M. W. i Marshall, G. W. (2016). Sales force management: Leadership, innovation technology. Abingdon: Routledge, str. 237-243.
- ⁵ Bush, V., Bush, A. J., Oakley, J. i Cicala, J. E. (2017). The Sales Profession as a Subculture: Implications for Ethical Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 142(3), str. 549-565.
- ⁶ Mayer, J. D. i Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? U P. Salovey i D. Sluyter (ur.). *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*. New York: Basic Books, str. 3-31.
- ⁷ Kadic-Maglajlic, S., Vida, I., Obadia, C. i Plank, R. (2016). Clarifying the influence of emotional intelligence on salesperson performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(7), str. 877-888.
- ⁸ Lai, C. J. (2016). The Effect of Individual Market Orientation on Sales Performance: An Integrated Framework for Assessing the Role of Formal and Informal Communications. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24(3), str. 328-343.
- ⁹ Wang, G. i Ma, X. (2013). The Effect of Psychological Climate for Innovation on Salespeople's Creativity and Turnover Intention. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(4), str. 373-387.
- ¹⁰ Dugan, R., Hochstein, B., Rouziou, M., i Britton, B. (2018). Gritting their teeth to close the sale: the positive effect of salesperson grit on job satisfaction and performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1-21.
- ¹¹ Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H. i Williams, M. R. (2017). *SELL5* (5. izdanje). Boston: Cengage Learning, str. 220.
- ¹² Fang, E., Palmatier, R. W., i Evans, K. R. (2004). Goal-setting paradoxes? Trade-offs between working hard and working smart: The United States versus China. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 188-202.
- ¹³ Manning, G. L., Ahearne, M. L. i Reece, B. L. (2011). *Selling Today* (12. izdanje). Upper Saddle River: Prentice Hall, str. 126-132.
- ¹⁴ Dudley R. C. i Narayandas D. (2006) A Portfolio Approach to Sales. *Harvard Business Review*. Dostupno na: <https://hbr.org/2006/07/a-portfolio-approach-to-sales> (pristupljeno 26.7.2018.).
- ¹⁵ Manning, G. L., Ahearne, M. L. i Reece, B. L. (2011). Opetovan citat, str. 395-397.
- ¹⁶ Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H. i Williams, M. R. (2017). Opetovan citat, str. 227-231.
- ¹⁷ Kruse K. (2016) The 80/20 Rule And How It Can Change Your Life. *Forbes*. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2016/03/07/80-20-rule/> (pristupljeno 26.7. 2018.).
- ¹⁸ Covey, S. (1989). *The seven habits of highly successful people*. New York: Fireside/Simon & Schuster.
- ¹⁹ Tomašević Lišanin, M. (2010). Profesionalna prodaja i prego-varanje. Zagreb: HUPUP, str. 403-405.
- ²⁰ Kadic-Maglajlic, S., Boso, N. i Micevski, M. (2017). How internal marketing drive customer satisfaction in matured and maturing European markets? *Journal of Business Research*, 86, str. 291-299.

10 Prodavanje na međunarodnom tržištu

CILJEVI POGLAVLJA:

- Razmotriti značaj međunarodne prodaje u globalnim okvirima.
- Sagledati ključne izazove izlaska na međunarodno tržište.
- Razmotriti kroskulturalne različitosti među kulturama visokog i niskog konteksta.
- Identificirati kulturalne dimenzije prema Hofstedovom modelu.
- Upoznati se s odgovarajućim modelima organiziranja međunarodne prodaje.

„U prodaji je manje važno što si rekao od toga kako su to drugi razumjeli.“

Jeffrey Gitomer

Prodajna situacija

Ana još uvijek nije odlučila u vezi ponude za unapređenje koju je nedavno dobila, a u međuvremenu je stigao i novi zadatak, nakon čega zbilja mora obznaniti šefu svoje planove za dalje. Neki dan, dok je s Dinom, kolegom s kojim dijeli radni prostor, ugodno ćaskala uz jutarnju kavu, prekinuo ih Skype poziv, a nakon toga uslijedio je i e-mail s novim projektnim zadatkom: osmisliti plan prodaje za azijsko tržište. Naime, Ana zna da su direktor Pavić i njezin mentor Saša Perić, inače direktor prodaje u Lotus Printu, već nekoliko dana na poslovnom putu u Aziji, ali nije upućena u detalje kao niti sam razlog ovog službenog putovanja. Čini se da će se Anina želja da posjeti Kineski zid, popne se na vrh Himalaja i prošetati Tibetom ostvariti i prije nego što je očekivala. Možda se malo prerano poveselila, ali nikad se ne zna. S druge strane, jasno joj je da je Azija puno više od Kineskog zida, Himalaja i Tibeta. Pomalo se i zabrinula jer ne samo da ne zna ništa



o raznolikostima azijskih tržišta, nego čak nema niti dobru ideju gdje bi započela s istraživanjem, o kakvim poslovnim i drugim zaprekama bi trebala povesti računa te kako da uopće započne s pisanjem prijedloga povezanog s organizacijom međunarodne prodaje. Zna da će po povratku direktora i gospodina Perića dobiti više konkretnih informacija i sve će biti znatno jasnije, ali ipak ne treba niti sada gubiti vrijeme. Tješi ju i činjenica i izreka da kao i uvijek dosad, svako veliko putovanje započinje samo jednim, prvim korakom. Tako će i ona, malo po malo do konačnog cilja.

10.1. UVOD

Dosad smo puno naučili o specifičnostima prodaje i prodajnog procesa kao i o važnosti utvrđivanja potreba klijenata i prilagođavanju rješenja i komunikacijske strategije specifičnostima klijenta i njegovih često unikatnih potreba. Premda smo usvojili spomenuta znanja i u mogućnosti smo ih primijeniti na domaćem tržištu, nužno je biti svjestan činjenice da na tržištima izvan nacionalnih granica postoje osim različitih općih i poslovnih uvjeta vezano uz pojedine zemlje i regije također i razlike u organizaciji prodaje, implementaciji prodajnog procesa i njegovom upravljanju u ovisnosti od zemlje do zemlje. Nakon uspješnog razvoja poslovanja na domaćem tržištu, prirodni nastavak ekspanzije poduzeća je izlazak na međunarodno tržište. Taj proces prate značajni izazovi koje je moguće prevladati jedino dobrom pripremom. U okviru pripreme, nužno je spoznati i razumjeti sve važne čimbenike koji utječu na prodajni proces na međunarodnim tržištima,

kako bi se umanjili rizici, izbjegle moguće zablude i skupe pogreške.

Činjenica je da se ljudski postupci, geste, obrasci i načini govora u različitim kulturama interpretiraju i tumače na vrlo različite načine, što može dovesti do nesporazuma, a suradnju učiniti čak i nemogućom. Da se to ne dogodi pomaže nam kulturalna inteligencija. Kulturalna inteligencija je sposobnost zaključivanja temeljena na promatranju ponašanja pojedinca ili skupine i razlučivanja koje su njihove osobine primjenjive i na ostale članove pripadajuće skupine odnosno što ih to čini različitim, a koje od njihovih osobina ne vrijede za druge.¹ Sada nam je jasno zbog čega ponekad susrećemo osobe s vrlo izraženom kulturalnom inteligencijom koje su u mogućnosti tumačiti i razumijevati geste i facijalne ekspresije ljudi koje vide po prvi put, a s kojima ne dijele ni zajedničku kulturu, niti zajedničko radno okruženje. U ovom poglavlju posvetit ćemo se najvažnijim aspektima prodaje na međunarodnim tržištima, uključujući i kroskulturalne specifičnosti kao i njihov utjecaj na učinkovitu prodajnu komunikaciju i pregovaranje.



© Anastasiia Tarasova/unsplash.com

10.2.

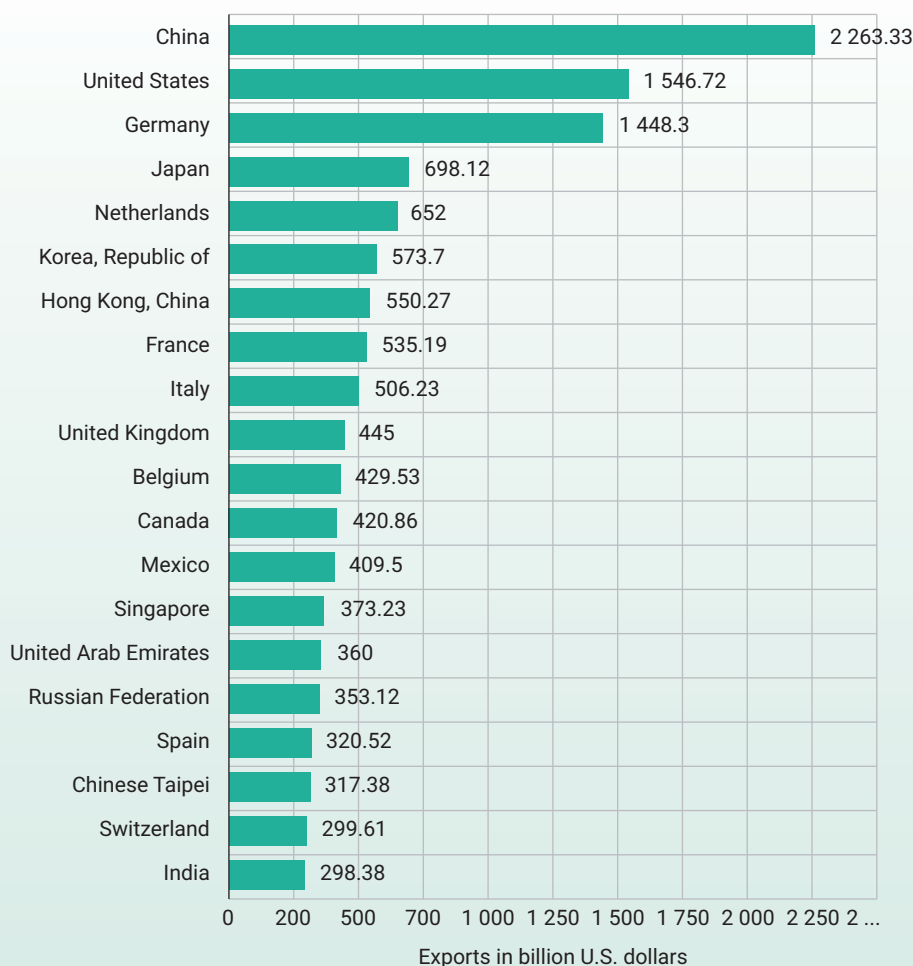
VAŽNOST MEĐUNARODNE PRODAJE

Koliko god se izlaganje stranim tržištima i kupcima činilo zahtjevnom i rizičnom odlukom, činjenica je da najuspješnija svjetska poduzeća, najveći dio svog prihoda generiraju na međunarodnim tržištima. Primjerice, Coca-Cola ostvaruje više od 80% svojih prihoda izvan matičnog američkog tržišta. Poslovna orijentacija koja uključuje prisutnost na više tržišta pomaže poduzećima u boljem iskorištavanju raspoloživih resursa i tržišnih prilika, kao što i pridonosi efikasnijoj diversifikaciji poslovnog rizika. Općenito, kad govorimo o međunarodnoj

tržišnoj razmjeni, potrebno je razlikovati njezina dva osnovna aspekta, a to su onaj koji se odnosi na vanjskotrgovinske odnose između pojedinih država i drugi, koji se tiče međunarodne prodaje koju ostvaruje pojedino poduzeće.

Svjedoci smo stalnih mjera kojima vlade pojedinih država nastoje stimulirati vlastitu vanjskotrgovinsku aktivnost u smislu povećanja izvoza, bilo da se radi o tržištima na kojima su domicilna poduzeća već prisutna ili o razvoju poslovanja na nekim novim tržištima ili zemljopisnim regijama. Razlog je vrlo jednostavan, u uvjetima globaliziranih poslovnih aktivnosti, izvoz je potreban za ekonomski opstanak i prosperitet zemlje. Ne čudi stoga da zemlje koje smatramo ekonomskim velesilama ostvaruju vrijednosno najveće količine izvoza. Slika 10.1 pruža više informacija o 20 najvećih zemalja izvoznica u 2017. godini.

Slika 10.1: Top 20 zemalja izvoznica u 2017. godini (u milijardama dolara)



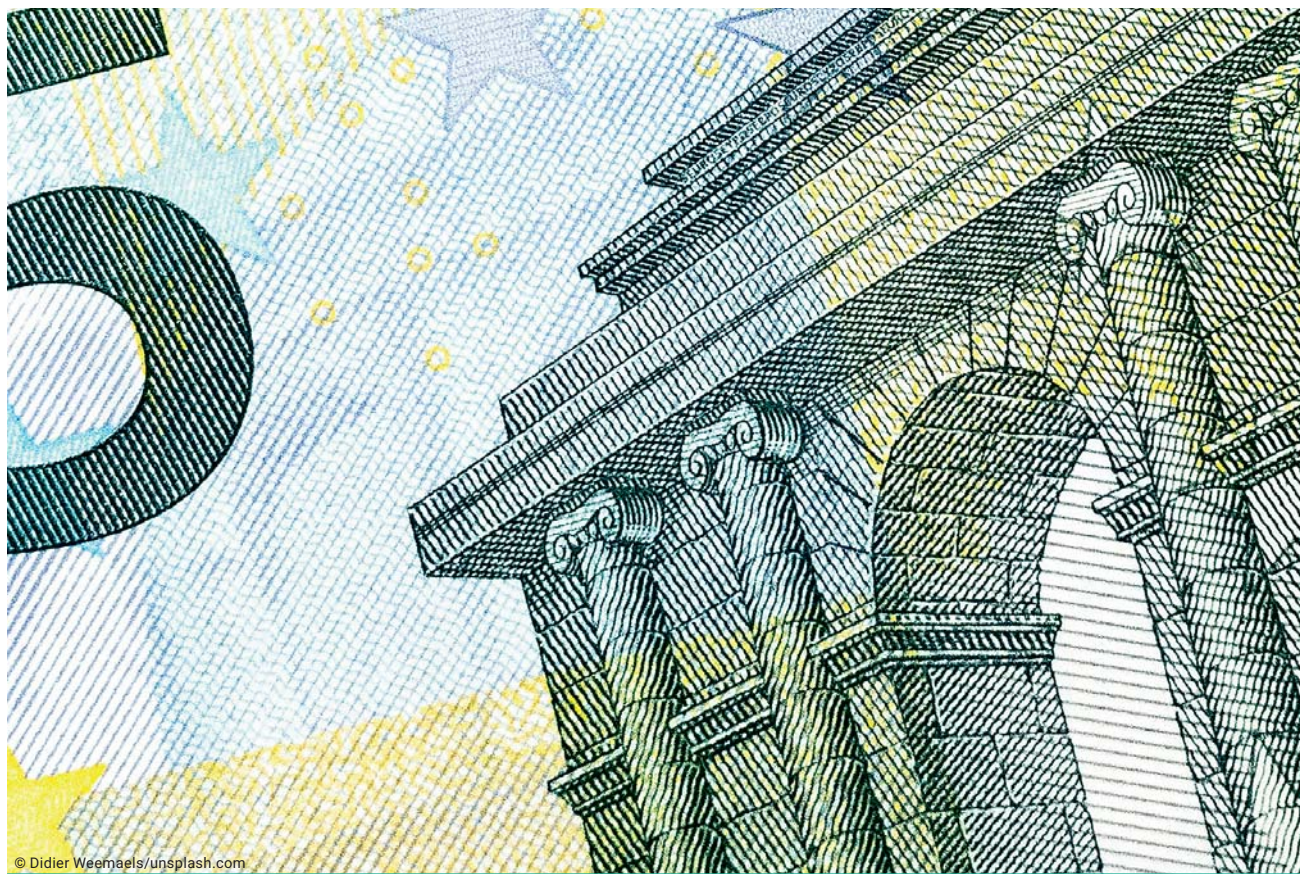
Izvor: Svjetska trgovačka organizacija i Statista, <https://www.statista.com/statistics/264623/leading-export-countries-worldwide/> (pristupljeno 26.7.2018.)
© Statista 2018.

Zbog toga što izvoz snažno utječe na ekonomski boljitak zemlje, donositelji makroekonomskih politika vode računa o onome što zovemo trgovačka bilanca zemlje. U njoj se prikazuju razlike između međunarodnih prihoda ostvarenih izvozom i rashoda za uvoz. Svaka vlada teži većim prihodima u odnosu na rashode u vanjskotrgovinskoj bilanci ili kada to nije moguće, smanjenju vanjskotrgovinskog deficita koji značajno opterećuje platnu bilancu zemlje i utječe na snagu njezine valute. Robe i usluge neke zemlje koje se izvoze u drugu zemlju moraju biti i plaćene, pa trgovina među poduzećima iz različitih zemalja implicira stvaranje dugova za zemlju koja više uvozi nego izvozi. Vlade zemalja u određenim vremenskim razdobljima, najčešće na razini kalendarske godine, a moguće je i češće, analiziraju situaciju vezanu uz plaćanja domaćih poduzeća za uvezenu robu kao i priljeve koji dolaze u zemlju temeljem roba i usluga prodanih na inozemnim tržištima. Kada iznos izvoza nadmašuje uvoz, može se reći da određena zemlja ima povoljno stanje vanjskotrgovinske bilance ili suficit. Ako uvoz nadmašuje izvoz, onda se za zemlju može reći da ima negativan vanjskotrgovinski saldo ili vanjskotrgovinski deficit.² Spomenuta se vrsta analize može raditi kako za ukupnu međunarodnu

razmjenu zemlje, tako i za trgovinske odnose s pojedinim zemljama.

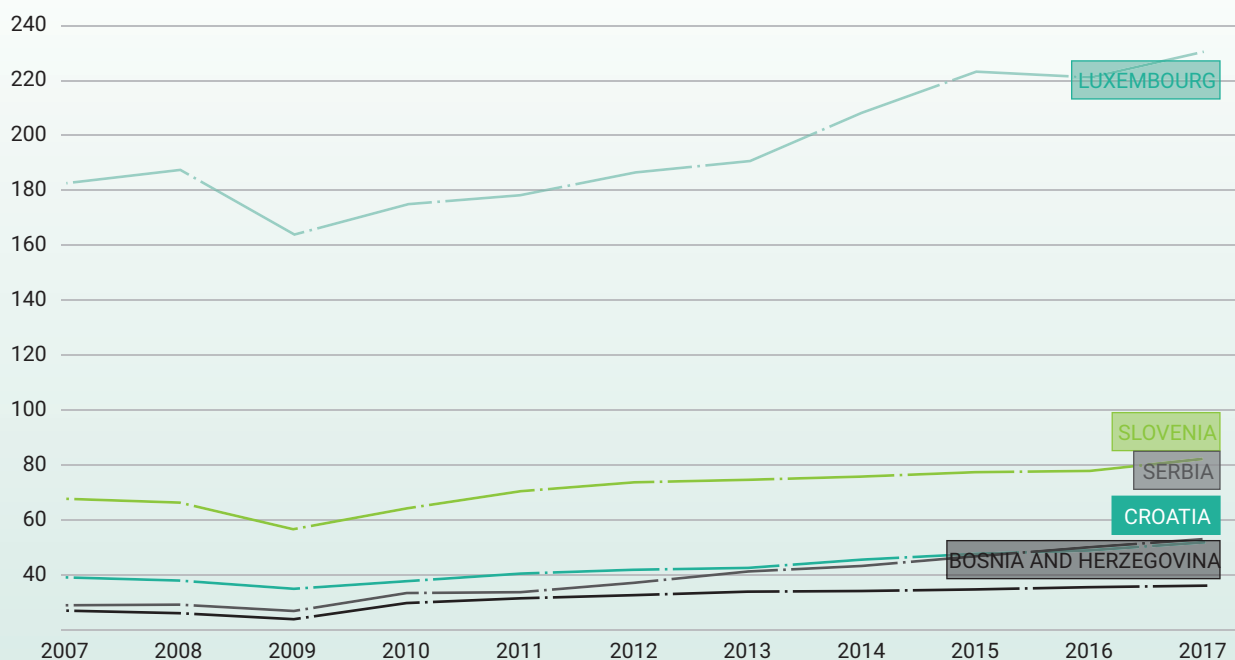
S obzirom da razmatranje stanja vanjskotrgovinske bilance nije osnovna tema ove knjige, prethodno pojašnjenje je vrlo pojednostavljeno i ne uključuje nevidljive stavke koje se odnose na usluge koje obuhvaćaju na primjer špeditorske usluge, prihod od turizma, bankarske usluge i sl. Ipak, ono što je važno za kompletnu analizu međunarodne razmjene mora se usporediti ukupni izvoz zemlje, vidljivi i nevidljivi, s ukupnim uvozom isto tako vidljivim i nevidljivim. Dugoročno gledano, ovakve analize su iznimno važne jer se trgovački deficiti koji ustraju kroz duže vrijeme negativno odražavaju na gospodarstvo određene zemlje.

Kada se govori o izvozu dobara i usluga, uvijek je dobro usporediti količinu izvoza s bruto društvenim proizvodom (BDP-om) određene zemlje te dalje to usporediti sa zemljama u široj ili užoj regiji. Slika 10.2 daje informacije o izvozu zemalja regije u odnosu na ostale zemlje u Europi, gdje prednjači Luksemburg čiji izvoz premašuje 203% BDP-a. U užoj regiji, među zemljama bivše zajedničke države najveći izvoz gledano kroz postotak izvoza u odnosu GDP-a ima



© Didier Weemaels/unsplash.com

Slika 10.2: Postotni udjel izvoza dobara roba i usluga u odnosu na nacionalni BDP



Izvor: Svjetska banka, <https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.ZS?end=2017&locations=BA-SI-HR-RS-LU&start=2007&view=chart&year=1960> (pristupljeno 26.7.2018.).

Slovenija (preko 76%), slijedi Hrvatska (46%), Srbija (43%), Bosna i Hercegovina (34%).

Iako ekonomsko blagostanje cijele zemlje ovisi o izvozu odnosno prodaji u inozemstvu, poduzeća su ta koja ovu aktivnost obavljaju putem svoje međunarodne tržišne prisutnosti. Zbog toga, krajnja odluka o izvozu ili uvozu se u tržišnom gospodarstvu ne donosi na razini države, nego na razini pojedinačnih poduzeća. U većini slučajeva poduzeća se odlučuju upustiti u međunarodnu prodaju zbog nekog od navedenih razloga:

1. Da bi diversificirala rizik i postala manje osjetljiva na učinke fluktuacije potražnje na domaćem tržištu (npr. recesija, povećana konkurencija).
2. Da bi iskoristila slobodan kapacitet proizvodnje u vlastitim pogonima kao i ostvarila koristi temeljem ekonomije obujma.
3. Da bi nadomjestila gubitak udjela na domaćem tržištu uslijed tehničke zastarjelosti proizvoda koja ne mora značiti kraj njegova životnog vijeka jer je moguće da je takav proizvod još uvijek prikladan za manje napredne ekonomije.

4. Da bi na inozemnom tržištu ponudila proizvode koji su rezultat vlastite posebne stručnosti ili znanja o proizvodnji, a koji trenutno nisu tamo dostupni.
5. Da bi iskoristila vlastitu troškovnu prednost i mogućnost proizvodnje proizvoda koji su konkurentniji od postojeće ponude na međunarodnom tržištu.
6. Da bi iskoristila jedan od najjačih poticaja od svih nabrojenih, a to je postojanje značajne ili vrlo rastuće potražnje proizašle iz raspoložive kupovne moći na inozemnom tržištu.
7. Da bi inozemnim kupcima ponudila diferencirani proizvod, koji na bolji i primjereniji način zadovoljava potrebe klijenata.

U daljnjim razmatranjima pozornost usmjeravamo na najveće izazove s kojima se susreću poduzeća koja se odluče proširiti na međunarodno tržište. Poduzeće koje prodaje svoje proizvode i usluge u inozemstvu ne samo da mora biti upućeno u ekonomiju, pravo i politiku određene zemlje, već mora razumjeti i obilježja njezine kulture i svega onoga što je s kulturom povezano.

IZAZOVI PRODAJE NA MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU

Svaka djelatnost uglavnom funkcionira po vlastitim principima i zakonitostima, pa dati opći uvid u izazove koji se javljaju u međunarodnoj prodaji je izrazito kompleksan zadatak. Zapravo nemoguće je govoriti općenito, a obuhvatiti i sve postojeće posebnosti u različitim sektorima. Pridodamo li tome činjenicu o iznimno značajnim promjenama u poslovanju u posljednjih tridesetak godina kao i to da događanja na globalnom tržištu pokazuju kako je nemoguće s potpunom sigurnošću predvidjeti trendove, ovaj zadatak postaje još teži.³ Za potrebe razmatranja u ovom udžbeniku, usmjerit ćemo se na čimbenike koje je potrebno uzeti u obzir u planiranju međunarodne prodaje, a to su ekonomija, pravo, politika i kultura zemlje na čije se tržište planira ući.

10.3.1. Ekonomski, pravni i politički izazovi

Uloga i djelovanje vlada u zemljama u koje se namjerava širiti poslovanje se često smatra glavnim problemom s kojim se suočavaju poduzeća koja prodaju u inozemstvu. Većina vlada ima ulogu regulatora u svojim ekonomijama, a ekonomska politika zemlje može utjecati na prodajnu strategiju poduze-

ća. Na primjer, u Indiji su određeni sektori gospodarstva rezervirani isključivo za djelovanje vlade pa inozemna poduzeća koja nisu upoznata s tom činjenicom, mogu izgubiti dosta resursa i vremena pokušavajući ući na te dijelove tržišta. Također, pri kreiranju strategije međunarodne prodaje treba uzeti u obzir i druge čimbenike poput nacionalizma, međunarodnih odnosa, političke stabilnosti, razine kapitalizma i demokracije u pojedinim zemljama kao i etnocentrizam, animozitet i stereotipe⁴ koji se povezuju s određenim zemljama,⁵ a samim tim se prenose i na proizvode i na prodajno osoblje koje dolazi iz određene zemlje.

10.3.2. Kultura kao izazov međunarodne prodaje

Kultura je naučeno ponašanje koje se prenosi s generacije na generaciju te predstavlja način života jednog naroda koji nije biološki prenosiv.⁶ Iako se često pod kulturom podrazumijeva nacionalna kultura, treba imati u vidu da u određenoj zemlji može biti više kultura te da u isto vrijeme određena kultura može egzistirati i izvan granica matične zemlje. Svako društvo ima tendenciju nagrađivanja onih svojih pripadnika koji se pridržavaju kulturnih normi i kažnjavanja onih koji odstupaju u većoj ili manjoj mjeri od istih. Tako će, na primjer, samo određeni proizvodi i određene prodajne prakse, koje pripadnici jedne kulture smatraju normalnim i primjerenim biti prihvaćeni od strane pripadnika drugih kultura. Za potrebe prilagodbe prodajnog pristupa nužno je razu-

Slika 10.3: Mapa stereotipa: kako svijet vide Amerikanci?



Izvor: Tsvetkov, Y. (2015). Atlas of Prejudice: The Complete Stereotype Map Collection (1. izdanje). North Charleston: CreateSpace Independent Publishing Platform.

Za razmišljanje:

Koja vam se prva asocijacija javlja na spomen proizvoda njemačkih marki?

Koja vam se prva asocijacija javlja na spomen proizvoda proizvedenih u Kini?

Kako su percipirani proizvodi koji su proizvedeni u regiji? Hrvatskoj? Bosni i Hercegovini? Sloveniji?

Bez obzira na svu površnost, činjenica je da čim poduzeće dolazi iz određene zemlje, to barem kod određenog dijela klijenata priziva u svijest određene stereotipe, kojih bi trebalo unaprijed biti svjestan.

Slika 10.4: Predstavnicu kultura visokog i niskog konteksta



Izvor: prilagođeno prema <https://online.pointpark.edu/business/cultural-differences-in-nonverbal-communication/> pristupljeno 20.9.2018.

mjeti kulture pojedinačnih inozemnih tržišta jer već je odavno jasno da ne postoji univerzalni pristup koji bi odgovarao i bio prihvatljiv svima. On ne funkcionira u globalnim razmjerima, a sve više niti na razini jedne države jer su potrebna dodatna prilagođavanja regijama, a ponekad i lokalnim sredinama.

Jako je važno naglasiti utjecaj kulturnih obilježja na proces prodajnog pregovaranja. Općenito, možemo govoriti o utjecaju kulture na poslovno pregovaranje iz perspektive različitih kulturnih klasifikacija. U ovom ćemo se poglavlju osvrnuti na dvije metodologije, gdje je prva temeljena na kontekstualnosti i tiče se stupnja eksplicitnosti u prezentaciji informacija. Ona dijeli kulture na one niskog konteksta i na kulture visokog konteksta. Druga metodologija se oslanja na Hofstedeov široko rasprostranjeni model kulturalnih razlika koji govori o šest dimenzija putem kojih kultura utječe na poslovanje, a samim tim i na prodajno pregovaranje.

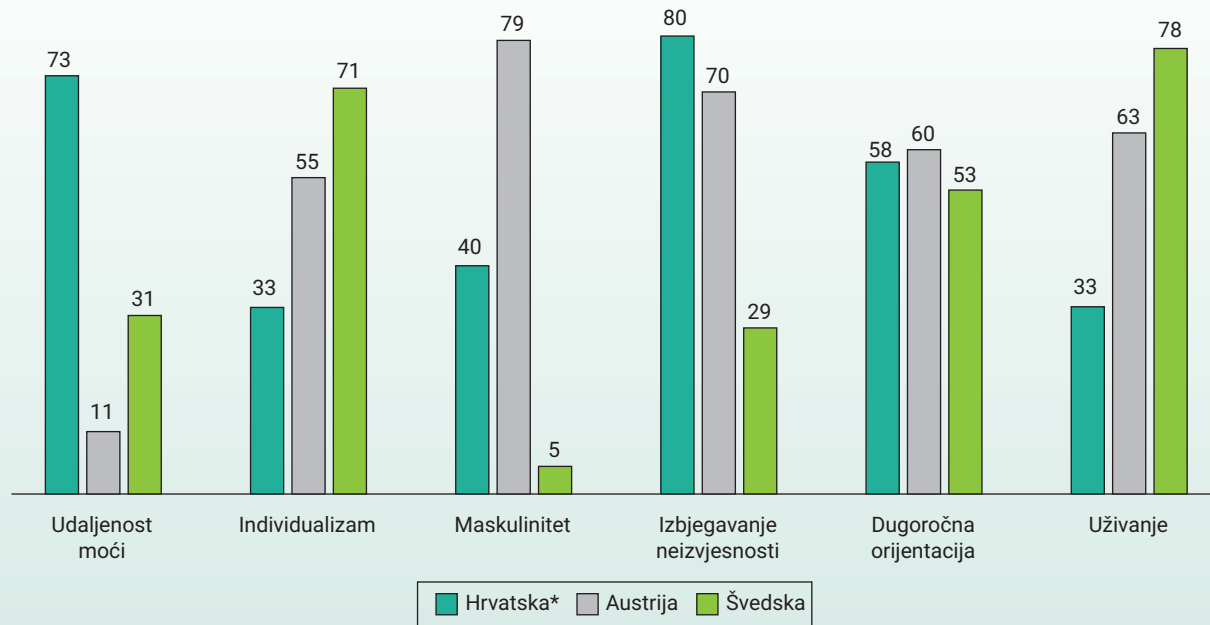
Prema kriteriju kontekstualnosti, postoje dvije skupine kultura, visokoga i niskog konteksta. U kulturi niskog konteksta većina se informacija prezentira uz pomoć izgovorene ili pisane riječi odnosno izravno. Informacije se iznose eksplicitno i malo toga ostaje neizgovoreno. U ovim su kulturama osobni odnosi manje važni. Relativno se malo vremena troši na međusobno upoznavanje te pojedinac snosi odgovornost za samog sebe. Uspjeh se očituje u nadilaženju drugih te je istaknuto konkuriranje. Nasuprot tome, u kultu-

ri visokog konteksta veći se dio informacija objavljuje neizravno i mogu se razumjeti samo u svjetlu prethodne komunikacije, percipiranih opažanja o drugoj strani i na temelju zajedničkog iskustva. Osobni su odnosi izrazito važni, pa se puno vremena posvećuje međusobnom upoznavanju. Pojedinac je odgovoran za cijelu skupinu i podvrgava se vrijednostima i pravilima skupine. Uspjeh ovisi o doprinosu pojedinca skupini te je suradnja značajna i istaknuta.⁷

Za potrebe objašnjenja uzet ćemo primjer Hofstedeovog modela⁸ kulturalnih razlika, koji se često koristi u menadžmentu, usprkos mnogim kritikama poput one da su podaci prikupljeni od IBM-ovih zaposlenika koji su pod jakim utjecajem organizacijske kulture i ne predstavljaju relevantan uzorak za ispitivanje nacionalne kulture. Ovaj model objašnjava razlike među kulturama kroz šest faktora: udaljenost moći (engl. *Power distance*), izbjegavanje neizvjesnosti (engl. *Uncertainty avoidance*), individualizam/kolektivizam (engl. *Individualism/Collectivism*), maskulinitet i feminitet društva (engl. *Masculinity/Femininity*), vremenska (dugoročna/kratkoročna) orijentacija (engl. *Long-term orientation*) i uživanje (engl. *Indulgence*).⁹

Udaljenost moći se odnosi na to koliki se stupanj nejednakosti i razlike među ljudima u nekom društvu smatra normalnim i društveno prihvatljivim. U kulturama koje imaju visoku udaljenost moći, npr. Hrvatska na slici 10.5, odluke o kupnji će se donositi

Slika 10.5: Rezultati po Hofstedovim dimenzijama



Izvor: prilagođeno prema Hofstede, G., Hofstede, G. J. i Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind (3. izdanje). New York: McGraw-Hill Education, str. 66.

na vrhu piramide i sve bitne odluke će oblikovati prva osoba u poduzeću. S druge strane, u kulturama koje imaju nižu vrijednost distance moći u donošenje odluke će biti uključen veći broj zaposlenika te iako se odluke vodstva poduzeća poštuju one se mogu preispitivati. Izbjegavanje neizvjesnosti se odnosi na stupanj nelagode koju osjećaju pojedinci unutar neke kulture uslijed neizvjesnih situacija kojima ne mogu u potpunosti predvidjeti ishod. Radi se zapravo o sklonosti prema riziku. U kulturama koje imaju visoku razinu izbjegavanja neizvjesnosti i nesigurnosti potrebno je razvijati prodajne strategije kojima se osiguravaju možda nešto niži, ali izvjesniji povrati bez inherentnog visokog stupnja rizika. Individualizam/kolektivizam objašnjava razliku među kulturama koje puno polažu na osobnu inicijativu i individualna postignuća u odnosu na kulture koje više naglašava i vrednovanja stavljaju na pripadnost određenim društvenim skupinama (obitelj, radni kolektiv i drugo). Posljedice povezane s prodajom su takve da se u individualističkim društvima može očekivati veća fluktuacija prodajnog osoblja, dok će se u kolektivističkim društvima ono duže zadržavati u poduzećima u kojima će predano raditi na izgradnji dugoročnih odnosa kako s drugim kolegama, tako i s klijentima. Maskulinitet i feminitet kulture se odnosi na to je li se u nekom društvu više njeguje kompe-

titivnost, natjecateljski duh, neovisnost, uspjeh, koji vode napredovanju ili suradnja, održavanje dobrih odnosa, briga za druge, solidarnost, kvaliteta života. Prodajno osoblje koje dolazi iz kulture koja vrednuje kvalitetu života i suradnju s drugima bolje će razumjeti potrebe klijenta te mu nastojati osigurati dugoročni odnos i potrebnu pozornost u odnosu na prodajno osoblje koje dolazi iz natjecateljskih kultura.

Vremenska usmjerenost mjeri koliko su pripadnici društva, organizacije i pojedinci okrenuti budućnosti ili veći značaj pridaju sadašnjosti i prošlosti. U ovom kontekstu možemo razmišljati o prodajnom osoblju koje može biti više usmjereno na prodaju ili ostvarenje vlastitih kratkoročnih ciljeva u odnosu na prodajno osoblje koje više vlastite pozornosti stavlja na klijente i gradnju dugoročnih odnosa. Posljednja dimenzija uživanja, odnosi se na to koliko društvo omogućava slobode po pitanju zadovoljenja prirodnih ljudskih potreba u smislu uživanja i zabave ili se više cijeni suzdržavanje od istih pa se njihovo zadovoljenje regulira putem strogih društvenih normi.

U različitim se kulturama različito vrednuje vrijeme i na drukčiji način se poima što je prihvatljiv, a što neprihvatljiv protok vremena. Tako će primjerice, u latinoameričkim ili nekim drugim više južnjačkim kulturama, prodajni suradnik obično duže čekati na

Zadatak za samostalni rad

Zamislite da Vaše poduzeće prodaje čelične vijke u Kini i Kanadi. U tim zemljama imate lokalne voditelje ključnih kupaca, njih 186 radi u Kini, a 64 u Kanadi. Vaš je zadatak skicirati sustav nagrađivanja i vrste nagrada za prodavače i KAM-ove koji djeluju na ova dva tržišta, uvažavajući kulturološke specifičnosti oba tržišta. Za pomoć, predložimo da se poslužite aplikacijom Culture Compas koristeći QR kod u nastavku.



Get the App



Get the App



poslovni sastanak iako je unaprijed bio zakazan za određeno vrijeme. U zapadnim kulturama to bi bilo krajnje neobično i okarakterizirano čak i kao neprikladno. Vezano uz formalnost odnosa američka kultura je primjerice, vrlo neformalna s obzirom na način komunikacije, uvažavanje senioriteta, stečenih akademskih titula i drugog pa se i u prodajnim pregovorima, poslovnim partnerima obraća po imenu, a ne prezimenu, kao što i ne postoji obraćanje pojedinačnim osobama u drugom licu množine, s Vi i slično. S druge strane, većina europskih zemalja poput Francuske, Njemačke, Hrvatske, Bosne i Hercegovine su vrlo formalne pa se nekorištenje pripadajuće titule u međusobnom obraćanju poput gospodine profesore, doktore, lorde, predsjedniče uprave i slično, smatra nedostatkom uvažavanja ili čak i uvredljivim.

Koncept prostora ili međusobnog odstojanja za vrijeme konverzacije također ima različito značenje ovisno o kulturi. Na Zapadu je primjerice, veličina i položaj ureda na višim katovima poslovne zgrade, čest pokazatelj statusa. U arapskom svijetu to nije tako pa generalni direktor može boraviti u istom uredu kao i ostali službenici. S druge strane, dok je u zemljama Bliskog istoka i Latinske Amerike normalno obavljati poslovni razgovor na malenoj međusobnoj udaljenosti koja uključuje čak i fizički kontakt, u zapadnim se kulturama međusobni razmak manji od približno dva metra doživljava nelagodnim i nasrtljivim zbog ulaska u tuđi osobni prostor.

Kroskulturalna različitost uključuje i međusobni nerazmjer među apstraktnim i materijalnim elementima određenih kultura. Materijalni elementi kulture

Tablica 10.1: Kulturalne razlike u važnim dimenzijama prodajnog pregovaranja¹⁰

Faktori u pregovaranju	Razlike među kulturama	
Cilj	Zaključen posao	Dugoročni odnos
Pristup	Dobivam/Gubiš	Dobivam/Dobivaš
Način komunikacije/protokol	Neformalan	Formalan
Komunikacija	Izravna	Indirektna
Osjetljivost na vrijeme	Visoka	Niska
Sklonost riziku	Visoka	Niska
Formalnost dogovora	Striktna	Okvirna
Donošenje odluke unutar organizacije	Hijerarhijska pozicija	Konsenzusom

Izvor: prilagođeno prema Lewicki, R. J., Saunders, D. M., i Barry, B. (2009). Pregovaranje. Zagreb: Mate, str. 418.

su razina razvoja i vrsta raspoloživih tehnologija, kao i obrasci potrošnje određenog društva. Povezano s time, prodajno osoblje mora znati je li možda njihova ponuda već zastarjela na određenim vanjskim tržištima, ne samo uslijed tehnološkog razvoja, nego i zbog kulturnih i društvenih promjena. Zbog toga nije dovoljno poznavati samo kulturu kakva je ona trenutno, nego također i pratiti promjene u kulturalnom okruženju koje utječu na buduće vrijednosti i stavove. Na primjer, u zemljama regije kulturalne vrijednosti prema osobnom zaduživanju su se mijenjale s vremenom. U prošla dva desetljeća, olabavila je osobna steга potrošača pa je zaduživanje putem širokog prihvaćanja kreditnih kartica ili korištenja potrošačkih kredita postalo dio svakodnevnice. Dakako, gospodarska kriza je u cijelom svijetu pa tako i kod nas odgovarajuće korigirala postojeće potrošačke obrasce i iz njih proistekle stavove prema zaduživanju. Vezano uz poslovnu potrošnju, mnogim stranim partnerima je bila teško razumljiva praksa neplaćanja ili velikih kašnjenja u podmirenju dospjelih obveza koja je u određenim razdobljima poprimila tolike razmjere da

se smatrala kulturnim obilježjem više negoli iznimnim, neetičnim ponašanjem.

Apstraktni elementi kulture uz već spomenute vrijednosti i stavove podrazumijevaju još i ideje i religiju. Religija unutar određene kulture može pružiti uvid u očekivano ponašanje njezinih članova. Stoga prodajno osoblje mora biti svjesno vjerskih razlika kao i značenja određenih artefakata povezanih s vjerskim uvjerenjima. Na primjer, na našim prostorima bijela boja simbolizira čistoću, nevinost i nježnost, dok u budistički prevladavajućim istočnim kulturama, ona simbolizira žalost. Da bi bili spremni na određene prilagodbe samog proizvoda, njegovog promicanja kao i prodajnog nastupa, nužno je uzeti u obzir religijska obilježja izvoznog tržišta. Uz sva uvažavanja i saznanja o određenoj kulturi, potrebne prilagodbe mogu biti veliki izazov jer je istodobno nužno učiniti komunikaciju kulturno prihvatljivom, ali i ostati dosljedan vrijednostima koje poduzeće globalno komunicira. Slika 10.6 pokazuje prilagodbu koju je učinila IKEA u svom katalogu za saudijsko tržište, a što je izazvalo burna negodovanja u medijima širom svijeta.



Slika 10.6: Prizori iz IKEA-inog kataloga za švedsko i saudijsko tržište



Izvor: <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2211291> (pristupljeno 9.8.2018.).

Jezik kojim se koriste potrošači određenog inozemnog tržišta je također izrazito važan. Doslovni prijevodi učinjeni bez poznavanja dubljih kulturnih značenja mogu rezultirati ozbiljnim pogreškama koje postaju razlogom otpora u kupnji pa i mogućeg sramoćenja širih razmjera. Ako je ime marke standardizirano diljem svijeta na jednom jeziku, velika je šansa da će ono imati nezgodno značenje u nekim drugim jezicima ili će možda biti neizgovorljivo na jezicima koji nemaju određena slova abecede.

10.4. MODELI ORGANIZIRANJA MEĐUNARODNE PRODAJE

Svako će poduzeće samostalno odabrati najprikladniji modalitet izlaska na međunarodno tržište sukladno vlastitim ciljevima i strategijama koje su usko povezane s raspoloživim znanjima i resursima organizacije. Iz toga će proizaći i najprikladniji način organiziranja vlastitih prodajnih napora. Radi se o izrazito složenom zadatku, a načelno je moguće razlikovati izravne i neizravne metode međunarodne prodaje. Izbor između ove dvije velike kategorije ovisi o nizu čimbenika kao što su: udio ukupnog prometa

koji se odnosi na međunarodnu prodaju, priroda proizvoda, kao i relativnih prednosti i nedostataka svakog od oblika organizacije.¹¹

Među bitne čimbenike koji utječu na vrstu organizacije međunarodne prodaje spadaju i razlike među kulturama kao i psihološka percepcija tih razlika (engl. *cultural distance and psychic distance*). Razlika među kulturama se odnosi na makro razinu pojedine zemlje i definira se kao stupanj stvarne razlike između kulturalnih vrijednosti jedne kulture u odnosu na drugu. Nasuprot tome, psihološka je razlika individualna percepcija menadžera o razlikama među kulturama na domaćem i izvoznom tržištu i u biti je vrlo subjektivna. Zbog toga se psihološka razlika ne može mjeriti dostupnim indikatorima kao što su razina religioznosti, obrazovanja ili čak niti koristeći se određenim Hofstedovim dimenzijama.¹²

U daljnjim razmatranjima bavimo se najčešćim metodama izravne i neizravne međunarodne prodaje. Pri tome je nužno uvažiti činjenicu da je u praksi gotovo nemoguće koristiti samo jedan pristup pa se obično koriste različite kombinacije. Napisano je stoga potrebno shvatiti vrlo fleksibilno. U praksi je najčešće zastupljen izvoz uz korištenje lokalnih distributera kao najjednostavnija i s obzirom na potrebna ulaganja, najmanje rizična strategija izlaska na međunarodno tržište. Složeniji oblici međunarodnog tržišnog prisustva uključuju zajednička ulaganja s lokalnim poduzećima ili uspostavljanje

samostalnih vlastitih podružnica. Također, neka se poduzeća odlučuju za davanje licence ili na međunarodno širenje vlastite tržišne prisutnosti korištenjem franšiznog sustava.

10.4.1. Neizravni pristupi međunarodnoj prodaji

Smatra se da se više od pola svjetske trgovine ostvaruje putem različitih posrednika.¹³ Pri tome pojam posrednik označava osobu ili organizaciju koja obavlja uslugu zastupanja između prodavača i kupaca. Razlikujemo više vrsta posrednika.

Prodajni agent ili zastupnik u ime izvoznika (principala) nudi njegove usluge i proizvode na inozemnom tržištu, a zauzvrat dobiva unaprijed ugovorenu proviziju. Kod odlučivanja o ovakvom načinu ulaska na međunarodno tržište, jako je važno provjeriti reputaciju i financijski položaj agenta. Normalno je da agent ima vlastite interese, no ono što je bitno da ti interesi ne budu u suprotnosti s interesima poduzeća izvoznika. Nakon izbora agenta obično se potpisuje ugovor za probno razdoblje, popraćen obukom agenta koja se najčešće održava u matičnom

proizvodnom pogonu ili sjedištu izvoznika. Cilj ove obuke u središnjici je osigurati priliku iskusnim prodajnim menadžerima da upoznaju agenta ne samo s tehničkim svojstvima proizvoda/usluge, nego i s organizacijskom kulturom i etičkim kodeksom poduzeća. Važno je naglasiti da suradnja s agentom nije ni u kojem slučaju alternativa aktivnom sudjelovanju vlastitog prodajnog osoblja na inozemnom tržištu. Prodajni menadžer koji predstavlja prvi komunikacijski kontakt agentu, trebao bi redovito posjećivati agenta te se redovito informirati o konkurenciji, poslovnom okruženju, kao i o povratnim informacijama klijenata. Osoba prodajnog menadžera o kojoj govorimo se prema potrebi izravno uključuje, kao podrška agentu, u važne poslovne pregovore.

Distributeri djeluju različito u odnosu na agente, jer oni kupuju i prodaju robu i time postaju njezini vlasnici, dok agenti rade na principu provizije. Imajući u vidu da distributeri djeluju samostalno kao nezavisni poduzetnici, oni odlučuju i o konačnim cijenama za krajnje korisnike. Slično agentu, distributer će uglavnom biti lokalno poduzeće ili pojedinac koji dobro poznaje prilike i zahtjeve lokalnog tržišta uključujući lokalnu poslovnu praksu, običaje, strukturu i



© Cytonn photography/unsplash.com

Slika 10.7: Primjer internacionalizacije temeljem licenciranja



SCAN ME!

TED (engl. *technology, Entertainment, Design*) je globalna zajednica otvorena ljudima iz različitih područja života, rada i kultura, a koji traže dublje razumijevanje i mijenjanje na bolje svijeta u kojem živimo. Začetak ove globalne platforme bio je jedinstveni tematski skup održan, kao osobna poduzetnička inicijativa, 1984. godine u Montereyu, u Kaliforniji. Od 2002. godine privatna neprofitna i nestranačka zaklada "Sapling Foundation", stječe vlasnička prava i dalje razvija projekt pod sloganom "ideje vrijedne širenja". Od 2009. godine zaklada izdaje licence za organiziranje nezavisnih događaja, sličnih TED-u, pod nazivom TEDx kojima se omogućava širenje dobrih ideja u lokalnim zajednicama, širom svijeta. Dosad je održano gotovo 30.000 takvih događaja na 114 jezika. Više o odgovornostima organizatora i uvjetima licenciranja TEDx događaja možete saznati skeniranjem QR koda.

TEDx Zagreb najveći je regionalni događaj ove vrste, a na njemu održane govore dosada je uživo i putem YouTube-a poslušalo više od milijun osoba.

Izvor: <http://ted.com> i <http://tedxzagreb.com>
Fotografija: Ratko Mavar, Tedx Zagreb

sudionike tržišta, ali i različite društveno-kulturne specifičnosti. Distributer je taj koji preuzima sve rizike povezane s poslovanjem na izvoznom tržištu, uključujući nabavu i preprodaju robe, kao i rizike povezane s padom lokalne potražnje i fluktuacije valuta. Ono što poduzeće izvoznik mora odlučiti je hoće li koristiti veći dio manjih lokalnih distributera, mali dio velikih nacionalnih distributera ili samo jednog, ekskluzivnog distributera za određeno tržište. Sve opcije imaju prednosti i nedostatke. Dok mali distributeri imaju prednost dobre pokrivenosti kao i bolju prilagođenost kros-kulturalnim razlikama, veliki nacionalni distributeri su u mogućnosti ispostavljati narudžbe veće vrijednosti i time ostvariti pozitivne učinke ekonomije obujma.

Licenciranje je još jedna mogućnost neizravnog ulaganja odnosno izlaska na inozemna tržišta. U ovom slučaju se pretpostavlja da poduzeće nudi jedinstvene proizvode ili procese, zaštićene patentom,

a koje inozemni partner želi. Ovo je dobar način ulaska i ostanka na izrazito udaljenim tržištima ili na tržištima gdje je vrlo teško ili nemoguće izvoziti gotove proizvode. Licenciranje je pogodna opcija u uvjetima kada je uspostava vlastite uslužne ili proizvodne podružnice povezana s visokim troškovima ili postoji izrazita politička nestabilnost u zemlji domaćina. Također, ako je proizvod velik, nezgodan i skupo ga je prevoziti, licenciranje može biti jedini način da se proizvod proizvede po konkurentnoj cijeni i dostavi određenom tržištu. Pod pretpostavkom da je dogovoren aranžman licenciranja, definirani standardi kvalitete bi trebali biti sastavni dio sporazuma o licenciranju i potrebno ih je redovno kontrolirati. Većini najpoznatiji licencirani proizvod, dostupan širom svijeta, je Coca-Cola koja se kao proizvod dovršava i puni u lokalnim punionicama.

Franšiza je slična mogućnost izlaska na inozemno tržište odnosno moglo bi se reći da je ona u osnovi

Slika 10.8: Surf 'n' Fries – primjer uspješne hrvatske franšize

SURF 'N' FRIES®
ORIGINAL



Surf'n'Fries, izvorno riječki fast-food lanac, sada sa sjedištem u Londonu, poznat po inovativnom poslovnom modelu i pomfritu „bez ulja“ te inovativnoj ambalaži, trenutno u svojoj mreži ima više od 58 franšiznih jedinica u 16 zemalja, na 4 kontinenta. Osim Hrvatske svoje proizvode na ovaj način prodaje u zemljama u susjedstvu, ali i u Austriji, Njemačkoj, Švedskoj, Irskoj, Norveškoj, Turskoj, Vijetnamu, Iranu, Rusiji, Australiji, Južnoafričkoj Republici, Indiji itd. Jedinstvenost Surf'n'Fries marke temelji se na tri inovacije, zaobljenom obliku pomfrita, pripremi uz pomoć vrućeg zraka, bez i jedne kapi ulja i specijalno oblikovanoj višenamjenskoj ambalaži koja omogućava praktičnu konzumaciju u hodu. Uz pomfrit u ambalažu još stanu umaci, porcija pilećih medaljona/krilaca i čaša pića. Nošenje je lagano uz korištenje samo jedne ruke. Druga ostaje slobodna za pomoć u konzumaciji. Ambalaža je zaštićena kao intelektualno vlasništvo tvrtke.

Izvor: Katalog franšiza na <http://franchising.hr/fransiza/46/surf-n-fries/> (pristupljeno 26.7.2018.).

razvijeniji i više specijalizirani oblik licence u kojem kupac franšize od njezina prodavatelja ne kupuje samo određena prava već pristaje poslovati prema uvjetima koje propisuje prodavatelj.¹⁴ Uz ustupljena prava korištenja intelektualnog vlasništva, predmet franšiznog poslovnog odnosa uključuje i cijeli poslovni model odnosno „know-how“. Radi se o dugoročnijem poslovnom odnosu gdje je nužno pridržavati se strogih pravila koja propisuje davatelj franšize. Primatelj franšize uživa prednosti koje sa sobom donosi uhodani poslovni model i kupcima prepoznatljivo ime, što smanjuje poslovni rizik, dok davatelj franšize dobiva naknadu najčešće u vidu jednokratnog početnog ulaganja kao i kontinuirani postotni udio u prihodu primatelja franšize (tantijema). Najpoznatija, a ujedno i najveća svjetska franšiza u 2017. godini je bio američki lanac restorana brze hrane McDonalds. Najveća europska franšiza je britanski hotelski lanac Intercontinental. Osim u ugostiteljstvu franšize se značajno koriste i u trgovini, auto industriji, poslovanju benzinskih postaja, prodaji nekretnina, no moguće ih je koristiti u doslovno bilo kojoj drugoj vrsti posla. Za razliku od licenci koje su prikladnije za fizičke proizvode, franšize se više koriste u sektoru usluga. Najuspješnija hrvatska franšiza je Surf 'n' Fries.

10.4.2. Izravni pristupi međunarodnoj prodaji

Za razliku od prethodno razmatranih mogućnosti izlaska na inozemna tržišta koja se većim dijelom oslanjaju na upotrebu ekspertize, resursa i posredničkih komercijalnih aranžmana s drugima, u nastavku razmatramo oblike izlaska na međunarodno tržište koji se temelje na prodajnim naporima vlastitog prodajnog i drugog osoblja poduzeća.

Podružnica može biti prodajna ili proizvodna organizacija ili oboje. Prodajna podružnica obično zamjenjuje agente i distributere s vlastitim stalnim osobljem. U određenim je slučajevima moguće da poduzeće pokrene vlastitu prodajnu organizaciju s manjim ulaganjem. U praksi je uobičajeno da poduzeća izvoznici počinju svoje inozemno poslovanje s agentima, a zatim kao sljedeći korak otvaraju vlastite prodajne podružnice s ograničenim brojem osoblja. Kada prodajna podružnica postane profitabilna i samoodrživa, može se razmišljati i o otvaranju proizvodne podružnice. Najvažniji razlog za osnivanje proizvodne podružnice je povećana potražnja za proizvodom koju nije moguće opskrbiti postojećim proizvodnim kapacitetom. Motiv mogu biti i nedarinska ograničenja u određenim zemljama kao i niži

troškovi. Ipak, potrebno je imati u vidu i potencijalni nedostatak koji se sastoji u činjenici da ekonomska i politička nestabilnost u zemlji može prouzročiti probleme izvan kontrole matičnog poduzeća.

Zajedničko ulaganje je složenija vrsta međunarodne suradnje kad obično dva, ali ponekad i više poduzeća, proizvode i prodaju proizvode na zajedničkoj osnovi. S tim u vezi zajedničko ulaganje može biti neizravna kao i izravna metoda izvoza, ovisno o dogovoru. Zajednička su ulaganja obično više zastupljena u sektoru prometa, građevini i visokim tehnologijama. Sporazumi o zajedničkim ulaganjima su financijski isplativi budući da je trošak razvoja podijeljen, ali se mogu javiti i neslaganja među partnerima.

Izravno prodavanje podrazumijeva da će poduzeće samo preuzeti odgovornost za uspostavljanje kontakta s potencijalnim inozemnim korisnicima. Direktom prodajom na međunarodnom tržištu poduzeće zadržava kontrolu nad cijenama, poslijeprodajnim usluživanjem i slično, koju je nemoguće osigurati u istoj mjeri kad se na inozemnom tržištu nastupa putem posrednika. Ova vrsta organizacije međunarodne prodaje je najprimjerenija u slučaju kada jednom dogovoreni ugovori glatko funkcioniraju, bez stalne potrebe prisustvovanja prodavača na licu mjesta, kada se radi o tehnički složenim proizvodima,

kada je tržište relativno geografski blizu, kada se radi o narudžbama visoke vrijednosti.¹⁵

Izravno prodavanje na međunarodnom tržištu je doživjelo velika unapređenja zahvaljujući sveopćoj digitalizaciji. Uz to što je revolucionarno unaprijedila poslovanje poduzeća općenito, još veći značaj digitalizacije temelji se na činjenici što omogućava međunarodnu tržišnu prisutnost malim i srednjim poduzećima na način koji im je ranije bio nezamisliv. U kontekstu izlaska na međunarodno tržište digitalizacija pruža brojne prilike za doseganje kupaca na udaljenim tržištima uz znatno niže troškove.

Izravna prodaja putem interneta, ili e-trgovina raste nevjerojatnom, brzinom, uz dvoznamenkaste stope rasta, pa ne iznenađuje što eMarketer predviđa da će svjetska e-trgovina do 2021. godine doseći iznos od gotovo 4,4 bilijuna dolara.¹⁶ Iako se ponekad čini da je velika većina tvrtki na svijetu već uočila prilike i apsorpcijsku snagu globalnog tržišta putem internetske prodaje, podaci eMarketera to opovrgavaju.¹⁷ Prema njihovim analizama tek 1% od 30 milijuna američkih tvrtki svoje proizvode ili usluge prodaje na međunarodnom tržištu.

Oni koji se odluče za izravnu međunarodnu prodaju putem digitalnih kanala, ili e-trgovinu, trebaju posebno voditi računa o sljedećim čimbenicima:

Slika 10.9: Izložbeni prostor HTZ-a na ITB sajmu 2018. godine



Fotografija: Hrvatska turistička zajednica

Za Hrvatsku je turizam, kojeg se često označava pojmom „nevidljivi izvoz“ najvažnija strateška gospodarska grana pa se predstavljanju hrvatske turističke ponude na turističkim sajmovima diljem Europe i svijeta poklanja velika pozornost. Posebno je značajan Berlinski međunarodni turistički sajam ITB, s obzirom da je Njemačka najveće i najbogatije svjetsko emitivno turističko tržište. To je vodeći sajam turističke branše, na kojem sudjeluje više od 180 zemalja svijeta, s 5 kontinenata. Procjenjuje se da se na sajmu sklopi poslova u vrijednosti od 7 milijardi eura. Vizualni koncept izložbenog prostora HTZ-a, na temu „Povezivanje, raznolikost, otvorenost“ naglašava otvorenost Hrvatske za turiste iz cijeloga svijeta.

Izvor: medijske objave, ožujak 2018.



- **Isporuka** je složenija u međunarodnim okvirima nego u lokalnim bez obzira radi li se o e-trgovini ili onoj tradicionalnoj. S tim u vezi potrebno je razmotriti sve mogućnosti koje se tiču isporuke, logistike i špedicije u različitim zemljama. Treba voditi računa i o tome da će ovisno o konkretnom međunarodnom tržištu vjerojatno postojati značajne razlike u troškovima isporuke, što u konačnici može imati veliki utjecaj na ukupnu cijenu.
- **Carine, porezi i ostali troškovi** su možda čak i najslabija skupina pitanja koje treba riješiti pri samostalnom izravnom izlasku na međunarodno tržište putem online prodavanja. Pokušajte samo zamisliti složenost izračunavanja cijene koja treba uključiti učestale promjene u smislu propisa, carinske i porezne politike, a koje se razlikuju od tržišta do tržišta.
- **Razlike u jezicima i kulturi** su nešto što je znalo puno koštati mnoge velike marke uslijed doslovnih prijevoda s domaćeg na strani jezik. Jezik, uključujući nijanse u regionalnim dijalektima i kolo-kvijalizmu, je iznimno precizan. Upravo zato bi bilo dobro uspostaviti suradnju sa stručnjacima na lokalnom tržištu kako bi se osiguralo da su ključne poruke precizno prevedene i adaptirane.
- **Načini plaćanja i valute** – Prodajom na međunarodnoj razini kroz e-trgovinu poduzeće treba omogućiti na svakom tržištu lokalne mogućnosti plaćanja kao i upotrebu lokalne valute. Ipak, tako nešto je mnogo lakše u online okruženju jer posebni servisi za podršku online prodaji (Amazon, eBay, Booking.com, Airbnb i sl.) nude rješenja vezano uz pretvorbu inozemnih u lokalne valute za svaku ostvarenu inozemnu prodaju. Ali, treba uzeti u obzir da se u spomenutom slučaju radi o posredovanoj, na proviziji zasnovanoj inozemnoj prodaji, a ne izravnoj prodaji koja je učinjena u potpuno vlastitoj izvedbi.



© Rawpixel/FreePik.com

10.5.

UPRAVLJANJE MEĐUNARODNOM PRODAJOM

Uzimajući u obzir sve ranije razmatrane izazove kao i složenost odluke o načinu organiziranja međunarodne tržišne prisutnosti, očito je da prodavanje kupcima izvan granica nacionalne ekonomije, uz izbor odgovarajućih prodajnih kanala ili „go-to-market strategija“ zahtijeva i dobro strukturirani i lokalnim uvjetima adaptirani prodajni proces. Faze procesa u smislu što je sve potrebno odraditi da se prodaja zaključi, su uglavnom više ili manje svuda jednako prisutne, ali njihovo trajanje, način izvedbe i obilježja mogu se značajno razlikovati ovisno o lokalnim okolnostima kao i uobičajenim prodajnim praksama. Raspoloživost određenih prodajnih i drugih vrsta lokalne infrastrukture, primjerice informatičke i prometne, odrazit će se i na mogućnosti i do-sege djelovanja prodajnih profesionalaca. Ne ulazeći u detalje međusobne interakcije prodavača s kupcima, jer nemoguće je govoriti o nečemu što je „standard“ koji vrijedi svuda, osvrnut ćemo se u kratkim crtama na glavne izazove prodajnih menadžera čiji je zadatak organizirati i nadzirati prodajni napor potreban za odgovarajuće pokrivanje kupaca na odabranom inozemnom tržištu.

Strukturiranje prodajne organizacije je prva stvar koju je potrebno urediti nakon odluke o izravnom prodavanju inozemnim kupcima uz pomoć vlastitog prodajnog osoblja koje djeluje na lokalnom tržištu. Poduzeća na lokalnoj razini obično ustrojavaju prodaju temeljeći ju ili na proizvodima ili pojedinim segmentima klijenata ili na zemljopisnom principu.¹⁸ Svaki od spomenutih kriterija ima svoje prednosti i svoje nedostatke u određenim okolnostima, ali činjenica je da sve više poduzeća kao prvi kriterij za ustrojavanje prodaje koristi tržišni segment klijenata, a na drugom mjestu je princip ustroja prema proizvodu. Nakon što poduzeće prema odabranim kriterijima definira svoje najvažnije klijente, javlja se potreba za imenovanjem osobe koja će obavljati funkciju voditelja ključnih kupaca i koja će brinuti i upravljati odnosom s velikim kupcima. U međunarodnim okvirima koji se protežu na globalnu tržišnu prisutnost, KAM postaje GAM, što je skraćenica za engl. *Global Account Manager*. Ta osoba postaje odgovorna za sve operacije i poslovni odnos s najvećim klijentima

neovisno u kojem dijelu svijeta klijenti poslovali. Nakon imenovanja menadžera za globalne kupce, poduzeće se susreće s izazovom definiranja njegove nadležnosti u odnosu na nadležnost nacionalnog direktora prodaje u svakoj od zemalja.

Sljedeći izazov je izbor i zapošljavanje prodajnog osoblja. Tu treba uzeti u obzir različitu razinu i kvalitetu obrazovanja ovisno o pojedinoj zemlji što će utjecati i na opću raspoloživost i kvalitetu ljudi koje je moguće regrutirati i zaposliti za određene, nazivom istovjetne prodajne pozicije. Također, iako određena pozicija zahtijeva određenu razinu obrazovanja, formalne akademske i druge razine se mogu razlikovati u sadržaju od jedne do druge zemlje, bez obzira što diploma nosi istovjetan ili sličan naziv. Čak i u našem bližem okruženju, ne postoje ista pravila u vezi zakonskog izjednačavanja predbolonjskog s bolonjskim diplomskim studijem. Uz sve rečeno, u nekim kulturama prodaja kao aktivnost ili čak kao zanimanje, ima nisku razinu društvenog statusa i kao takva uživa loš imidž, na primjer u SAD-u je povjerenje prema osobama koje se bave prodajom polovnih automobila vrlo nisko. U takvim lokalnim okolnostima poduzeće koje ulazi na tržište može imati velike poteškoće glede privlačenja i zapošljavanja odgovarajućeg prodajnog osoblja kao i ustrojavanja prodajne funkcije općenito.

Nakon što prodajni menadžeri obave regrutiranje i izbor kadrova, pristupa se oblikovanju programa obuke prodajnog osoblja. Kod oblikovanja programa obuke mora se voditi računa o posebnostima tržišta u kojima se obuka provodi. U nekim je zemljama primjerice, ograničen pristup internetu, a i druga informatička podrška može biti ograničena pa i program obuke mora biti tome prilagođen. Neka su poduzeća u tome napravila iskorake u smislu organiziranja centara za obuku u koje onda sukladno vremenskom rasporedu dolazi na obuku cjelokupno globalno prodajno osoblje. Dobar ilustrativni primjer je Mercedes Global Training Experience koji se uvijek održava na drugoj mediteranskoj lokaciji. Dubrovnik je bio domaćin u 2016. godini, a događaj je trajao od 4. veljače do 14. travnja. U obuci je sudjelovalo preko 12.500 prodajnih savjetnika iz cijelog svijeta na način da su se svakog tjedna izmjenjivale 4 skupine od 350 – 400 sudionika. Sve je organizirao tim koji se sastojao od 150 članova iz Daimler GmbH i koji su u Dubrovniku boravili više od 4 mjeseca (slika 10.9).

Nakon selekcijskih i edukacijskih izazova treba se osvrnuti i na izazove povezane s evaluacijom i nagra-

Slika 10.10: Mercedes Global Training Experience u Dubrovniku



Foto: osobna arhiva autora knjige

đivanjem prodajnog osoblja. Pri izradi kompenzacijske sheme treba voditi računa da su svjetske valute u stalnoj fluktuaciji jednako kao i troškovi života u određenoj zemlji. Vezano uz evaluaciju nije jednostavan zadatak utvrditi standarde koji odgovaraju gospodarskom stanju na tržištu određene zemlje, a uz to se javljaju i izazovi kulturološke naravi. Globalno uzevši, ne može se unificirati koga se evaluira, pojedinca ili tim. Primjerice, u Japanu bi bilo kulturološki neprihvatljivo obavljati evaluaciju na individualnoj razini odnosno to bi postalo i kontraproduktivno uzimajući u obzir tamo postojeću grupnu dinamiku.

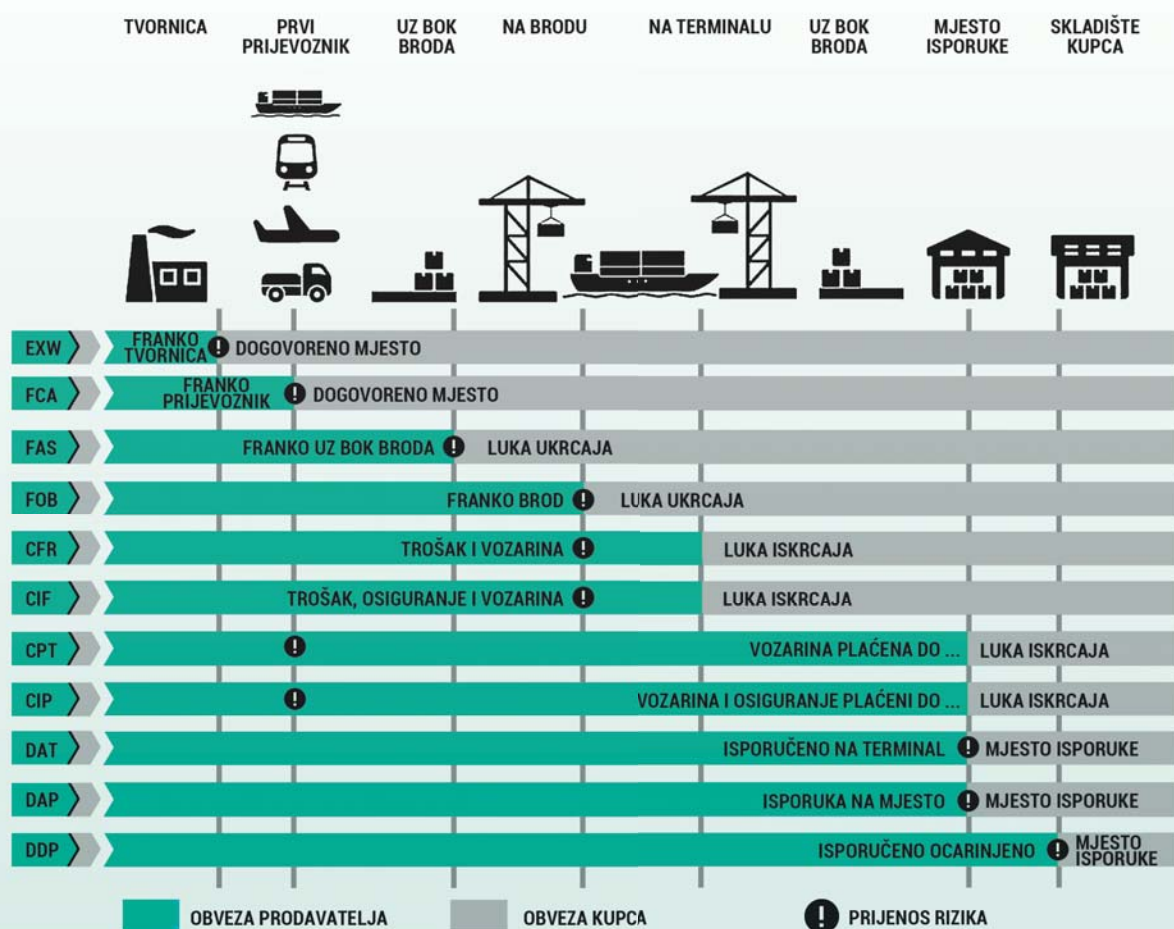
10.6.

VAŽNOST INCOTERMS PRAVILA ZA MEĐUNARODNU PRODAJU

INCOTERMS klauzule su neodvojivi dio međunarodne trgovine, a samim tim i međunarodne prodaje. Ta je pravila 1936. godine, u Parizu definirala Međunarodna trgovinska komora, engl. *International Chamber of Commerce* ili skraćeno ICC. Od tada su više puta revidirana, a posljednja revizija do trenutka pisanja ovog udžbenika je bila 2010. godine. U pripremi je i nova revizija ovih pravila koja će biti objavljena 2020. godine.

Osnovna svrha INCOTERMS pravila je ubrzanje i olakšavanje poslovanja subjekata u međunarodnoj razmjeni da bi se na jednostavniji i pouzdan način uredili njihovi međusobni odnosi.¹⁹ Ta se međunarodno prihvaćena pravila uključuju u ugovore kojima se uređuje prodaja roba širom svijeta te kao takva daju univerzalni okvir i smjernice uvoznicima, izvoznicima, odvjetnicima, prijevoznicima, osiguravateljima i studentima međunarodne trgovine. INCOTERMS pravila su se tradicionalno koristila u međunarodnim prodajnim ugovorima u situaciji gdje roba prelazi državne granice, međutim, u različitim dijelovima svijeta, kao primjerice i u zemljama EU ova su pravila pomogla u smanjenju razlika u graničnim formalnostima među različitim zemljama. Slijedom toga, INCOTERMS pravila su postala službeno prihvaćena kako u međunarodnim, tako i domaćim prodajnim ugovorima.

Slika 10.11: Skraćeni prikaz INCOTERMS 2010 pravila



Izvor: <https://internationalcommercialterms.guru> (pristupljeno 26.7.2018.).

Slika 10.11 predstavlja pojednostavljeni prikaz INCOTERMS pravila koja se odnose na specificiranje odgovornosti prodavača i kupca vezano uz trenutak prijenosa vlasništva te reguliranja odgovornosti za mogućnost nastanka štete, kao i toga tko snosi troškove osiguranja od takvog rizika.²⁰ INCOTERMS klauzule nam govore koji se povezani troškovi mogu očekivati povezano s isporukom kupljenih dobara. Kao takve, INCOTERMS klauzule utječu na kalkulaciju cijene pa je nemoguće baviti se prodajom na međunarodnim tržištima bez temeljnog poznavanja INCOTERMS pravila. Uvrštavanjem INCOTERMS klauzule u račun ino-dobavljača ili u ugovor o kupoprodaji, određuje se koji se sve dodatni troškovi javljaju pri kupnji i ima li ih uopće. Zbog toga u međunarodnoj prodaji, ugovaranje cijene isključivo kao novčanog iznosa bez definiranja INCOTERMS klauzule, puno ne govori i ne može se smatrati jasnim dogovorom.

10.7.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Neki prodajni menadžeri smatraju da je prodaja u inozemstvu izrazito teška, ali većina koja pokuša, spozna da iako je “drukčije” nije bitno zahtjevnije od prodaje na domaćem tržištu. Uspjeh u velikoj mjeri ovisi o stavu i pristupu poduzeća kao i o osobinama prodavača. Nije svaki prodavač prikladan za ovu vrstu zadatka koja zahtijeva visoku razinu razumijevanja i empatije u odnosu na inozemno tržište. Svake godine sve više poduzeća koja nisu imala iskustvo sudjelovanja u međunarodnoj prodaji ulaže napore u tom smjeru pridružujući se važnim i međunarodno dobro pozicioniranim skupinama izvoznika ili davalca licence, a neki ulaze i u zajednička ulaganja ili uspostavljaju vlastite proizvode ili prodajne podružnice u inozemstvu. Izlazak na inozemno tržište smatra se prirodnim iskorakom za poduzeća koja kroz uspješan rast i razvoj nadilaze granice potražnje domaćeg tržišta ili na inozemnim tržištima vide veće mogućnosti zarade. Jednom kad se odluči o izlasku izvan granica domicilnog tržišta, treba uzeti u obzir ranije spominjane kulturne čimbenike, uz sve ostale, te poduzeti potrebne korake za unapređenje komunikacijskih vještina vlastitog prodajnog i drugog osoblja kako bi one bile usklađene s uobičajenim normama i načinima komuniciranja u određenim dijelovima svijeta u koje se namjeravamo poslovno uključiti.

Ključni pojmovi

izravno prodavanje u inozemstvu
udaljenost moći
neizravna prodaja u inozemstvu
individualizam/kolektivizam
INCOTERMS
izbjegavanje neizvjesnosti
kultura
maskulinitet društva
feminitet društva
psihološka razdaljina među kulturama
kroskulturalne razlike
vanjskotrgovinska bilanca
saldo trgovačke bilance
trgovinski deficit
trgovinski suficit
usredotočenost na vrijeme
online prodaja
digitalne platforme za međunarodnu prodaju

Pitanja za razmišljanje:

1. Koji su najčešći razlozi ili motivatori pokretanja međunarodnih prodajnih aktivnosti?
2. O čemu treba voditi računa kod širenja prodajnih aktivnosti na inozemna tržišta? Na koje sve načine kulturalne razlike utječu na organizaciju međunarodne prodaje?
3. Koje su glavne prednosti, a koji su nedostaci izravnog prodavanja u inozemstvu?
4. Koje su prednosti, a koji najveći nedostaci organiziranja indirektno prodaje za strana tržišta?
5. Na koji način digitalna tehnologija mijenja pristup međunarodnom tržištu? Što se pri takvom vidu trgovanja treba uzeti u obzir?

Poslovni slučaj: osmišljavanje marketinško- prodajne strategije za međunarodno tržište

Zlatna Džezva – prava bosanska kava

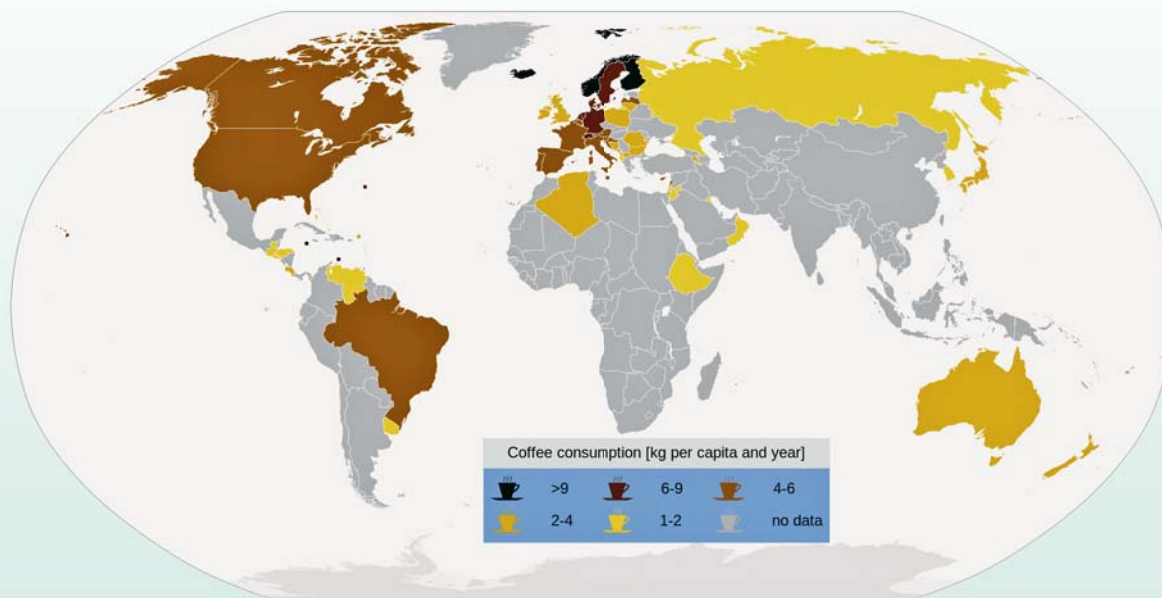
Kava je u svijetu široko konzumirana namirnica, a susrećemo je u različitim oblicima, od turske kave koja je priznata kao dio nematerijalne kulturne baštine Turske (UNESCO, 2013.) preko onih konzerviranih u Japanu, s niskim udjelom masti, do ledenih kofeinskih frappea koji se najviše konzumiraju u Sjevernoj Americi. Unutar kategorije toplih napitaka, najviše se kave popije u razvijenim zemljama, poput Sjedinjenih Američkih Država i europskih zemalja, a proizvodi se u sirovom obliku isključivo u zemljama u razvoju. Svjetska potrošnja kave iznosi više od 9 mil. tona godišnje, s globalnom stopom rasta potrošnje od 1,3%²¹, uz očekivani rast od 5,5% godišnje²² do 2023. godine. Hrvatska se sa svojih 4.9 kg potrošene kave po glavi stanovnika nalazi na visokom 19. mjestu u svijetu. Ispred nje je od bivših jugoslavenskih

zemalja jedino Slovenija, koja je na 14. mjestu s 5.8 kg i koja je pozicionirana tik iznad Brazila, najvećeg svjetskog proizvođača kave. Najviše kave po glavi stanovnika se popije u Finskoj, čak 12 kg godišnje.²³

Ipak, potrošnja unutar ove vrlo atraktivne kategorije je pod snažnim utjecajem nacionalne kulture. To je vrlo razvidno i u našem primjeru marke kave Zlatna džezva, koju nudi globalno gledajući vrlo mali, ali regionalno značajan proizvođač tradicionalne crne kave, iz Bosne i Hercegovine i koji je samo u Hrvatskoj prisutan na više od 3000 prodajnih mjesta.

Prisutnost Zlatnu džezve na hrvatskom tržištu se ostvaruje najviše putem velikih trgovačkih lanaca Konzum, Kaufland i Spar. Proizvođač, poduzeće Vispak iz Visokog, koje proizvodi Zlatnu džezvu ima dugu poslovnu tradiciju u prehrambenom sektoru te osim kave nudi i druge prehrambene proizvode, sa značajnim naglaskom na tradicijsko nasljeđe. Za razliku od drugih vrsta kave, koje već u svom nazivu stavljaju naglasak na brzinu pripreme i konzumacije, poput instant kofeinskih napitaka među kojima prednjači Nestleov Nescaffe ili espresso kava talijanskog podrijetla, Zlatna džezva je namijenjena sasvim drugačijim tržišnim segmentima. Kava Zlatna džezva je usmjerena na ljubitelje prave, domaće kave,

Slika 10.12: Godišnja potrošnja kave po stanovniku (u kg)



Izvor: autor Bamse (CC), dostupno na: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Coffee_consumption_map-en.svg (pristupljeno 31.8.2018.).

Slika 10.13: Oglas Zlatne džezve s glumcem Enisom Bešliagićem



autentičnog orijentalnog okusa koja se priprema i ispija svakodnevno, pa i više puta, kroz dan. Ta vrsta tradicionalne kave, uz koju su odrasle mnoge ovdašnje generacije, poznata je pod nazivom turska kava iako su svi oni koji su ikada bili u Turskoj, mogli zamijetiti da se tamo u trenucima opuštanja i druženja obično poslužuje čaj.

Zlatna džezva gradi imidž „prave bosanske kave“ potencirajući da je način pripreme i konzumacije bosanske i turske kave djelomično različit te da ove dvije nisu sinonimi. Priprema bosanske kave ne podrazumijeva dodavanje običnog šećera tijekom njezina kuhanja nego se šećer u kocki konzumira zajedno s kavom. Uz pripremu, važan je i ritual posluživanja i polaganog ispijanja, uz uživanje u svakom gutljaju ovog crnog, aromatičnog napitka koji razbuđuje tijelo i izoštrava um. S njime mnogi započinju dan i prva je „dobra“ kojoj se posvećuju odmah nakon ustajanja. I dok se prva kava obično ispija „u miru“, ili u društvu najbližih, kroz dan se „ekipa“ za kavu proširuje na kolege i suradnike na poslu, prijatelje i poznanike za vrijeme pauze ili nakon posla u nekom od gradskih kafića ili restorana. Dobrom kavom se zao kružuje i svaki dobar tradicionalni ručak. U kućnim uvjetima kava se osim bližnjima, poslužuje i rado viđenim gostima i susjedima. Može popratiti svako opušteno i neopterećeno čavrljanje prijatelja u bilo koje doba dana, ali i ozbiljan razgovor o poslu. Štoviše, u Bosni i Hercegovini, domovini Zlatne džezve, se smatra da se uz kavu mogu riješiti i najveći međusobni problemi. Kava je na našim prostorima više-stoljetna kulturna tekovina koju nisu značajno ugro-

zili niti suvremeni, ubrzani životni stilovi, a niti galopirajući, moderni trendovi sa Zapada. Štoviše, kao razlog iznenadnog odustajanja Starbucksa od dolaska na hrvatsko tržište 2010. godine, navodi se i trend polaganog i dugotrajnog ispijanja kave, uz druženje koje zna potrajati. To nije išlo u prilog njegovom uspješnom poslovnom modelu temeljenom primarno na kavi za van koja se konzumira hodajući.

Osim na domaćem tržištu Bosne i Hercegovine, gdje je Zlatna džezva tržišni lider u segmentu tradicionalne crne kave, poduzeće Vispak se okrenulo i inozemnim tržištima. Svoju, na domaćem tržištu premijski pozicioniranu kavu prodaje u regiji, europskim zemljama, na američkom kontinentu, ali i u drugim krajevima svijeta. Prodajni rezultati s međunarodnog tržišta (Sjedinjene Američke Države, Kanada, Ujedinjeni Arapski Emirati, Australija, Švedska, Norveška, Nizozemska, Njemačka, Austrija, Hrvatska, Slovenija, Srbija, Crna Gora) u ukupnoj prodaji sudjeluju s više od 30%, te imaju tendenciju rasta.

Kava Zlatna džezva se kupcima u zemlji i inozemstvu, uz sajmove i putem promotivnih aktivnosti posrednika, povremeno predstavlja i sudjelovanjem na specijalnim događanjima, uz opušteno i prijateljsko druženje. Za tu prigodu su sarajevske zanatlije izradile bakrenu džezvu, kapaciteta 630 litara, ili 8000 fildžana kave, koja ponosno nosi Guinnessovu titulu

Tablica 10.2: Ostvareni prihod i udio prihoda od izvoza poduzeća Vispak d.d.

Godina	Prihod u mil. EUR	Prihod od izvoza u %
2010.	9.0	22
2011.	12.0	25
2012.	14.0	27
2013.	16.0	30
2014.	18.0	30
2015.	22.5	31
2016.	23.0	31
2017.	25.0	33
2018.	26.5	34
2019.*	28.0	36
2020.*	30.5	37

* projekcije

Izvor: interni podaci poduzeća Vispak d.d.

Slika 10.14: Snimka zaslona Amazon.com internetske trgovine



najveće džezve na svijetu i kao takva neizbježno plijeni medijsku pozornost gdje god se pojavi.

Kao tradicionalni proizvod, kava Zlatna džezva vrlo je zanimljiva kupcima iz bosanske dijaspor, ali i onima iz susjednih zemalja koji su navikli na okus tradicionalne kave. Moguće ju je nabaviti širom svijeta u klasičnim prodavaonicama etno proizvoda, u trgovačkim lancima, ali i kupnjom putem Amazona i eBaya. U Hrvatskoj se nudi i putem Njuškala. Cijena pola kg kave na Amazonu iznosi oko 12.55 \$, a u njemačkim supermarketima se prodaje za približno 7 EUR za 500 gr dok je prosječna cijena ovog pakiranja u BiH oko 6 KM.

S obzirom da bez odgovarajuće džezve, nema niti pripreme tradicionalne kave, na Amazonu, uz Zlatnu džezvu kao sugerirani proizvod u modelu ukrštene prodaje, nude se džezve.

Menadžeri prodaje u Vispaku, zadovoljni su razvojem situacije i porastom prihoda od prodaje na međunarodnom tržištu i tu vide dobre prilike i za budućnost. Zajedno s kolegama iz marketinškog odjela ulažu napor u vezi daljnjih iskoraka u tom smjeru. Kao perspektivni budući marketinško-prodajni stručnjak, možete im u vezi toga dati odgovarajuće savjete. Pri tome se za pomoć oslonite na donja pitanja.

Pitanja:

1. Na čemu se u ovom slučaju temelji segmentacija i ciljanje kupaca na odabranim međunarodnim tržištima? Koja je segmentacijska varijabla najzastupljenija? Je li po vašem mišljenju postojeća segmentacija ispravna?
2. S obzirom da se u promocijskoj strategiji na domaćem i međunarodnom tržištu koristi slogan „prava bosanska kava“, razmislite o mogućim utjecajima zemlje podrijetla na opću prihvaćenost i imidž samog proizvoda.
3. Koja se strateška promišljanja i odluke nameću kad se radi o izboru prikladnih kanala prodaje i distribucije?
4. Što za ovo poduzeće znači prisutnost na Amazon.com kao jednoj od najvećih svjetskih e-commerce platformi? Biste li preporučili i Alibabu.com? Zašto?
5. Kako vam se čini još uvijek ne do kraja definirana ideja o potencijalnom izlasku na tržište Brazila?



Prodajno-pregovarački zadatak:

Dobili ste zadatak svog nadređenog istražiti mogućnosti za prve isporuke Vispakove kave Zlatna džezva na tržište Kine. Pretraživanjem interneta kao i dodatnim konzultacijama u kineskom veleposlanstvu, pronašli ste moguće poslovne partnere i s jednim od njih koji je pokazao određenu dozu zanimanja, dogovorili ste prvi sastanak na međunarodnom sajmu u Düsseldorfu. Cilj vam je predstaviti detaljnije svoj proizvod kao i prednosti moguće međusobne suradnje. Kinesko tržište je veliko i obećavajuće zbog brojnosti stanovnika, ali i stalnog rasta njegove kupovne moći. S druge strane, Kina nije blizu, a i drugih izazova raznih vrsta sigurno ne nedostaje. U pripremi za sastanak, razmislite o glavnim prilikama i glavnim izazovima te kako ćete ih uz valjane argumente iskoristiti u vlastitu korist na zajedničkom sastanku, ne zaboravljajući pri tome niti poslovni interes druge strane. Promislite i o tome koliko je postojeći slogan Zlatne Džezve prikladan za ovo tržište odnosno jeste li ga i pod kojim uvjetima spremni mijenjati zatraži li to kineski partner? Termin vašeg sastanka se približava odnosno imate na raspolaganju za pripremu još samo nekoliko dodatnih dana.

Upitnik za samoprocjenu osobne kulturalne inteligencije

Kulturalna inteligencija ne pridonosi samo boljem razumijevanju ljudi koji dolaze iz različitih nacionalnih kultura, nego i onih iz vlastitog poduzeća. Svako poduzeće, samo po sebi, željelo to ili ne, ima također vlastitu organizacijsku kulturu, a unutar nekog većeg poduzeća postoje i supkulture u smislu specifičnih obrazaca ponašanja pojedinih skupina zaposlenika različitog obrazovnog miljea, poput primjerice inženjera, osoba koje se bave marketingom, financijama, prodajom ili pak računovodstvom i pravom. Ovo je prilika za saznati više o vlastitoj kulturalnoj inteligenciji uz pomoć kratkog upitnika objavljenog u Harvard Business Review.²⁴ Inače postoje različiti, složeniji alati za mjerenje kulturalne inteligencije, no ovaj je odabran zbog svoje jednostavnosti i praktičnosti.

Upute za popunjavanje:

Ocijenite tvrdnje u nastavku uz ocjenu 1 za apsolutno se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem niti se ne slažem, 4 – slažem se, 5 – apsolutno se slažem. Nakon toga za svaku skupinu pitanja izračunajte prosječnu ocjenu tako što ćete ocjene za sva pitanja određene skupine zbrojiti i podijeliti s 4

Prije nego stupim u kontakt s ljudima koji pripadaju drugoj kulturi, pitam se što s tim želim postići.	
Ako mi se dogodi nešto nepredviđeno djelujući u drukčijoj kulturi, koristim to iskustvo kao pouku o tome kako da pristupim drugim kulturama u budućnosti.	
Razmišljam unaprijed o tome kako ću se odnositi prema ljudima iz različitih kultura prije nego što ih sretnem.	
Kada se nađem u novoj kulturološkoj situaciji, mogu odmah osjetiti odvija li se nešto dobro ili loše.	
Kognitivna komponenta CI =	
Nije mi problem promijeniti govor tijela (npr. kontakt očima ili držanje), kako bi se prilagodio ljudima iz različitih kultura.	
Znam da se mogu sprijateljiti s ljudima čija je kulturološka pozadina drukčija od moje.	
Lako se mogu prilagoditi stilu života različitih kultura.	
Lako promijenim ponašanje ako kulturološka situacija to zahtijeva.	
Fizička komponenta CI =	
Imam dovoljno samopouzdanja za dobro ophođenje s ljudima iz različitih kultura.	
Siguran sam da se mogu sprijateljiti s ljudima iz različitih kultura.	
Mogu se prilagoditi stilu života različitih kultura prilično lako.	
Siguran sam da mogu riješiti bilo kakav kulturološki problem koji nije uobičajen.	
Emocionalna komponenta CI =	

Tumačenje rezultata: U cilju vlastitog razvoja i unaprjeđenja kulturalne inteligencije trebalo bi analizirati vlastite rezultate usporedbom broja bodova u sve tri dimenzije. Općenito, prosjek dimenzije manji od 3 ostavlja prostor za unaprjeđenje, dok prosjek koji nadilazi 4.5 odražava visoki stupanj kulturalne inteligencije.



Filmski maraton:

Preporuka popularnog igranog filma prodajno-pregovaračke tematike

Vuk s Wall Streeta (The Wolf of Wall Street, 2013).

Taj je filmski hit američka crna komedija iz 2013. godine, u režiji Martina Scorsesea, u kojem glumi Leonardo DiCaprio i Jonah Hill. Kroz prikazivanje u kina zaradio je gotovo 400 milijuna dolara. Film je temeljen na istinitoj životnoj priči Jordana Rossa Belforta o tome kako je stekao veliko bogatstvo prijevarom ljudi koje je savjetovao da kupe bezvrijedne dionice. Na 86. dodijeli nagrade Oskar, 2015. godine, film je ostvario 5 nominacija.

Trailer filma pogledajte skenirajući QR kod.



SCAN ME!



Author: freedesignfile, https://all-free-download.com/free-vector/download/different-film-and-movie-mix-vector_523693.html

Author: BSGStudio/All-free-download.com, na linku: https://all-free-download.com/free-vector/download/realistic-vector-illustration-of-popcorn-and-beverage_6822455.html?fbclid=IwAR14-op24gLuhWg4Dj9sSo-c9EiHu2naajNOJgRqs9h4kpyDx2Tp1GaMIE

- ¹ Earley, P. C. i Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard Business Review*, 82(10), str. 139-146.
- ² Jobber, D. i Lancaster, G. (2015). *Selling and Sales Management* (10. izdanje). London: Pearson, str. 157-173.
- ³ Schrock, W. A., Zhao, Y., Richards, K. A., Hughes, D. E. i Amin, M. S. (2018). On the nature of international sales and sales management research: a social network-analytic perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(1), str. 56-77.
- ⁴ Tsvetkov, Y. (2015). *Atlas of Prejudice: The Complete Stereotype Map Collection* (1. izdanje). North Charleston: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- ⁵ Halkias, G., Davvetas, V. i Diamantopoulos, A. (2016). The interplay between country stereotypes and perceived brand globalness/localness as drivers of brand preference. *Journal of Business Research*, 69(9), str. 3621-3628.
- ⁶ Schiffman, L. G. i Kanuk, L. L. (2007). *Consumer Behavior* (9. izdanje). Upper Saddle River: Pearson Education, str. 394.
- ⁷ Tomašević Lišanin, M. (2010). Profesionalna prodaja i pregovaranje. Zagreb: HUPUP, str. 140-142.
- ⁸ Hofstede, G. H. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- ⁹ Hofstede, G., Hofstede, G. J. i Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3. izdanje). New York: McGraw-Hill Education. str. 20-22.
- ¹⁰ Lewicki, R. J., Saunders, D. M., i Barry, B. (2009.). *Pregovaranje*. Zagreb: Mate, str. 418.
- ¹¹ Jobber, D. i Lancaster, G. (2015). Opetovan citat, str. 173-181.
- ¹² Hollensen, S. (2017). *Global marketing* (7. izdanje). Harlow: Pearson Education, str. 265.
- ¹³ Jobber, D. i Lancaster, G. (2015). Opetovan citat, str. 173-181.
- ¹⁴ Kolaković, M. (2006). Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o., str. 141.
- ¹⁵ Jobber, D. i Lancaster, G. (2015). Opetovan citat, str. 179-181.
- ¹⁶ eMarketer (2017). *Worldwide Retail and Ecommerce Sales: eMarketer's Estimates for 2016–2021*. Dostupno na: <https://www.emarketer.com/Report/Worldwide-Retail-Ecommerce-Sales-eMarketers-Estimates-20162021/2002090> (pristupljeno 26.7.2018.).
- ¹⁷ Digital Commerce 360 (2018). *Internet Retailer*. Dostupno na: <https://www.digitalcommerce360.com/2017/06/02/selling-globally-opportunities-challenges-solutions> (pristupljeno 26.7.2018.).
- ¹⁸ Johnston, M. W. i Marshall, G. W. (2016). *Contemporary Selling: Building Relationships, Creating Value* (5. izdanje). London: Routledge. str. 84-86.
- ¹⁹ Matić, B. (2016). *Međunarodno poslovanje – institucije, pravila, strategije*. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 175.
- ²⁰ International Chamber of Commerce, (2010). Dostupno na: <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-rules-2010/> (pristupljeno 26.7. 2018.).
- ²¹ International Coffee Organization (2017). *Coffee Trade Statistics*. Dostupno na: http://www.ico.org/monthly_coffee_trade_stats.asp (pristupljeno 25. 5. 2018.).
- ²² Global Coffee Market (2018). *Global Coffee Market – Growth, Trends and Forecasts (2018 – 2023)*. Dostupno na: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/coffee-market> (pristupljeno 13. 3. 2018.).
- ²³ International Coffee Organization (2017). *Coffee Trade Statistics*. Dostupno na: http://www.ico.org/monthly_coffee_trade_stats.asp (pristupljeno: 31.9.2018.).
- ²⁴ Earley, P. C. i Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard Business Review*, 82(10), str. 139-146.

11 Prodajno pregovaranje

CILJEVI POGLAVLJA:

- Razmotriti osnovna područja pripreme za uspješno prodajno pregovaranje i učinkovit pregovarački proces.
- Objasniti logiku postavljanja pregovaračkih ciljeva i utjecaj pregovaračke moći na ponašanje pregovarača i moguće ishode pregovora.
- Pojasniti integrativnu i distributivnu strategiju pregovaranja.
- Proanalizirati najčešće korištene pregovaračke taktike prodavatelja i ukazati na njihov potencijalni utjecaj na međusobni odnos.
- Predstaviti pregovaračke taktike koje koriste kupci i kako se s njima učinkovito ophoditi.

„U poslu kako i u životu ne dobivate što zaslužujete, nego što ispregovarate.“

Chester Karrass

Prodajna situacija

U trenutku kad je Ani uzvratno e-mailom stigla potvrda da ju voditelj nabave Milkosa može primiti na traženi sastanak, učinilo joj se da je pogriješila u vezi ishitrenosti odlaska u to poduzeće s kojim planira produbiti suradnju u sljedećoj godini. Kad je zakazivala sastanak, prevagnulo je to što joj se posjet Milkosu dobro uklopio u postojeću putnu rutu pa je nastojala o istom trošku obaviti više korisnih stvari. Ma ne samo da joj se čini, štoviše sada je uvjerena da to nije bila dobra ideja. Ali, sastanak je zakazan i sada više nema uzmicanja. Preostaje joj još jedino smisliti kako da se pojavi na sastanku, a da se ne upušta u bilo kakve pregovore jer još uvijek nema dovoljno informacija o Milkosu. Nakon što je stigla koju minutu ranije i parkirala auto na parkingu Milkosa, željela je obaviti barem brzu pretragu interneta kako bi došla do dodatnih informacija. Međutim, web stranica Milkosa je bila vrlo oskudna, a 4G mreža iz neznanog joj razloga nije funkcionirala najbolje.





Prekidala se svako malo i nije joj omogućavala pristup bazi podataka gospodarskih subjekata u kojoj bi barem mogla provjeriti Milkosov bonitet. Odlučila je da se ni u kom slučaju ne smije upuštati u bilo kakve ozbiljnije obvezujuće dogovore, s obzirom da je na „tankom ledu“, nije se odgovarajuće pripremila, a još se nalazi i na tuđem terenu. U takvim okolnostima, pregovaračka snaga joj je gotovo nikakva. Najbolji ishod kojem se može temeljem ovog susreta nadati je pokušaj zakazivanja termina novog sastanka s voditeljem nabave Milkosa i da to bude po mogućnosti u prostorijama Lotus Printa, pravdajući to željom da ga provede kroz pogon i upozna s procesom tiskanja koji u Lotusu koriste.

11.1. UVOD

Pregovaranje je vrlo složena međuljudska interakcija, koju se smatra jednom od najvažnijih vještina ne samo za uspješno poslovanje, nego za život općenito. U biti to je najbolje sredstvo za ostvarenje onoga što jedna strana želi od druge,¹ a podrazumijeva komunikaciju u smjeru “naprijed-nazad” i koja ima smisla u situaciji u kojoj obje strane imaju neke zajedničke interese, ali i one oko kojih ne postoji slaganje.² Prodajno pregovaranje ne treba promatrati kao bitno različito od pregovaračkih procesa u drugim područjima ljudskog djelovanja, budući da je teorijska osnova ista, a može se govoriti i o sličnostima osnovnih tehnika i pregovaračkih taktika. Ono što je različito je predmet interesa ili osnovne pregovaračke varijable koje su u prodajnom pregovaranju ipak malo više kvantitativno određene i s nešto izraženijim naglaskom na cijenu. I u kontekstu prodaje, pregovaranje je po svojoj naravi međuljudska i međuorganizacijska interakcija motivirana postojanjem poslovnog problema ili prilike o kojoj se želi raspraviti i postići sporazum. I u ovoj vrsti pregovaranja prisutne su emocije koje mogu utjecati na ishod pregovaranja kao i kvalitetu kasnijih međusobnih odnosa. Cilj pregovaranja, u duhu održavanja dobrih

poslovnih odnosa i za buduće suradnje trebao bi biti postizanje obostrano zadovoljavajućih dogovora i za kupca i za prodavača. Takav pristup pregovorima daje prednost kvalitetnim dugoročnim odnosima umjesto jednokratnim aranžmanima koji zanemaruju buduću poslovnu perspektivu.³

Dosad se na prodajno pregovaranje gledalo kao na vrlo naprednu i zahtjevnu vještinu koja je gotovo isključivo rezervirana za osobe na visokim prodajnim pozicijama unutar poduzeća usmjerenim na prodavanje na poslovnim ili B2B tržištima. U takvim situacijama pregovaranju se pristupa vrlo ekstenzivno te ono uključuje vrlo široku tematiku od količine zaliha, detalja koji se odnose na obilježja proizvoda i usluge, način proizvodnje, različite financijske aspekte – cijenu, maržu, sudjelovanje u marketinškim aktivnostima, uvjete kreditiranja i drugo, uz uvjete i rokove isporuke, način distribucije, servisiranje, garancije i slično. Međutim, novije vrijeme svjedoči iznimno velikim promjenama u navikama potrošača. Potrošači se danas puno aktivnije i ravnopravnije uključuju u kupoprodajne odnose na način da im pronalaženje i osiguranje najbolje moguće ponude postaje načinom života, pa čak i izvorom prestiža i statusa, a što nije nužno povezano s razinom njihove kupovne moći.⁴ U prošlosti su pokušaji pregovaranja potrošača o cijeni više upućivali na osobu koja nije u mogućnosti



© rawpixel/unsplash.com

priuštitu si određeni proizvod, međutim to sada više nije slučaj, nego se radi o „pametnom“ potrošaču koji zna kako dobro kupiti.⁵ Činjenica je da su potrošači uvijek voljeli određene nagrade u vidu dobivenih popusta, ali umjesto da takve situacije zadrže za sebe kao što su bili skloni činiti prije, sada se informacije o istima otvoreno dijele. Lov na dobre ponude danas je postao puno obuhvatniji od jednostavne uštede novca, pa uključuje i određeno s tim povezano uzbuđenje, težnju za kontrolom u odnosu kao i percepciju o držanju ukorak s npr. modnim trendovima i iz toga se crpi određeni prestiž. Pridodamo li tome činjenicu da su današnji potrošači u mogućnosti dobiti puno više informacija o raznovrsnim ponudama, jasno je da je njihova pregovaračka moć, u ulozi kupca, značajno osnažena.⁶ Spomenuto je dovelo do toga da današnje B2C tržište postaje vođeno fenomenom lova na dobre ponude koje je prisililo trgovačka poduzeća na uvođenje korporativne strategije fleksibilnijih cjenovnih politika u maloprodaji, a što je uvelo pregovaranje na velika vrata i na B2C tržište.

Zahvaljujući razmatranim promjenama, sve više potrošača u svojim kupovnim navikama oživljava staru maloprodajnu strategiju cjenkanja i pregovaranja za koju treba pripremiti prodajno osoblje na način da raspolaže barem osnovnim pregovaračkim vještinama uz pomoć kojih može adekvatno odgovoriti na pregovaračke pokušaje kupaca vezano uz snižavanje cijene. Pregovaranje na B2C tržištu, u razvijenom svijetu, se dosad uglavnom moglo susresti u maloprodaji vozila ili prodavaonicama nakita, međutim sve je više moguće pregovarati i u regularnim maloprodajnim objektima. Tako na primjer, u SAD-u u objektima kao što su Best Buy, Circuit City i Home Depot se naveliko pregovara. Pregovaranje se ne odnosi samo na proizvode relativno više cijene, nego i na one s nižom cijenom poput video kamera, zvučnika, namještaja pa čak i odjeće. To je rezultat toga što maloprodajni lanci sve više usvajaju primjenu „poduzetničkog duha“ koji prodajnom osoblju omogućava veću slobodu po pitanju određivanja cijene, a sve u cilju zadržavanja korisnika.⁷ U nas se, primjerice, može oko cijene pregovarati u nekim salonima namještaja prilikom veće kupnje. Ipak, u većini maloprodajnih lanaca pregovaranje nije previše javno i većina trgovačkih pravila o pregovaranju je neformalna. Uzimajući u obzir rečeno, postaje jasno zašto pregovaranje nije više povezano samo s traženim vještinama prodajnih profesionalaca na poslovnim tržištima, nego je potrebno čak i za ulazne pozicije u prodaji na tržištu krajnje potrošnje.

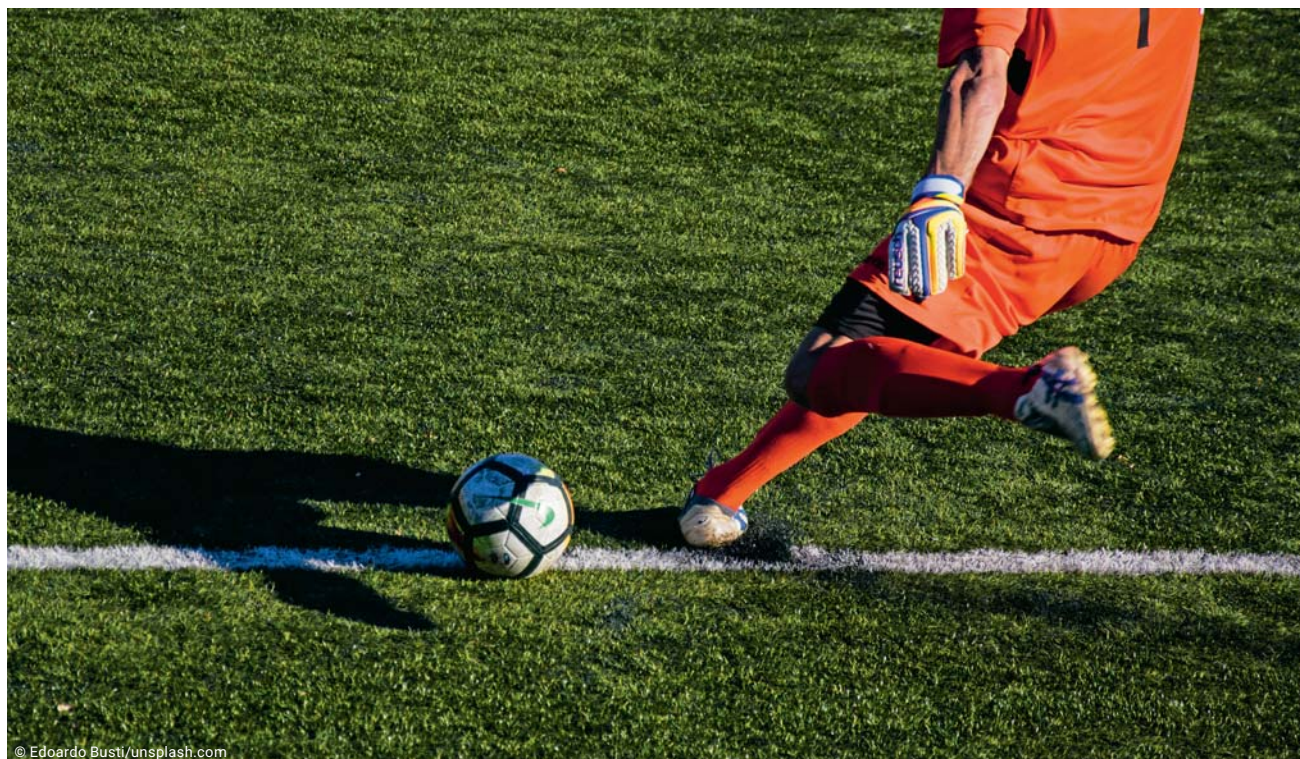
11.2.

ČIMBENICI KOJI UTJEČU NA PREGOVARAČKI STIL

U literaturi se spominje veliki broj čimbenika koji određuju stil, a povezano s tim i tijek pregovaranja. Najviše se pozornosti posvećuje analizi utjecaja onih čimbenika koji se mogu pripisati pojedincu, poput visoke emocionalne inteligencije, kulturalne inteligencije kao i visoke razine sposobnosti rasuđivanja i analitičnosti što spada u domenu kognitivne inteligencije. Također, zanimljivo je saznanje da postoje vrlo jasne razlike u načinu pregovaranja i korištenim taktikama između muškaraca i žena u ulozi pregovarača. Uz to uspješnost pregovora može ovisiti i o tome koliko se dobro tim poznaje. Jedno od novijih istraživanja je pokazalo da muški timovi koji nisu nužno prijatelji, u prosjeku postižu značajno bolje rezultate od ženskih timova u kojima osobe nisu bliske prijateljice. S druge strane, ženski timovi sastavljeni od prijateljica u pregovorima postižu jednako dobre ili čak i bolje rezultate, nego je to slučaj s muškim timovima prijatelja.⁸

Uz individualne čimbenike, za uspješno pregovaranje važni su i utjecaji okoline. U toj skupini čimbenika najvažnije mjesto pripada kulturi iz koje pregovarač dolazi. Ona izravno utječe na stil pregovaranja pojedinca.⁹ Primjerice, Japanci će u većini slučajeva nastojati pregovarati po principima *win-win* strategije, koju ćemo detaljnije razjasniti u nastavku, dok će pripadnici nekih drugih kultura poput španjolske, gdje su ljudi više kompetitivnog ili natjecateljskog duha, pod utjecajem vlastite kulture biti skloni od početka zauzeti *win-lose* stav.

Podsjetimo li se poglavlja 10. u kojem smo govorili o kulturama visokog i niskog konteksta, treba i to uzeti u obzir kad razmišljamo o različitim utjecajima na pregovore i pregovarače. Pregovarači koji dolaze iz kulture visokog konteksta i u pregovorima će se znatno oslanjati na neverbalne signale. Verbalni je izričaj, s druge strane obilježen prenesenim ili neizravnim značenjem pa ga nikako ne treba doslovno shvatiti kad se radi o pregovaračima iz kulture visokog konteksta. Uz to, za očekivati je da će proces pregovaranja s osobama iz kultura visokog konteksta trajati značajno duže zbog inzistiranja na dobrom upoznavanju poslovnog partnera. Nasuprot tome, pregovori s osobama koje potječu iz kultura niskog



konteksta su relativno manje zahtjevni u smislu utjecaja kulture na tok i trajanje pregovora jer je komunikacija izravnija, više oslonjena na verbalni izričaj kao i izbjegavanje skrivenog značenja. Uz rečeno, usmeni sporazum ima znatno manje značenje u usporedbi s formalnim sporazumom u pisanom obliku.

Zbog navedenih okolišnih čimbenika, jako je važno u pregovorima s međunarodnom komponentom saznati više o kulturi drugog pregovarača,¹⁰ a istodobno biti svjestan i stereotipa, posebice onih koji se odnose na vlastitu kulturu, jer oni pomažu pregovaraču da razumije kako ga drugi doživljavaju.¹¹

11.3.

OSNOVNE STRATEGIJE PREGOVARANJA

U literaturi, a posebno onoj novijoj, kad se radi o temi pregovaranja, nemoguće je ne susresti se s pojmom *win-win* pregovaračke strategije. Štoviše, postalo je uobičajeno da kad se govori o pregovaranju da se zapravo misli na *win-win* pregovaranje koje se još naziva i integrativnim ili suradničkim pregovaranjem. Po definiciji, integrativno, suradničko ili *win-*

win pregovaranje podrazumijeva usredotočenost na kreiranje koristi koja će pridonijeti boljitku obje strane.¹² Osnovna obilježja ovog pristupa pregovaranju jesu: otvorena razmjena informacija, suradnički pristup, isticanje zajedničkih interesa i težnja za minimiziranjem razlika.¹³ Jednom kad se zajedničkim naporom pronađe odgovarajuće rješenje, prelazi se obično na tradicionalnu strategiju konkuriranja, poznatiju kao *win-lose* odnosno distributivno pregovaranje. Ono podrazumijeva da se distribucija dogovorenih zadataka ili završni dogovor oko raspodjele ostvarenih koristi ipak definira po osnovi jačine pregovaračke moći, ali i uz uvažavanje objektivnih kriterija. U suvremeno doba, integrativno pregovaranje ima daleko veću primjenu i značenje, no nije jednostavno pronaći situaciju koja bi se zadovoljavajuće mogla riješiti uz isključivo oslanjanje na samo jedan pristup i uz potpuno ignoriranje potencijala drugačijeg postupanja. Većina pregovaračkih situacija predstavlja kombinaciju jednoga i drugoga, a u kojem će se omjeru upotrijebiti svaki od pristupa, ovisi o konkretnoj problematici, uključenim stranama, njihovoj pregovaračkoj moći, važnosti konačnog ishoda, ali i o educiranosti i kulturi pregovarača. Čisti distributivni pristup općenito više naginje upotrebi manipulativnih taktika, pritiska i igranja po pravilima jače strane. Nasuprot tome, integrativni pristup u prvi plan stavlja poštenje i brigu o vlastitom ugledu, korištenje

uzajamnih i podjednako vrijednih ustupaka kao sredstva za postizanje boljeg sporazuma, uvažavanje vlastitih potreba, ali i potreba druge strane. Ova dva pristupa na različit način vrednuju i uspješnost pregovora. U distributivnom ili konkurentskom pregovaranju strana u pregovorima će evaluirati uspjeh ili neuspjeh, pojedinačno po svakoj stavki pregovora ili sporazuma (kvaliteta proizvoda, isporuka, financijski uvjeti i dr.), dok se u integrativnom pregovaranju gleda na prihvatljivost dogovorenog paketa u cjelini.

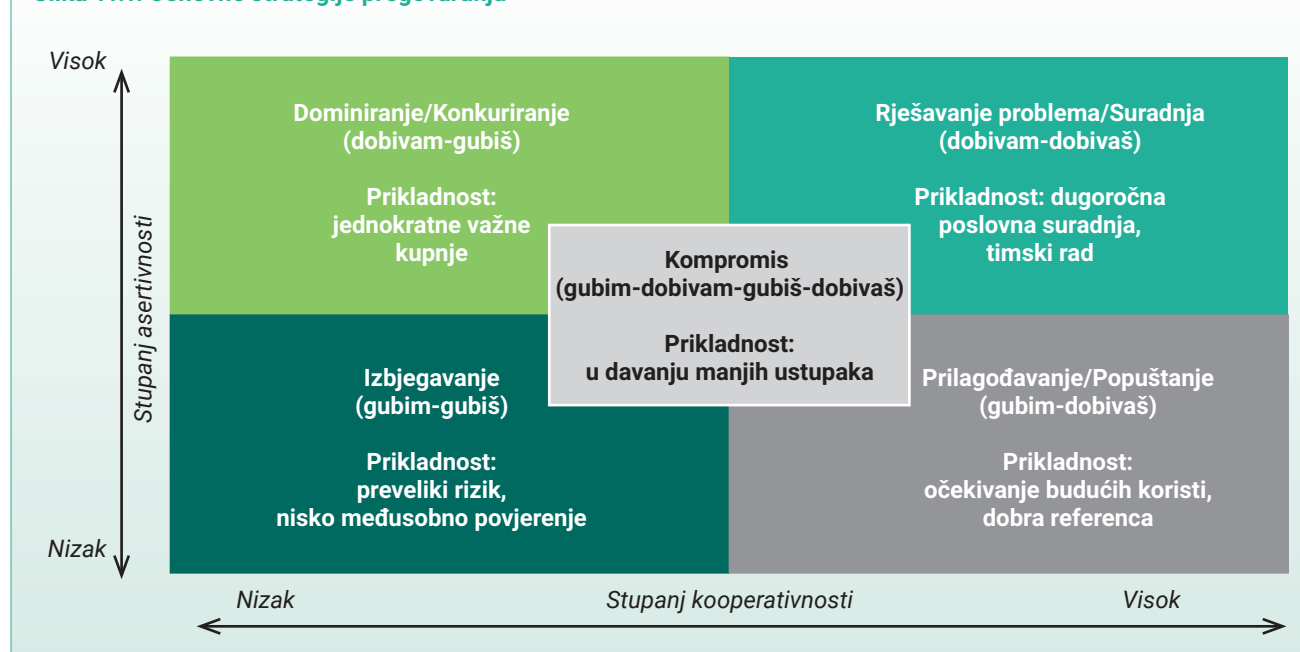
Pored win-win i win-lose strategija pregovaranja u literaturi se navodi postojanje još tri različite pregovaračke strategije: strategija izbjegavanja s obilježjima lose-lose situacije, strategija prilagođavanja ili pretjeranog popuštanja drugoj strani karakteristična za lose-win ishode te vrsta pregovaračke strategije koja se označava pojmom kompromisne strategije (slika 11.1). Osnovna razlika među navedenim strategijama odnosi se na opću usmjerenost ili orijentiranost pregovarača, koja se kreće u dvodimenzionalnom prostoru između izrazito naglašene orijentacije na krajnji ishod pa do vrlo velike orijentiranosti na kvalitetu odnosa s drugom stranom, tj. s osobom ili poduzećem s kojim se pregovara.

Strategija prilagođavanja se odlikuje pregovaračkom komunikacijom bogatom suradničkim naknama, ali istodobno i vrlo niskim stupnjem izražavanja vlastitih stavova i prijedloga što može biti rezultat niskog samopouzdanja pregovarača ili velike

emocionalne naklonosti spram druge strane. Uz to moguća su i velika očekivanja iz budućih suradnji koja se mogu ili ne moraju ostvariti. **Strategija izbjegavanja** nije previše poželjna strategija za većinu uobičajenih poslovnih situacija, iako postoje iznimke kad je vrlo opravdana. Ovu strategiju obilježava potpuna odsutnost ili vrlo nisko izražavanje vlastitih stavova i ciljeva, kao i nepostojanje želje za suradnjom. Štoviše, ponekad se radi i o potpunom izbjegavanju bilo kakve međusobne interakcije. **Strategija pregovaranja koja teži kompromisu** se nalazi negdje u sredini, ili u prostoru „između“. U prodajnoj ili općenito u poslovnoj praksi, kompromis uglavnom nije najbolje rješenje jer se ne ulaže potreban napor i želja za postizanjem win-win rješenja, a ostvareni ishodi tek parcijalno zadovoljavaju ishodišne potrebe i jedne i druge strane. U kompromisnom pristupu strane se uslijed nedostatka vizije ili sposobnosti obično nađu „negdje na sredini“ ili na „polu puta“ čime niti jedna od strana u pregovorima u potpunosti ne zadovoljava svoje ciljeve. Ovo je situacija postignutog dogovora, koji iako zapravo nikome ne odgovara, je postignut kao kompromisno rješenje, često puta uslijed nedostatka vremena ili neke druge ograničavajuće situacije.

Svaka osoba koja ulazi u pregovore ima svoj preferirani pregovarački stil koji najradije koristi, ali isto tako jedna osoba može upotrijebiti bilo koji od navedenih stilova onda kad joj se to čini oportunističkim s obzirom na predmet pregovora ili stranu s kojom

Slika 11.1: Osnovne strategije pregovaranja





© Benjamin Child/unsplash.com

pregovara. Uz to, percipirana razlika u međusobnoj pregovaračkoj moći je ta koja ima veliki utjecaj na mogući izbor pregovaračke strategije. Pored spomenutoga i neki drugi čimbenici mogu utjecati na pregovarača da se posluži jednom od ranije spomenutih pregovaračkih strategija, npr. percepcija ograničenosti resursa o kojima se pregovara, rješava li se pregovorima spor ili se pokušava postići nešto korisno za obje strane. U biti, veća uravnoteženost u postojećim odnosima snaga kao i osobna slabija pozicija ići će više u prilog suradničkom pregovaračkom modelu, dok će percepcija velike osobne pregovaračke snage ili pregovaračke snage vlastite strane, jednako kao i percipirana ograničenost resursa, više pogodovati konkurirajućem ili distributivnom pregovaranju.

U nastavku poglavlja usredotočit ćemo se na *win-win* pregovore s obzirom na njihov znatno veći potencijal ostvarenja pozitivnih koristi u uvjetima kad je nužno paziti na očuvanje odnosa za buduće poslovne suradnje. Za koju se god strategiju pregovaranja odlučili, pregovori trebaju započeti pripremom koja će nam pomoći da bolje sagledamo, razumijemo i učvrstimo vlastitu pregovaračku moć kao i da što realnije procijenimo pregovaračku moć odnosno slabost ili nadmoć strane s kojom pregovaramo.

11.4.

PRIPREMA ZA PRODAJNE PREGOVORE

Nakon što prodajno osoblje već raspolaže znanjima vezanim uz prodaju (proizvod, vlastito poduzeće, okruženje, konkurencija, cjenovna politika i sl.) te nakon što su kreirani ciljevi prodajnog susreta i prezentiranja rješenja za kupca, prelazi se na pripremu za prodajne pregovore. Ovdje razmatramo pripremu koja se odnosi na svaki prodajni susret za koji možemo očekivati određenu količinu pregovaranja vezano uz prevladavanje prodajne rezistencije ili kao sredstvo dolaska do konačnog cilja u smislu ostvarenja profitabilnog prodajnog posla. Kao takva, priprema treba postati sastavni dio aktivnosti prije odlaska kupcu, a posebno je nužna u B2B kontekstu kao i u situacijama kada se na B2C tržištu nude proizvodi veće vrijednosti.¹⁴ Priprema za prodajne pregovore minimalno treba obuhvatiti:

- Procjenu uravnoteženosti pregovaračke moći
- Utvrđivanje pregovaračkih ciljeva
- Analizu mogućih kontraponuda od strane kupca.

11.4.1. Procjena uravnoteženosti pregovaračke moći

Procjena uravnoteženosti ili relativne razlike u pregovaračkoj moći je vrlo korisna i umnogome određuje odvijanje i razvoj pregovora. Ta procjena nam treba otkriti koliko je određena kupnja/prodaja važna svakoj od strana i može li se očekivati, i u kojoj mjeri, spremnost strana da izmijene vlastite zahtjeve na putu do zaključenja prodaje. Za spomenute svrhe je dobro imati na raspolaganju informacije o broju zainteresiranih potencijalnih konkurenata koji se natječu za određenu narudžbu, njihove moguće stavove i očekivane elemente ponude, informacije o kriterijima odlučivanja kupovne organizacije, a koji se mogu odnositi na specifikaciju traženih obilježja proizvoda odnosno na važnost cijene i stupanj pritiska na ključne članove kupovnog centra. U analizi uravnoteženosti pregovaračke moći potrebno je razmisliti o nekoliko čimbenika koji utječu na pregovaračku snagu.

- Prvi od njih je *broj alternativa ili mogućnosti dostupnih svakoj od strana*. Ako kupac ima, ili misli da ima, samo jednu opciju ili mogućnost, kupiti od određenog prodavatelja, onda je prodavač u jačoj pregovaračkoj poziciji. Sličan utjecaj na pregovaračku moć prodavača ima i situacija u kojoj prodavač ne ovisi o kupcu jer postoji puno zainteresiranih drugih kupaca koji od njega žele kupiti. U suprotnome, kada kupac ima puno mogućnosti izbora putem kojih može zadovoljiti svoju potrebu, čak ako istovremeno prodavač ima nekoliko

drugih potencijalnih kupaca, kupac je već po svojoj kupovnoj ulozi u boljem položaju. Kao sljedeće, postavlja se pitanje *količine i kvalitete informacija kojima raspolaže svaka strana*. Na primjer, ako kupac ima uvid u strukturu troškova prodajne strane, onda je on u boljem pregovaračkom položaju. Ako, prodavač temeljem informacija o bivšim kupnjama i bivšim dobavljačima, ima saznanja o tome koliko je kupac spreman platiti, onda se njegova pregovaračka pozicija znatno poboljšava.

- Nastavno na prethodno, *što je prodavatelj veći ekspert*, bit će u stanju bolje razumjeti kupca i njegove potrebe kao i u mogućnosti kvalitetnije ih zadovoljiti svojim proizvodom te će kroz to unaprijediti vlastitu pregovaračku poziciju. S druge strane, *što je kupac više uvjeren da određeno poduzeće može superiorno zadovoljiti njegove potrebe, slabija mu je pregovaračka moć*.
- Ako organizacija kupca ima gorući problem, od velike važnosti i kojeg je potrebno brzo riješiti, na primjer tehnički problem stroja koji nosi veliki udio u proizvodnji, ili istraživanje tržišta koje treba provesti u kratkom roku, *dobavljač koji je u stanju ponuditi brzo i učinkovito rješenje*, je u dobroj pregovaračkoj poziciji.
- Postoje li pritisci na strani prodajnog osoblja u smislu ostvarenja kvota ili planova prodaje, u tom slučaju kupci su u mogućnosti iskoristiti svoju bolju poziciju i ispregovarati kupnju po znatno povoljnijim uvjetima.

Primjer iz prakse

Američka multinacionalna poslovna organizacija Walmart danas je u svijetu jedan od najvećih trgovačkih divova, s preko 2,5 milijuna zaposlenih i više od 11.000 prodajnih mjesta. Walmart je uveo različite inovacije u svoje maloprodajno poslovanje, a koje su ubrzo slijedili i drugi trgovci na malo. Walmartova politika 'one-dollar' koja je podrazumijevala široki asortiman proizvoda čija maloprodajna cijena ne smije prijeći jedan dolar je samo jedna od tih. U kontekstu pregovaranja 'one-dollar' strategija je zanimljiva jer je realizirana po osnovi strateškog partnerstva s dobavljačima. Naime, od dobavljača je kroz proces pregovaranja traženo da prilagode pakiranje proizvoda Walmartu kako bi se cijena uklopila u 'one-dollar' strategiju.

Skenirajte QR kod i pogledajte video. Posebnu pozornost obratite na prvih 15 minuta u kojima su dani opisi procesa pregovaranja s dobavljačima kao i posebno uređenih prostorija za pregovaranje.



SCAN ME!

Pored već analiziranih čimbenika koji primarno određuju međusoban odnos pregovaračke moći, u literaturi se navodi i skupina bihevioralnih pokazatelja koji individualno ne moraju označavati konkretne pozicije i raspored moći u pregovorima, ali njihova pažljivija analiza pridonosi boljoj procjeni situacije i percepciji vezano uz razliku u pregovaračkoj moći. S tim u vezi, dobro je imati u vidu:¹⁵

Tko je inicirao pregovore – čin kontaktiranja druge strane sugerira da osoba koja je započela odnos vjeruje kako druga strana ima nešto vrijedno, a što je njoj potrebno i time joj je pregovaračka moć nešto manja, barem na početku pregovora, u odnosu na stranu kojoj se obraća.

- **Mjesto održavanja pregovora** – je izravno povezano s prethodnim čimbenikom. Najčešće onaj tko inicira pregovore i ima zbog toga i manju percipiranu moć, posjećuje stranu kojoj su pregovori predloženi. Pri tome domaćin dodatno uživa i „prednost domaćeg terena“. U praksi je uobičajeno da prodajno osoblje posjećuje kupca u vrijeme i na mjestu koje kupac odredi.
- **Vrijeme čekanja** – strana koja je uvjerena u veću vlastitu pregovaračku moć i pri tome ju želi poka-

zati, može to učiniti tako što drugu stranu pušta da dulje čeka na termin susreta ili jednostavno kasni na dogovoreni sastanak. Ovakvi potezi su nešto što je u suvremenoj poslovnoj praksi već nadvladano, ali zna se ponekad dogoditi.

- **Prostor** – veličina ureda također odaje informacije o distribuciji moći unutar organizacije. Više hijerarhijski pozicionirane osobe projiciraju svoju moć zauzimajući veće urede i urede na najvišim katovima poslovne zgrade.
- **Raspored sjedenja** – može odaslati poruku o načini moći. Pozicije koje odražavaju moć jesu krajevi stola, kada je riječ o četvrtastim stolovima, ili sredina stola, kada je stol ovalan. U odnosu na najvažniju osobu koja sjedi na jednoj od spomenutih pozicija, prva sljedeća po važnosti sjedi s njezine desne strane, a druga osoba po važnosti s lijeve. U pregovorima, vođa tima treba sjesti nasuprot osobe s najviše moći na drugoj strani.¹⁶
- **Količina govorenja** – pregovorima će, u smislu količine govorenja, uvijek dominirati osoba koja u timu ima najveću moć. Osobe s manje moći vjerojatno neće započeti pregovore, niti se pretjerano često uključivati u razgovor. Također, osobe od



© Pressfoto/FreePik.com

autoriteta se često oslovljavaju s titulom: gospodin, direktor, predsjednik, profesor, ekselencija što je posebna odlika kulturalnog okruženja u kojem se stavlja veliki naglasak na razliku u osobnoj ili hijerarhijskoj moći.

- **Stil odijevanja** – može također pridonijeti percipiranoj razlici u međusobnom odnosu moći i to u korist strane koja se doima formalnije odjevena u odnosu na drugu. Prodajno osoblje stoga treba povesti računa o vlastitom odijevanju i nastojati projicirati opći dojam koji je barem za jednu razinu više formalan od onoga što se smatra konvencionalnim odijevanjem u branši kupaca koji se posjećuju. Na primjer, u IT sektoru kojeg odlikuje nekonvencionalno i opušteno odijevanje bit će dovoljno tenisice zamijeniti sportskim cipelama, dok će kod posjećivanja kupaca iz financijskog sektora biti potrebno odjenuti poslovnu i formalnu odjeću.
- **Vrijeme** – informacije o rokovima i vremenskim ograničenjima se mogu strateški ili taktički iskoristiti za poboljšanje vlastite pregovaračke pozicije. Otezanje sa završetkom dogovora strani koja je u vremenskoj stisci smanjuje već i onako narušenu moć. Vrijeme tako postaje neprijatelj kad ga nemamo dovoljno, a saveznik kada se to dogodi drugoj strani.
- **Autorstvo ugovora** – strana s više percipirane pregovaračke moći vjerojatno će si prisvojiti pravo konačnog uobličavanja postignutog sporazuma u pisanom dokumentu. To joj daje dodatnu mogućnost da pri sastavljanju konačnog dokumenta temeljenog na dogovorenim stavkama, određene stvari formulira na način koji joj više odgovara odnosno da se u dokument ugradi vlastita interpretacija dogovorenih rješenja. Dodamo li tome visokouređenu formu i već osiguran potpis ovlaštene osobe, strana s manje samopouzdanja vjerojatno će oklijevati u traženju izmjena, pogotovo ako bi to značajno prolongiralo proces ili možda oneraspoložilo drugu stranu, pa ona u takvim uvjetima može i odustati od posla. Pisano oblikovanje sporazuma, kao završni čin pregovora, ne treba olako shvatiti jer je to faza iz koje, iako se to obično ne očekuje, mogu proizaći različiti problemi s ozbiljnim posljedicama. Ponekad se neki bitni detalji previdom ne unesu u ugovor ili se sve dogovoreno ne zapiše što onda kasnije rezultira nesporazumima, sve dotle da se određeni dijelovi dogovora ne smatraju obvezujućima jer nisu zapi-

Tablica 11.1: Uobičajeni problemi vezani uz sporazume

Problem	Moguće posljedice
Nije zapisano	Nesporazumi ili zabune Ne percipira se kao obvezujuće „Neutjerivo“ legalnim putem
Ugovor nije detaljno provjeren s obje strane	Nepoznata terminologija i klauzule Prilagođeno potrebama druge strane Nekonzistentno s drugim dokumentima Nelegalno ili neprovedivo

Izvor: prilagođeno prema Tomašević Lišanin, M. (2010). Profesionalna prodaja i pregovaranje. Zagreb: HUPUP, str. 496 i Volkema, R. J. (1999). The Negotiation Tool Kit, How to Get Exactly What You Want in Any Business or Personal Situation. New York: AMACOM, str. 134.

sani, a time ih je i iznimno teško dokazati pravnim putem.¹⁷ Uz rečeno, ako ugovor nije prošao proceduralne provjere s obje strane, može se dogoditi da strana koja nije sastavljala pisani dokument ugovora, ne razumije u potpunosti upotrijebljenu terminologiju niti ju može ispravno tumačiti budući da je ona prilagođena strani koja ga je pisala. Može se dogoditi da takav ugovor bude u koliziji s drugim aktima, nelegalan ili pravno neprovediv iz perspektive organizacije koja nije sudjelovala u njegovu sastavljanju.

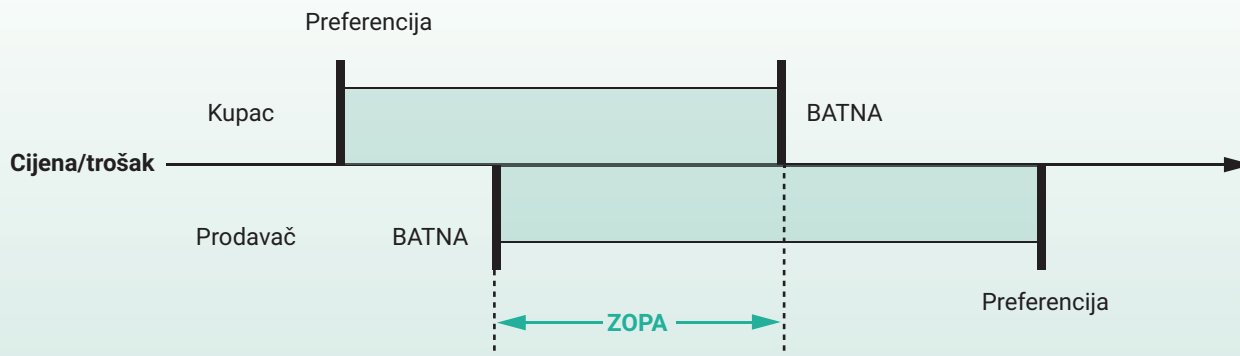
11.4.2. Utvrđivanje pregovaračkih ciljeva

Utvrđivanje ciljeva je sastavni dio svake dobre pripreme za prodajno pregovaranje. Premda se može činiti da se u pregovorima radi o stvarima koje su dobrim dijelom već kvantitativno određene i na koje ne treba dodatno trošiti previše vremena, događa se i kupcima i prodavačima, da pod utjecajem intenzivne interakcije s drugom stranom ponude ili prihvate nešto što ne mogu realno i ispuniti. Nije nepoznata situacija da kupci, primjerice, tijekom procesa javnog nadmetanja odnosno dražbe, ponude cijenu koju si teško mogu priuštiti, a sve uslijed određenog žara koji se javi u nadmetanju s drugima koji žele isto što i oni. S druge strane, kada se pregovara timski, bitno je da se unutar tima prethodno definiraju ciljevi da bi se osigurala dobra međusobna usklađenost i jedinstvenost.

Prije odlaska u pregovore, važno je utvrditi što su:

1. **Osnovni ciljevi** odnosno minimalni zahtjevi prodavača (npr. minimalna cijena) bez čijeg ispunjenja nije spreman trgovati.

Slika 11.2: BATNA-ZOPA Scenarij pregovaranja



Izvor: Prilagođeno prema Lewicki, R., Barry, B. i Saunders, D. (2015). *Essentials of negotiation* (6. izdanje). Columbus: McGraw-Hill Higher Education, str. 29-30.

2. *Optimalni ciljevi* odnosno realni ciljevi su oni uvjeti za koje prodavač vjeruje da će se prodajom postići, a sastoje se od ispunjenja osnovnih ciljeva plus još „nešto bolje“ od toga.
3. *Željeni ciljevi*, ili maksimum kojeg prodavač može očekivati u najboljem mogućem ishodu pregovora (npr. najviša cijena na tržištu). Obično prodavanje počinje s ovom vrstom ciljeva, a što onda postaje neka vrsta referentne vrijednosti u daljnjim dogovorima.

Metodologija utvrđivanja ciljeva koju smo opisali oslanja se na prepoznavanje i korištenje, tzv. BATNA-e (engl. *BATNA – Best Alternative to Negotiated Agreement*) ili u prijevodu NAPS odnosno „najbolja alternativa pretpostavljenom sporazumu“. BATNA sugerira da se prije svih pregovora utvrde osnovni ciljevi koji se formuliraju po osnovi poznatih ili postojećih alternativa odnosno najbolje moguće alternative, ili supstitucije rješenja, o kojem razmišljamo ili već i pregovaramo. Ako se to rješenje ne može postići kroz prodajno pregovaranje i postizanje sporazuma s drugom stranom odnosno ako pregovori krenu u krivom smjeru, treba se okrenuti identificiranoj najboljoj rezervnoj opciji. Na primjer, ako pregovori o prodaji kompletnog voznog parka distributerskom poduzeću s kojim pregovaramo ne budu finalizirani, poduzeće prodavatelja može odlučiti ponuditi vozila putem operativnog leasinga nekom drugom klijentu.

BATNA metodologiju u okviru vlastitih priprema koriste i prodavači i kupci pri određivanju vlastitih osnovnih ili minimalnih ciljeva. I jedni i drugi si nastoje osigurati što je više moguće alternativa, a naj-

bolja od njih predstavlja BATNU. Ovisno o tome kakve su BATNE strana u pregovorima, vjerojatno će se dogoditi određeno preklapanje u interno utvrđenim uvjetima kupnje i prodaje u smislu prostora između najviše cijene koju je kupac spreman platiti i najniže cijene po kojoj je prodavač spreman prodati. Radi se o njihovim osnovnim ili minimalno prihvatljivim ciljevima da bi se posao uopće mogao zaključiti.

To se preklapanje naziva ZOPA (engl. *Zone of Possible Agreement*) ili zona mogućeg dogovora. Točka stvarnog dogovora unutar ZOPA zone ovisit će o međusobnom odnosu pregovaračke snage dviju strana i njihovim pregovaračkim sposobnostima.¹⁸ Pregovaračka snaga, općenito, bit će više na strani onoga kome je manje bitno da se postigne dogovor.

Zamislamo da određena osoba želi prodati naslijeđeni stan i kao osnovni cilj utvrdi cijenu od 1,5 milijuna kuna. Dodatnim razmatranjem kroz BATNA-u uviđa da bi putem kratkoročnog iznajmljivanja istog stana mogla ostvariti prihod u iznosu od 1,6 milijuna kuna u prvih 5 godina. To znači da bi ‘osnovni’ cilj trebalo povećati za 100.000 kuna. Tijekom pregovora osoba bi mogla čak i koristiti ovaj izračun do kojeg je došla razmatrajući BATNA-u, kao argument za opravdavanje tražene cijene odnosno za isticanje atraktivnosti vlastite ponude.

U konačnici, BATNA-e potiče ljude bez jake alternative na stvaranje iste. Na primjer, prije započinjanja pregovora o plaći za sljedeću godinu, prodajni profesionalac zaposlen u određenom poduzeću može ojačati svoj položaj razmatrajući raspoloživu ponudu druge poslovne organizacije koja u biti predstavlja njegovu BATNA-u.



© Jannoon028/FreePik.com

11.4.3. Analiza mogućih protuponuda

Kao dio pripreme za prodajne pregovore, korisno je učiniti i analizu mogućih protuponuda od strane kupca. Tu prije svega mislimo na određene kupčeve zahtjeve ili očekivanja za koje mislimo da bi ih mogao obznaniti tijekom pregovora. Svrha ove analize je identificiranje mogućih zahtjeva kupaca koji prodavača vrlo malo koštaju, a kupac ih visoko cijeni. Na primjer, brža ili češća dostava od uobičajene može koštati prodavača relativno malo, ali to može biti visokocijenjeno od strane kupca. Ovakvu višu razinu usluživanja je moguće razmijeniti za nešto što je nama važno, primjerice za kraće rokove plaćanja. Drugi primjer bi mogao biti izrada i isporuka konzultantskog projekta na engleskom jeziku naručitelju koji to zahtijeva. Ako ponuđač konzultantskih usluga ima istraživače koji su bilingualni, to mu neće predstavljati dodatni napor ili trošak, a pruža mu mogućnost da za isto zatraži određenu protuuslugu. S druge strane, za kupca usluge to može predstavljati iznimnu vrijed-

nost jer možda isporučeni izvještaj treba predložiti inozemnim financijerima o čemu mu ovisi nastavak poslovanja. Najčešće se sljedeća područja razmatraju povezano s mogućim kontrauponudama:

- osnovna cijena proizvoda/usluge
- cijena prethodnih ili dodatnih radova, cijena instalacije
- vrijeme dostave i isporuke te stavljanje u funkciju proizvoda
- proizvod i njegova obilježja, mogući dodaci
- način plaćanja (u tranšama, ratama, po otpremi, po prijemu, kreditni uvjeti).

Iskusan pregovarač će se potruditi oko toga da ništa što ima vrijednost za kupca ne bude dano u bescjenje, besplatno ili bez da barem naglasi vlastito žrtvovanje. Uz to, umješšan pregovarač će pokušati razmijeniti ustupak za ustupak da bi se u konačnici došlo do sporazuma koji zadovoljava obje strane.

PREGOVARAČKE TAKTIKE PRODAVAČA

U složenijim prodajnim situacijama, ali i svima onima gdje prodajno osoblje ima određenu slobodu vezano uz prodajne uvjete, pregovaranje postaje dijelom prodajnog procesa. Pregovara se najčešće o cijeni, uvjetima financiranja, vremenu isporuke, obilježjima proizvoda, dodataka ili poslijeprodajnih usluga. Postignuti dogovor će ovisiti o međusobnom omjeru pregovaračke snage kao i umješnosti u primjeni odgovarajuće pregovaračke strategije. Uz to treba uvijek znati da se jedan te isti zadani cilj ili vlastita potreba, može ostvariti uz pomoć više različitih strategija i taktika. I druga strana se također može osloniti na više mogućnosti od jedne u zadovoljenju vlastitih potreba. Na primjer, u pregovorima s trgovačkim lancem određenom dobavljaču može biti podjednako prihvatljivo rješenje A, koje uključuje opciju većeg rabata za kupnju većih količina i prijevoz o trošku kupca, kao i rješenje B u kojem prodavatelj ostvaruje višu cijenu za vlastite proizvode, ali se od njega traži i preuzimanje odgovarajućih logističkih radnji i s njima povezanih troškova.

Jedno od „zlatnih“ pregovaračkih pravila savjetuje u pregovorima „više slušati, manje govoriti“, jer dok govorimo otpuštamo informacije, a slušanjem povećavamo njihovu količinu. To nam omogućava veću razinu razumijevanja situacije i bolju reakciju na istu. Uz pravilno praćenje i tumačenje verbalne komunikacije, bitno je i ispravno zamijetiti i razumjeti i ostale elemente ili signale koje odašilje druga strana svojom neverbalnom komunikacijom. Istodobno, treba postaviti računa i o vlastitoj neverbalnoj komunikaciji da ne bude neusklađena s onim što se želi projicirati pa umjesto saveznika postane neprijatelj ili izdajnik.

Pregovore je uvijek dobro započeti s ciljevima koji su visoko odmjereni, ali ne i nerealni. Prvi je razlog taj što će se kupac možda i složiti s našim zahtjevima u početnoj fazi. Ako se to ne dogodi, početno visoko traženje predstavlja dobru referentnu vrijednost koja ostavlja potreban prostor za daljnje pregovaranje. Nakon utvrđivanja visokih referentnih vrijednosti, pregovaranje može poprimiti tijekom razmjene po principu tehnike „ako-onda“ (engl. „If-Then“), koja podrazumijeva davanje ustupka za ustupak. Neki od primjera su:

- „Ako ste spremni organizirati predstavljanje svojih proizvoda u našim prostorijama, onda sam spremna umanjiti našu distributersku maržu za dodatnih 10%.“

- „Ako naručite više od 100 komada, ne plaćate uobičajeni trošak dostave koji inače iznosi 25 kn po komadu.“

Uz već spomenute korisne tehnike ili taktiziranje koje vodi uspješnijem pregovaranju, dodat ćemo i sljedeće korisne savjete:

- U razgovoru odnosno pregovaranju s kupcem, nikada ne treba posebno naglašavati ili isticati vlastito neslaganje. Kažete li: „Nikako se ne slažem s tim što ste rekli“, posljedica će biti da kupac uopće neće poslušati argument koji slijedi. Drukčija, manje izravna strategija poput rečenice: „Jasno mi je zbog čega to mislite, i slažem se da to tako izgleda iz vaše perspektive. Ipak, molim sagledajte i drugu stranu ...“.
- Stalno je potrebno provjeravati međusobno razumijevanje uz pomoć sažimanja ili rezimiranja. Ako je došlo do nerazumijevanja, „odgovornost“ treba preuzeti na sebe rečenicom poput: „Hajde da vidimo jesam li vas dobro razumjela. Kažete da ako bismo bili u stanju isporučiti proizvode već sljedećeg tjedna, uz cijenu koju smo načelno dogovorili, naručili biste već danas?“ Zbog održavanja dobre međusobne atmosfere, nužno je izbjegavati potencijalno iritirajuća ponašanja, poput pretjerane samohvale ili tretiranja drugih kao manje vrijednih ili manje pametnih. Izjave poput: „Dopustite da vam objasnim jednostavnijim rječnikom“, će vjerojatno biti iritirajuće ili čak i uvrjednive budući da se prodavač stavlja u ulogu „učitelja“ koji zna puno više u odnosu na kupca u ulozi „učenika“. Ne razvodnjavajte vlastite argumente. Iako možda zdrav razum sugerira da iznošenje više argumenta u korist određenog prijedloga povećava šansu pozitivne povratne informacije, to nije sasvim točno. Kod takvog pristupa zanemaruje se činjenica da se uslijed velike količine upotrijebljenih argumenata, javlja tendencija da brojnost slabijih argumenata jednostavno preplavi najjače argumente te umjesto da oni ostanu središnja točka razgovora, prodajni se razgovor može „razvodniti“. Takva situacija omogućava kupcu osporavanje slabijih argumenata kao i usmjeravanje daljnje rasprave u njemu više odgovarajućem smjeru. Korisnije je stoga predstaviti samo neko-

liko jakih argumenata umjesto iscrpnog popisa svih slabih i jakih stavki. Time se izbjegava rizik slabljenja utjecaja jakih argumenata kroz djelovanje onih slabijih.

U nastavku ćemo predstaviti različite pregovaračke taktike koje je moguće susresti u prodaji, a prodavači ih upotrebljavaju za ostvarenje različitih ciljeva i u različite svrhe. Iako su neke od njih više, a druge manje etički upitne, dobro ih je poznavati premda je korisno uvijek si i postaviti pitanje koliko je njihova upotreba opravdana u *win-win* pregovaranju koje teži dobrim dugoročnim odnosima i budućim poslovnim suradnjama.

11.5.1. Dobar i loš dečko

Ova se pregovaračka taktika, poznata iz detektivskih filmova, može u svom izvornom obliku koristiti jedino u timskom pregovaranju. Provođi se tako da članovi iste pregovaračke strane nastupaju prema unaprijed dogovorenom scenariju gdje jedna osoba vrlo samouvjereno i agresivno zauzima izrazito oštar stav s visokim zahtjevima, dok druga osoba iz istog tima nastoji smiriti situaciju iznoseći naoko blaže i prihvatljivije „win-win“ zahtjeve.

Namjera je ove taktike da druga strana, nakon što čuje prihvatljivije uvjete koje je iznio „dobar dečko“, kao svojevrsnu korekciju „lošeg dečka“, iste dočeka s olakšanjem i bez previše dodatnog razmišljanja ih prihvati, iako nisu potpuno u skladu s njegovim krajnjim očekivanjima. Kako je ova tehnika već dobro poznata i kupcima, nije ju teško uočiti i moguće je da će kupac to i glasno ili uz dozu humora, obznaniti prodavaču, što može izazvati određenu dozu nelagode, kao i oslabiti početnu pregovaračku poziciju prodavatelja.

11.5.2. Niske lopte

Taktika niskih lopti može podrazumijevati situaciju u kojoj prodavač predstavlja kupcu na početku vrlo prihvatljivu osnovnu ponudu. Međutim, kada se druga strana složi s takvom osnovnom ponudom, onda se pojavljuju dodatni troškovi kao što su PDV, montaža i dostava, troškovi ležarine i slično. Ova se taktika smatra manipulativnom i ne pridonosi izgradnji povjerenja jer se namjerno i s predumišljajem koristi uzimajući u obzir kupčev otpor prema mijenjanju vlastite odluke nakon što je već mentalno zaključio proces odlučivanja, bez obzira što se pojavljuju dodatni troškovi na koje nije računao i zbog kojih,



da ih je znao na početku, takvu ponudu inicijalno ne bi niti uzeo u razmatranje jer bi mu u početku bila neprihvatljiva.

Ista se taktika može koristiti i u drugim okolnostima kada neće imati obilježja manipulativne taktike. Na primjer, ako se radi o situaciji u kojoj je kupac dao neprihvatljivo nisku ponudu za određeni proizvod ili uslugu nadajući se da će time biti u prednosti ako dođe do cjenkanja jer je krenuo s vrlo niske razine. Odgovor na tu strategiju može biti složiti se s cijenom, ali u smislu osnovne ponude, bez PDV-a, bez montaže i dostave, bez troškova ležarine i slično te dati mogućnost kupcu da korigira svoju „nerazumnju“ ponudu razmatrajući ove dodatne stavke.

11.5.3. Pokusni balon

Taktika pokusnog balona se odnosi na probna pitanja kojima se nastoji dobiti više informacija za bolju procjenu pozicije druge strane, ali bez otkrivanja vlastitih planova. Primjeri takvih pitanja jesu:

- „Što mislite o radu na proviziju umjesto fiksne plaće?“
- „Jeste li razmišljali o promjeni posla?“
- „Što ako bismo vam osigurali isporuku u roku 24 sata, bi li tada pristali?“

Dobar način odgovaranja na ovakve pokusne balone je na postavljeno pitanje uzvratiti protupitanjem. Na primjer, u razgovoru za posao, na pitanje o očekivanoj plaći, može se postaviti protupitanje o tome kolika je trenutno prosječna plaća za iste kvalifikacije i iskustvo? Loptica se tako prebacuje na drugu stranu. Dobiveni odgovor je djelotvoran ako osoba već ima određene informacije s kojima može usporediti ono što je doznala uz pomoć protupitanja.

11.5.4. Manipuliranje tišinom

Tišina je jedno od najmoćnijih komunikacijskih oruđa jer ljudi teško podnose prazne hodove i osjećaju se vrlo nelagodno u situaciji u kojoj nitko ne govori. Zbog nelagode nastoje ispuniti prazninu tako što nešto kažu. U pregovorima se takva reakcija smatra znakom slabosti i, štoviše, kaže se da tko prvi progovori – gubi. Stoga se prodavačima preporučuje da, nakon što kažu svoju cijenu, jednostavno zašute i čekaju što će se dogoditi. U situaciji u kojoj vas kupac gleda izrazito oštrim pogledom, izražavajući tako vlastito čuđenje i nevjericu, trebate mu jednostavno i sasvim mirno uzvratiti pogled. Ako i kupac

vješto koristi tišinu, prodajni profesionalac si može dozvoliti da prvi progovori, ali ne da bi umanjio vlastiti zahtjev, nego treba ponovno izreći ponudu onakvom kakva je i bila. To će pojačati pritisak na drugoj strani kao i njezinu obvezu odreagirati na neki način i progovoriti. Često to otvara mogućnost i za nastavak dogovora.

11.5.5. Pisana riječ

U pregovorima se katkad zaigra i na kartu pisane riječi jer ono što je napisano na papiru se čini kao nešto trajno, nešto što je takvo kakvo je i o tome se ne može pregovarati. Takvi pisani izvori na koje se poziva su obično važeći cjenici, standardni uvjeti poslovanja, tipski ugovori za različite namjene i sl. Pri tome se računa na činjenicu da službeni izgled dokumenta često zna navesti ljude na pomisao da se radi o nekom fiksnom propisu kojeg je nemoguće mijenjati te se ponudeno kao takvo može ili prihvatiti ili odbiti, a što je pogrešno. Najbolja obrana od ove taktike je pažljivo preispitivanje svega te inzistiranje na pregovaranju o određenim uvjetima s osobom koja o njima može odlučiti.



11.5.6. Uzmi ili ostavi

Uzmi ili ostavi je vrlo osjetljiva pregovaračka taktika. Vrlo je rizična za onog tko se na nju oslanja, pogotovo ako se spomenuti „ultimatum“ obznani na samom početku razgovora jer se tako preskače faza razmjene informacija uz pomoć koje se mogu doznati mnoge bitne činjenice. Tome treba pridodati da korištenje ove taktike ima puno veću vjerojatnost nepostizanja sporazuma čak i kad je riječ o razumnoj i objektivno prihvatljivoj ponudi, jer druga ju strana može odbiti zato što je prezentirana na uvredljiv i frustrirajući način.

11.5.7. Kompromis

Iako se kompromis može činiti kao dobro rješenje u pregovaranju to u stvarnosti i nije tako. Pregovarači su skloni posegnuti za kompromisom u situaciji kada nemaju bolje alternative postojećoj ponudi ili ne žele razmišljati o drugim mogućim opcijama. Kompromis i od jedne i druge strane traži da se žrtvuje neki od vlastitih interesa. Poziv drugoj strani na kompromis često se izražava riječima poput: „idemo na pola-pola“ ili „nađimo se na pola puta“. Najsigurniji način nepodlijezanja ovoj taktici je uvođenje u raspravu nove alternative, jer se time poboljšavaju izgledi za postizanje zadovoljstva obje strane. Kompromis može biti prihvatljivo rješenje u situaciji kada je riječ o minornim stavkama i kada bi njihovo rješavanje na drugi način uzelo puno više vremena nego što bi od toga bilo korist. Pretjerana susretljivost i spremnost druge strane u posezanju za kompromisnim rješenjem uz pomoć dijeljenja na pola, može biti i indikatorom da je ona već uspjela ostvariti dovoljno koristi za sebe.

11.5.8. Konačna ponuda

Taktika „konačne ponude“ može biti primijenjena u obliku izjašnjavanja jedne pregovaračke strane da je sa svoje strane učinila sve ustupke koje misli učiniti. Ta taktika također implicira da onaj koji daje svoju „konačnu ponudu“ pomalo gubi strpljenje te nastoji ostvariti pritisak na suprotnu stranu da prihvati posao pod određenim uvjetima, jer više nema namjeru dalje pregovarati. Problematično je u ovoj situaciji to što ako se nešto nazvalo konačnom ponudom, nema smisla iznositi drugu ponudu, a da se značajno ne oslabi vlastita vjerodostojnost. Izlaz iz takve nezgodne situacije je pričekati da druga strana iznese kontra ponudu kako bi se odlučilo o prihvaća-

nju te nove „konačne ponude“ druge strane u koju je vjerojatno ugrađen i neki značajniji ustupak ostavljen za kraj. Ako ipak želimo nakon dane „konačne“ ponude ponuditi još jednu „konačnu konačnu ponudu“ potrebno se na neki način ograditi. To je moguće učiniti pozivajući se na promijenjenu situaciju ili neku novu informaciju, pomoću modificiranja vlastitog obećanja: „Rekao sam da nikada nećemo prihvatiti tu ponudu. Međutim, to se odnosilo na ponudu sa svim onim uvjetima o minimalnim količinama. Pri tome nisam mislio da nećemo prihvatiti ponudu, ako smo u stanju dogovoriti se o drukčijim uvjetima“.

11.6.

PREGOVARAČKE TAKTIKE KUPCA

Iskusan prodajni profesionalac zna da uz to što postoje određene tehnike i taktike pregovaranja upotrebljive za vršenje određenog pritiska na kupca, postoje i one koje kupci rado koriste. Uz to, sve taktike koje smo ranije naveli, mogu se uz određenu prilagodbu primijeniti na obje strane. U nastavku predstavljamo neke od reprezentativnih taktika koje najčešće koriste kupci. I ovdje je potrebno naglasiti da je njihova primjena u *win-win* pregovorima više ili manje etički upitna, no nije suvišno biti s njima upoznat.

Obično kupci počinju s tehnikom koja je izvedena iz ranije spomenute prodajne taktike tipa „ako... onda...“ koja može izgledati i ovako: „Ako ne pristanete na smanjenje cijene od barem 15%, morat ćemo potražiti drugog dobavljača.“ Ispravan odgovor ovisit će o procjeni relativne pregovaračke moći utvrđene tijekom pripreme. Ako je jasno da kupac ima cijeli niz drugih opcija, prodavač će vjerojatno morati popustiti ako njegov proizvod nije bitno različit od konkurentskih. U suprotnom, ako proizvod prodavača ima cijeli niz prednosti u odnosu na konkurenciju, prodavatelj se može oduprijeti ovakvom izazovu.

11.6.1. Obećavajuća budućnost

Često korištena tehnika koju kupci koriste je ona koja apelira „Prodaj jeftinije sada i osiguraj si dobar posao u budućnosti. Budućnost nosi nove prilike“, ili „Svjesni smo da cijena koju tražimo odstupa od vaše ponude, no trebate razmišljati i o budućim našim narudžbama kojih će biti puno više.“ Ovo može biti odraz realne situacije, posebno kad je cilj prodavača

da započne s prvom ili probnom isporukom kupcu. U drugim slučajevima, obično se radi tek o pritisku kupca na prodavača da bi ostvario maksimalan ustupak na cijeni, koji se u većini slučajeva nikada ne korigira na više, nego često baš suprotno, svake se godine pritišću dobavljači u vezi dodatnog snižavanja cijena.

11.6.2. Ograničene ovlasti

Vrlo često se u pregovorima jedna strana, obično kupac, referira na neku od osoba unutar vlastite poslovne organizacije, koja nije prisutna u pregovorima, ali kojoj se treba opravdati vlastite odluke ili od nje tražiti dozvolu za određeni ustupak. Moguće je da takva osoba stvarno postoji, no često ne postoji, ali služi sugovorniku kao zaštita odnosno način za postizanje dodatnih ustupaka. Također, može joj pomoći da se predstavi u boljem svjetlu „založit ću se kod direktora nabave da dobijete uvjete koje tražite“ ili to može biti i jednostavan način da se odgodi ili prolongira sklapanje nekog posla. Ovu se tehniku može koristiti i na strani prodaje i na strani kupnje. U svakom slučaju, prije pregovora je važno unaprijed saznati je li određena osoba ovlaštena donijeti obvezujuću konačnu odluku te uvijek pokušati osigurati susret s onim tko unutar organizacije ima takve ovlasti.

11.6.3. Ograničeni proračun

Ovo je taktika kojom se obično nastoji dobiti određene cjenovne ustupke argumentirajući to na način da za određenu kupnju postoji točno određeni iznos predviđenih sredstava i da je to maksimalan iznos koji je moguće dobiti. Kao i u slučaju prethodne taktike, ovo doista može biti slučaj, ali i ne mora. Zato, dobro je, prije pregovora raspitati se o stvarnim proračunima za te namjene. U situaciji u kojoj kupac zbilja ima problema s raspoloživošću sredstava, možemo zajedno s njim razmotriti različite mogućnosti kreditiranja ili odgode plaćanja, kupnje na rate kao i mogućnost da kupac na sebe preuzme određenu aktivnost i tako se smanji ukupni fakturirani trošak. Primjerice, kupac može obaviti instalaciju u vlastitom aranžmanu, preuzeti na sebe prijevoz ili nešto drugo, ili možemo dogovoriti kupnju u određenim etapama. S druge strane, ako kupac koristi taktiku ograničenih sredstava samo za dobivanje popusta, onda prodajno osoblje vjerojatno nije bilo uspješno u prethodnim fazama prodaje kad je kupca trebalo uvjeriti u dodanu vrijednost rješenja koje mu se nudi. U tom slučaju, treba se vratiti korak unatrag i pokušati povećati percepciju o vrijednosti ponuđenog rješenja.



© Joshua Earle/unsplash.com

11.6.4. Taktika odvlačenja pozornosti

To je jedna od niza taktika kojima se pozornost druge strane nastoji skrenuti na neko sporedno obilježje proizvoda ili usluge čijim se isticanjem pokušava dobiti dodatni popust ili ustupak iako svi ostali uvjeti savršeno odgovaraju. Kao primjer se može uzeti situacija iznajmljivanja poslovnog prostora, gdje potencijalni zakupac može kontinuirano prigovarati tome što zgrada nema podzemnu garažu, iako zna da se u ovom trenutku ne može učiniti gotovo ništa da se to popravi. Ovaj nedostatak, usprkos činjenici da sve drugo savršeno odgovara potrebama, može biti razlogom zahtjeva za dodatnim popustom na ukupnu cijenu. U spomenutom bi slučaju trebalo postavljanjem pitanja o razlozima takvog zanimanja dobiti dodatne informacije koje će poslužiti kao indikator radi li se doista o nečemu važnom, ili o tzv. dimnoj zavjesi.

11.6.5. Pritisak rokova

Dovođenje druge strane u vremensku stisku još je jedna u nizu manipulativnih pregovaračkih taktika. U praksi se obično prakticira od strane domaćina pregovora i to na način da ako druga strana dolazi iz drugog grada ili države te je povratak fiksiran i poznat objema stranama, domaćin može svog gosta zadržavati na različite načine: vodeći ga u obilasku ili ugošćavajući ga „radi boljeg upoznavanja“. Namjera je odgoditi razgovor o poslu sve do trenutka kad će drugi pregovarač osjetiti pritisak vremena i morati ubrzati dogovor tako što će postati popustljiviji zbog žurbe i možebitno potpisati ugovor lošiji od onog kojemu bi težio u situaciji s više vremena na raspolaganju. Obrambene taktike uključuju ustrajavanje na tome da se najprije obavi posao, a poslije druženje, kao i mogućnost da se susret ili odluka odgodi za drugu prigodu, kada mi ili druga strana budemo imali više vremena. Može se također dogoditi da jedna strana u telefonskom razgovoru pokuša prisiliti drugu na donošenje odluke odmah što svakako treba izbjeći oslanjajući se na izjave poput: „žao mi je sada zbilja ne mogu odlučiti, ali dajte mi vremena do sutra“ ili „sada sam na sastanku i ne mogu razgovarati“, ili „vozim i slabo čujem, nazvat ću poslije kada stanem“. Cilj je izboriti se za dodatno vrijeme koje se može iskoristiti za potrebno promišljanje ili prikupljanje informacija.

11.6.6. Pobiranje vrhnja

Ova se taktika odnosi na kupovinu kojom se uvijek nastoji ostvariti maksimalna korist. Najjedno-



stavniji je primjer ljekarne koja surađuje s različitim veletrgovnicima kao svojim dobavljačima, ali svaki mjesec nabavlja proizvode samo iz one veletrgovnice u kojoj je taj proizvod na akciji i osim njih ne kupuje baš ništa drugo iz ponude. To je pravo kupca koje nitko ne može osporiti, no u tom slučaju je vrlo vjerojatno da se veletrgovnice neće truditi s takvom ljekarnom uspostaviti dugoročne odnose. Također, u ovu taktiku spada i situacija u kojoj je kupac dobio ponudu jedinične cijene za veliku količinu proizvoda, a onda prodavača obavještava da se situacija promijenila i da želi uzeti duplo manju količinu, ali zahtijeva istu cijenu. Pristanak na to s nadom u bolju cijenu u budućnosti i u želji da se sklopi barem neki posao, nije preporučljiv iz razloga što se jednom dogovorena cijena vrlo teško može pomaknuti na više, obično ide samo na dolje. U ovoj situaciji treba reagirati odmah i čim kupac spomene promjenu količine uslijed promijenjenih okolnosti, s punim pravom treba mu reći da se mora revidirati cjenovna politika, uvažavajući novu specifikaciju.

11.7.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Cilj ovog poglavlja je bio predstaviti pregovaranje kao vrlo zahtjevnu vrstu međuljudske interakcije. Ako želite znatno unaprijediti svoje vještine pregovaranja bit će potrebno puno više osobnog angažmana od isključivog proučavanja poglavlja koje predstavlja samo uvod u ovu vrlo zahtjevnu poslovnu i životno važnu vještinu. Pregovaračke sposobnosti je moguće unaprijediti svakodnevnim uvježbavanjem kroz vrijeme, ali i putem treninga, najbolje u modelu „coachinga“ ili obuke jedan na jedan. Usavršavati iz

Slika 11.3: Zaslon aplikacije Negotiation



© Pure Sales Consulting Ltd



pregovaranja danas je moguće i putem dobro osmišljenih mobilnih aplikacija. Jedna od takvih, dostupna i za Apple i Android operativne sustave je i aplikacija Negotiation. Možete joj pristupiti uz pomoć priloženih QR kodova.

Pripreme su najvažniji dio učinkovitog pregovaranja koji u potpunosti može odrediti njihov konačni ishod. U okviru priprema za prodajne pregovore, kao najznačajniji element smo istakli procjenu uravnoteženosti međusobne pregovaračke moći. Nakon toga posvetili smo se razmatranju problematike utvrđivanja pregovaračkih ciljeva uz primjenu BATNA metodologije. Analizirali smo i moguće pozicije i kontra ponude kupca. Nadalje, u poglavlju su definirane moguće strategije pregovaranja, često korištena *win-win* i *win-lose* strategija, ali i one koje u literaturi nisu toliko učestalo spominjane poput strategije prilagođavanja, strategije izbjegavanja i u prošlim vremenima vrlo zastupljeno pregovaranje koje teži kompromisu. U primjeni bilo koje od navedenih strategija, potrebno je ostati otvoren i fleksibilan za nova rješenja kojih nismo bili svjesni ili su se pojavila međusobnom razmjenom ideja, mogućnosti i resursa. Također, bitno je znati da su vrlo rijetki pregovori u kojima se koristi samo jedna strategija, naime obično se strategije kombiniraju kako se pregovori privode kraju. Poglavlje je završeno pregledom osnovnih taktika pregovaranja koje koriste prodavači kao i onih koje koriste kupci.

Ključni pojmovi

BATNA

distributivno pregovaranje

integrativno pregovaranje

pregovarački ciljevi

pregovaračke taktike prodavača

pregovaračke taktike kupca

pregovaranje koje teži kompromisu

pregovori

pregovaračka moć

procjena uravnoteženosti pregovaračke moći

strategija izbjegavanja

strategija prilagođavanja

suradničko pregovaranje

win-lose strategije

win-win strategije

zona mogućeg sporazuma

Pitanja za razmišljanje:

1. Što je BATNA i čemu služi? Kako do nje dolazimo?
2. Što je pregovaračka moć? Koje su njezine glavne sastavnice? Kako ju možemo pojačati i postoje li načini da smanjimo pregovaračku moć druge strane?
3. Na koji način je potrebno postaviti ciljeve pregovora i kakve trebaju biti strategije za njihovo ostvarenje? Pojasnite značenje pojma „zona mogućeg sporazuma“ i u čemu je njezina važnost u pregovaranju?
4. Koja su obilježja izbjegavajućeg, suradničkoga i kompromisnog stila pregovaranja?
5. Nabrojite i pojasnite pet proizvoljno odabranih manipulativnih pregovaračkih taktika? Kako djeluju i kako im se možemo suprotstaviti?

Poslovni slučaj: različitost pregovaračkih okolnosti i situacija

Poduzeće Lotus Print već duži niz godina etiketama i drugim tiskanim materijalima opskrbljuje tvrtku Sok.hr, koja je jedno od najvećih poduzeća u zemlji. Uz dominantnu poziciju na domaćem tržištu, navedeno poduzeće ostvaruje i značajnu prodaju u susjednim zemljama, zbog čega su isporuke značajno porasle u zadnjih nekoliko godina. Usprkos dugoročnoj suradnji, tvrtka Sok.hr krajem svake godine prikuplja ponude za izradu etiketa i drugog tiskanog materijala od niza domaćih i stranih ponuđača, čemu slijedi nekoliko rundi pregovora. Kao i prošlih godina, u zadnjim pregovorima u nizu je sudjelovalo samo poduzeće Lotus Print. Uz direktora prodaje ove godine je na pregovorima sudjelovala i Ana, dok je na strani poduzeća Sok.hr sudjelovao tim koji su činili direktor centralne nabave te dvojica voditelja nabave. Kao i prijašnjih godina, taktika pregovaračkog tima tvrtke Sok.hr zasnivala se na nastojanju da se snize cijene, uz povremeno suptilno spominjanje ponuda konkurencije. Iako su direktor Pavić i Ana započeli prodajnu prezentaciju s pregledom kretanja proizvodnih troškova u tiskarskoj industriji te ustvrdili da su troškovi na godišnjoj razini porasli u prosjeku za 5%, pregovarački tim tvrtke Sok.hr nije prihvatio argumente odnosno izrazio je sumnju u točnost podataka. Uz to, direktor centralne nabave napomenuo je kako je konkurencija jako zainteresirana za dobavu tiskanih materijala te da, u prosjeku, konkurenti nude nešto niže cijene od onih po kojima poduzeće Lotus Print sada isporučuje. Time su jasno dali do znanja da neće prihvatiti nikakvo povećanje cijena za narednu godinu. Ana i njen direktor znali su da je Sok.hr težak i zahtjevan kupac te su prije odlaska u pregovore pripremili detaljnu analizu profitabilnosti svakog od artikala da bi se utvrdilo postoji li mogućnost da se neka od cijena zadrži na trenutnoj razini ili da se možda i snizi. Međutim, brzo su utvrdili da bi svako daljnje snižavanje cijena ugrozilo poslovnu stabilnost poduzeća Lotus Print odnosno da je potrebno prosječno povećanje cijena od 1,5% kako bi poslovanje s tvrtkom Sok.hr bilo profitabilno. Naravno, poduzeće Sok.hr ponovno nije prihvatilo argumente tvrtke Lotus Print i zahtjev za povećanjem cijene te su pregovori zapeli. Kako bi se ipak postigao

kakav-takav dogovor, direktor prodaje Pavić je predložio mogućnost zadržavanja postojeće cijene u slučaju proizvoda koji se isporučuje u najvećoj količini, pod uvjetom da poduzeće Sok.hr poveća narudžbu za sljedeću godinu. Direktor centralne nabave je razmotrio ponuđeno, no nije dao neki jasan odgovor o tome prihvaća li ponudu. Uslijedila su još tri kruga pregovora na kojima se ništa novo nije predložilo, da bi u četvrtom krugu pregovora direktor centralne nabave prihvatio ponudu s rastom cijena od 1,5%, uz iznimku u slučaju količinski najznačajnijeg proizvoda. Naravno, poduzeće Sok.hr se obvezalo u narednoj godini povećati narudžbu za taj proizvod.

Usporedno dok su se vodili pregovori s poduzećem Sok.hr, Ana je bila angažirana i u pregovorima s tvrtkom FruitGlobal, međunarodnom korporacijom s predstavništvima i proizvodnim lokacijama u cijeloj regiji, s kojom Lotus Print isto surađuje već niz godina. S obzirom da je tvrtka FruitGlobal veća od tvrtke Sok.hr, pregovaralo se o nekoliko puta većoj godišnjoj narudžbi. Konačnim pregovorima s ovim poduzećem prethodilo je slanje ponude koje je odrađeno putem specijalizirane web stranice. Direktor prodaje Lotus Print, Pavić je ponudio proizvode po nešto višoj cijeni od onih po kojima se trenutno isporučuju. Nakon što su u FruitGlobal, analizirali sve pristigle ponude, pozvali su tvrtku Lotus Print na pregovore, kako bi se postigao dogovor oko količina proizvoda i njihovih cijena. Pregovori su započeli na način da su, kao i u slučaju tvrtke Sok.hr, Direktor prodaje Lotus Printa i Ana prezentirali kretanje proizvodnih troškova. Osnovna je razlika bila u tome što se za izračun cijena koristila međusobno dogovorena formula za korekciju cijena (engl. *price adjusting formula*), koja u uzima obzir kretanje cijena papira, tiskarske boje i električne energije. Naravno, uz navedene postoje i druge kategorije troškova koje utječu na ukupnu cijenu izrade tiskanih materijala (npr. amortizacija strojeva, plaće zaposlenih, režijski troškovi i dr.), no s tvrtkom FruitGlobal, je postignut dogovor da se navedene tri kategorije troškova uzimaju u obzir te da se, sukladno kretanju nabavnih cijena, pomoću formule izračuna potreba za korekcijom cijena na godišnjoj razini. Pregovori su ukupno trajali oko 45 minuta, jer je formiranje cijena bilo vrlo transparentno ilustrirano te predstavnici FruitGlobala nisu imali potrebu za dodatnim pritiscima na snižavanje cijene. Na kraju, uz nekoliko manjih iznimaka, za većinu proizvoda dogovorena je 1,5% viša cijena, što je bilo u skladu s izračunom formule za korekciju cijena.

Pitanja:

1. Pregovori s tvrtkom Sok.hr trajali su znatno duže nego s tvrtkom FruitGlobal, iako se u slučaju tvrtke FruitGlobal radilo o puno većoj narudžbi. Što mislite, zbog čega je pregovarački tim tvrtke Sok.hr inzistirao na tako dugom pregovaračkom procesu?
2. S druge strane, pregovarački proces s tvrtkom FruitGlobal trajao je znatno kraće. Što mislite, koji su glavni razlozi za to?
3. Što biste učinili da se promijeni odnos s poduzećem Sok.hr te ubrza proces pregovaranja odnosno otkloni zastoj u prodajnom procesu?
4. Identificirajte pregovaračke taktike koje su koristili timovi u pregovorima između poduzeća Lotus Print i Sok.hr. Da ste se našli u situaciji kao prodajni tim Lotus Printa bi li koristili iste ili drugačije prodajne taktike? Zašto?
5. Identificirajte pregovaračke taktike koje su koristili timovi u pregovorima između poduzeća Lotus Print i FruitGlobal. Da ste se našli u situaciji kao prodajni tim Lotus Printa bi li koristili iste ili drugačije prodajne taktike? Zašto?

Upitnik za provjeru osobnog pregovaračkog pristupa



Postoji cijeli niz različitih testova i digitaliziranih alata koji nam pomažu u identificiranju vlastitih jakosti i slabosti povezanih s uspješnim pregovaranjem. Svima im je svrha dijagnosticiranje i unaprjeđenje istih. S obzirom da je većina takvih testova vrlo složena i vremenski zahtjevna za popunjavanje, tumačenje i analizu rezultata, za potrebe ovog udžbenika odabrali smo vrlo jednostavan upitnik objavljen u Harvard Business Review.¹⁹

Upute za popunjavanje:

U upitniku je navedeno osam tvrdnji uz pomoć kojih trebate vrednovati svoje sposobnosti u različitim dimenzijama pregovaranja. Nastojite biti objektivni i ocijeniti se bez pretjerane skromnosti, ali i bez prekomjerne i neutemeljene hvalisavosti.

Vrednovanje treba obaviti na način da se ocijenite po svakoj dimenziji dodjeljujući joj određeni broj bodova, a koji u zbiru treba iznositi 80. Na primjer, u hipotetičkoj situaciji u kojoj smatrate da su vaše sposobnosti podjednako dobre u svakoj od dimenzija, svakoj od njih bi pripisali 10 bodova. Ipak, ako ste i vi kao i većina drugih ljudi, u nekim stvarima bolji nego u ostalima, trebali biste dodijeliti više bodova dimenziji koja označava ono u čemu ste bolji, a manje bodova onima u kojima ste slabiji.

1. Zauzimanje za vlastite interese i stajališta.	
2. Upravljanje vlastitim emocijama.	
3. Razumijevanje motiva i osjećaja drugih.	
4. Prepoznavanje i iskorištavanje mogućnosti za stvaranje novih vrijednosti.	
5. Uspješnost u ostvarenju dojma vlastite i pouzdanosti u očima drugih ljudi.	
6. Ophođenje s osobama drukčijeg pregovaračkog stila u odnosu na vaš.	
7. Ostvarenje što je moguće boljeg vlastitog ishoda u postignutom sporazumu.	
8. Upravljanje pregovaračkim procesom.	
TOTAL =	80

Sada usporedite svoj rezultat po svakoj od dimenzija u odnosu na osobe s kojima obično pregovarate ili u ovom slučaju s onima s kojima sjedite u učionici. Ako niste bolji i lošiji od većine označite 50%, ako ste bolji od 90% osoba s kojima se obično susrećete označite 90%. Učinite ovu analizu za svako od pitanja i spojite označene točke.

#	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
2	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
3	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
4	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
5	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
6	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
7	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o
8	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o



Filmski maraton:

Preporuka popularnog igranog filma prodajno-pregovaračke tematike

Igra pobjednika (Moneyball, 2011) – Film je temeljen na istinitoj priči o Billyju Beaneu, generalnom menadžeru bejzbolskog kluba Oakland Athletics i njegovom pokušaju da napravi pravu natjecateljsku momčad unatoč ogromnim financijskim problemima.

Trailer filma pogledajte skenirajući QR kod.



SCAN ME!



Author: freedesignfile, https://all-free-download.com/free-vector/download/different-film-and-movie-mix-vector_523693.html

Author: BSGStudio/All-free-download.com, na linku: https://all-free-download.com/free-vector/download/realistic-vector-illustration-of-popcorn-and-beverage_6822455.html?fbclid=IwAR14-op24gLhuhWg4Dj9sSo-c9EiHu2naajNOJgRqs9h4kpyDx2Tp1GaMiE

- ¹ Fisher, R., Ury, W. L., i Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Boston: Penguin.
- ² Tomašević Lišanin, M. (2006). *Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost*, Zagreb: Zbornik Ekonomskog fakulteta Zagreb, str. 429-438.
- ³ Manning, G. L., Ahearne, M. L. i Reece, B. L. (2011). *Selling Today* (12. izdanje). Upper Saddle River: Prentice Hall, str. 318-320.
- ⁴ Wieseke, J., Alavi, S. i Habel, J. (2014). *Willing to Pay More, Eager to Pay Less: The Role of Customer Loyalty in Price Negotiations*. *Journal of Marketing*, 78, str. 17-37.
- ⁵ Richtel, M. (2008). *Even at megastores, hagglers find no price is set in stone*. New York Times. San Francisco Dostupno na: <https://www.nytimes.com/2008/03/23/business/23haggle.html?pagewanted=all&r=0> (pristupljeno 26.7. 2018.).
- ⁶ Holmes, Y. M., Beitelspacher, L. S., Hochstein, B. i Bolander, W. (2017). "Let's make a deal." Price outcomes and the interaction of customer persuasion knowledge and salesperson negotiation strategies. *Journal of Business Research*, 78, str. 81-92.
- ⁷ Richtel, M. (2008). Opetovan citat.
- ⁸ Herbst, U., Dotan, H. i Stöhr, S. (2017). *Negotiating with work friends: examining gender differences in team negotiations*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(4), str. 558-566.
- ⁹ Rivers, C. i Lytle, A. L. (2007). *Lying, cheating foreigners!! Negotiation ethics across cultures*. *International Negotiation*, 12(1), str. 1-28.
- ¹⁰ Fang, T., Schaumburg, J. i Fjellström, D. (2017). *International business negotiations in Brazil*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(4), str. 591-605.
- ¹¹ Uzo, U. i Adigwe, J. O. (2016). *Cultural norms and cultural agents in buyer-seller negotiation processes and outcomes*. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 36(2), str. 126-143.
- ¹² Tomašević Lišanin, M. (2010). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*. Zagreb: HUPUP, str. 444.
- ¹³ Lewicki, R., Barry, B. i Saunders, D. (2015). *Essentials of negotiation* (6. izdanje). Columbus: McGraw-Hill Higher Education, str. 85-92.
- ¹⁴ Johnston, M. W. i Marshall, G. W. (2016). *Contemporary Selling: Building Relationships, Creating Value* (5. izdanje). London: Routledge, str. 192-210.
- ¹⁵ Lewicki, R. J., Saunders, D. M., i Barry, B. (2009). *Pregovaranje*. Zagreb: Mate, str. 47-52.
- ¹⁶ Zanimljivo je znati da spomenuta pravila imaju svoj izvor u diplomaciji, obznanio ih je Bečki kongres 1815. godine, potom i Bečka konvencija o diplomatskim i konzularnim odnosima kao i Povelja Ujedinjenih naroda.
- ¹⁷ Volkema, R. J. (1999) *The Negotiation Tool Kit, How to Get Exactly What You Want in Any Business or Personal Situation*. New York: AMACOM, str. 134.
- ¹⁸ Winkler, J. (1996) *Bargaining for Results*. Oxford: Heinemann, str. 38.
- ¹⁹ Wheeler M. A. (2002) *Negotiation Self-Assessment, case study*, Harvard Business Review. Dostupno na: <https://hbr.org/product/negotiation-self-assessment/902218-PDF-ENG> (pristupljeno 5.9.2018.).



12 Prodavanje u digitalnom dobu

CILJEVI POGLAVLJA:

- Razmotriti značaj i utjecaj interneta i drugih digitalnih tehnologija na prodajni proces.
- Pojasniti ulogu internetskih tražilica i društvenih mreža u procesu traženja i kvalificiranja potencijalnih kupaca.
- Istaknuti učinke digitalnih tehnologija na automatizaciju prodajnih procesa te vrednovati njihov utjecaj na međusobnu interakciju između kupaca i dobavljača.
- Istražiti ulogu i učinkovitost postojećih digitalnih tehnologija u kontekstu usluživanja klijenata odnosno pružanja dodane vrijednosti prije, za vrijeme i nakon kupnje.
- Razmotriti dolazeće trendove digitalnog poslovanja u području nabave i prodaje i utvrditi moguće smjerove njihova djelovanja na promjenu i sadržaj poslova u kontekstu osobnog kontaktiranja i usluživanja kupaca.

„Neki misle da je internet jednostavno pomeo prodajno osoblje, no činjenice govore drukčije.“

Daniel Pink

Prodajna situacija

Ana je prihvatila ponudu sada već kolege, a prije bivšeg mentora Saše Perića te je postala voditelj ključnih kupaca za zagrebačku makroregiju u kompaniji Lotus Print. S obzirom da se bližio kraj godine, uputila se u obilazak klijenata na svom prodajnom području da bi od njih zaprimila informacije o planovima nabave u sljedećoj godini te započela i s formalnim pregovorima oko novog ugovora. Kad se već uputila u smjeru na kojem se nalazio i jedan od većih klijenata, on joj je telefonski otkazao sastanak te je zamolio za neki drugi termin. S obzirom da je već prevalila veći dio puta, Ana se sjetila da bi mogla iskoristiti situaciju i posjetiti tvrtku Milkos s kojom je nekad davno dogovorila manju narudžbu, ali koja je iskazala određeni interes za povećanje suradnje te im je Ana elektroničkom poštom poslala katalog. S obzirom da u svom mobitelu nije imala pohranjen telefonski broj tvrtke Milkos,



© Creativeart/FreePik.com

Ana je u par sekundi putem LinkedIn-a pronašla profil voditelja nabave tvrtke Milkos, poslala mu poruku s informacijom da je u blizini i da je idealna prilika za sastanak. Ubrzo je stigao odgovor te je dogovoren termin sastanka.

12.1. UVOD

Internet je, zahvaljujući svojoj popularnosti i eksponencijalnom rastu broja korisnika¹ u zadnjih dvadesetak godina, postao neizostavan čimbenik u svakodnevnom poslovanju. Kao što je to prikazano i u uvodnom slučaju, internet je u velikoj mjeri promijenio i ubrzao svakodnevnu komunikaciju i potragu za informacijama. Dok se u početku prisutnost na internetu uglavnom svodila na pružanje osnovnih informacija o poduzeću, s vremenom se internet počeo koristiti i za zaprimanje narudžbi te kupnju putem internetskih prodavaonica ili web-shopova. Prema recentnim procjenama, ukupna vrijednost maloprodaje putem interneta premašuje 2,3 trilijuna USD, a značajna je i vrijednost razmjene na tržištu poslovne potrošnje.² Samo u SAD-u, vrijednost elektroničke trgovine na poslovnom tržištu u 2015. godini dosegla je 780 milijardi USD, što čini 9,3% od ukupnog prometa ostvarenog na tržištu poslovne potrošnje u toj zemlji.³ Projekcije su da će na tržištu poslovne po-

trošnje online prodaja do 2021. godine dostići vrijednost od 1,18 bilijuna USD,⁴ što će se, u velikoj mjeri, odraziti i na prodajnu strukturu, u smislu osjetnog smanjenja potreba za prodajnim osobljem. Procjene govore da će se uslijed predviđenog rasta poslovanja putem internetski podržanih tehnologija broj prodajnog osoblja u SAD-u do 2020. smanjiti za 22% u odnosu na 2012. godinu⁵. Uz to, za očekivati je da će i tehnološka rješenja zasnovana na umjetnoj inteligenciji (engl. *artificial intelligence* ili A.I.) zamijeniti određen broj zaposlenika u, primjerice, službi za podršku korisnicima.⁶ S obzirom na spomenuto, rizik smanjenja potrebe za određenom vrstom prodajnog osoblja je vrlo objektivan. S druge strane, teško je pretpostaviti da će se prodajne interakcije u bližoj budućnosti odvijati isključivo putem e-trgovine, mobilnih aplikacija ili društvenih mreža. Ipak, određene promjene u prodajnim pristupima i upotrebi dostupnih tehnoloških kanala su neizbježne i treba im se pravodobno prilagoditi.

Nove digitalne tehnologije kao važan infrastrukturni čimbenik suvremenih ekonomija su kroz vrijeme



© Edho Pratama/unsplash.com

Tablica 12.1: Osnovna podjela novijih digitalnih tehnologija

Primarne (bazične) digitalne tehnologije:	Sekundarne (ostale) digitalne tehnologije:
Mobilne tehnologije	3D printeri
Društvene mreže	Nosiva tehnologija
Računalstvo u oblacima	Virtualna i proširena stvarnost (VR i AR)
Veliki podaci (engl. <i>big data</i>)	Umjetna inteligencija (AI)
Senzori i internet stvari (IoT)	Dronovi, robotika

Izvor: prema Spremić, M. (2017). Digitalna transformacija poslovanja, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, str. 21.

značajno povećale učinkovitost prodajnog osoblja i omogućile višu razinu usluživanja klijenata. Spremić digitalne tehnologije definira kao upotrebu digitalnih resursa (uređaja, alata, aplikacija, algoritama) za učinkoviti pronalazak, analizu, stvaranje, prosljeđivanje i korištenje digitalnih dobara u računalnom okruženju.⁷ Općenito ih dijeli na primarne i sekundarne, a sve se temelje na internetskom umrežavanju.

Već i sama komunikacija putem interneta iz njegovih početaka komercijalne primjene u devedesetim godinama prošloga stoljeća znatno je ubrzala i pojednostavila međusobnu interakciju između kupaca i prodavača u odnosu na vremena u kojima su poslovnim ljudima bila na raspolaganju tradicionalna komunikacijska sredstva poput poslovnog pisma, fiksnog telefona i telefaksa. Recentnija tehnološka dostignuća značajno potpomažu i ubrzavaju proces traženja novih klijenata kao što su i omogućila potpunu automatizaciju određenih dijelova prodajnog procesa. S druge strane, u velikoj su mjeri utjecala i na promjene u procesu nabave, o čemu će se više govoriti kasnije. Uz navedeno, suvremena tehnologija, naročito ona bazirana na računalnom oblaku (engl. *cloud computing*) te prijenosnim uređajima (laptop, tablet, pametni telefon) omogućila i visoku razinu mobilnosti informacijskih sustava te njihovu laku dostupnost i izvan ureda.

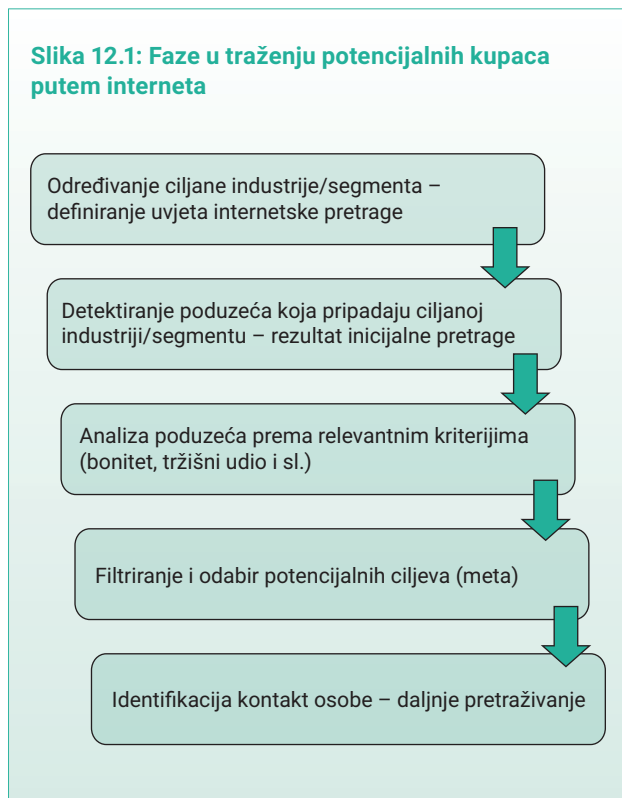
S obzirom da smo se i u prijašnjim poglavljima već dotakli interneta i njegovih utjecaja na prodaju i zadovoljavanje tržišnih potreba individualnih i poslovnih kupaca, u ovom ćemo se poglavlju dodatno usredotočiti na specifičnu upotrebu digitalnih tehnologija u upravljanju prodajnim procesom kao i na tehnologijom uvjetovane promjene na strani prodajnog osoblja i kupca, uz analizu recentnih trendova i projekcija za bližu budućnost.

12.2. UPOTREBA INTERNETSKIH TRAŽILICA I DRUŠTVENIH MREŽA U PRONALASKU POTENCIJALNIH KUPACA

U 4. poglavlju smo već utvrdili kako je internet važan alat u postupku traženja potencijalnih kupaca. Dok se u prošlosti prodajno osoblje koristilo različitim kartotekama i telefonskim imenicima te nešto kasnije i katalogima poduzeća publiciranim na CD-ROM mediju, današnji proces traženja potencijalnih klijenata najčešće započinje na internetu, uz korištenje neke popularne tražilice (npr. Google-a). S obzirom na veliku količinu raspoloživih informacija, preporučljiv je sistematičan pristup internetskom pretraživanju, kako bi se cijeli proces obavio što učinkovitije (slika 12.1). Navedeni proces u potpunosti je kompatibilan s tzv. prodajnim lijevkom predstavljanim u 4. poglavlju.

U prvom koraku potrebno je odrediti osnovne kriterije pretraživanja odnosno odrediti unutar koje djelatnosti ili industrije će se obavljati pretraživanje. Pretraživanje se može činiti uz pomoć internetske tražilice Google.com ili se pretraga može provesti u registru poslovnih subjekata kakvog, primjerice, nudi Hrvatska gospodarska komora (www.hgk.hr). U sljedećem koraku raspolaže se s, više ili manje, opsežnim popisom poduzeća. Naravno, veličina popisa

Slika 12.1: Faze u traženju potencijalnih kupaca putem interneta



ovisi i o ukupnom broju poduzeća koja su registrirana za određenu djelatnost. Ako kriteriji pretraživanja u prethodnoj fazi nisu bili dovoljno precizno određeni, inicijalni popis može sadržavati i poduzeća koja ne pripadaju relevantnoj industriji ili djelatnosti. U tom slučaju, potrebno je ponoviti pretragu uz preciznije navedene kriterije.

Kada je riječ o pretraživanju putem neke internetske tražilice, treba u obzir uzeti i marketinške mogućnosti koje tvrtke poput Google-a nude svojim klijentima. Kao što smo već spominjali u 4. poglavlju,

pomoću Google Adsa može se utjecati na rangiranje na stranicama s rezultatima pretraživanja. Iz pozicije prodavača koji traži informacije o potencijalnim kupcima, treba znati da najbolje rangirana poduzeća nisu nužno i najbolje kvalificirani potencijalni kupci. Za razliku od uobičajenog pretraživanja koje radimo svakodnevno za različite potrebe, ovdje je potrebno analizirati rezultate i na narednim stranicama, a ne isključivo se zadržavati samo na prvoj prikazanoj.

U trećem koraku se raspolaže s uže selekcioniranim popisom potencijalnih kupaca za koje se potom radi detaljnija analiza poslovanja, boniteta i drugih relevantnih pokazatelja. Drugim riječima, u ovom se koraku bavimo kvalificiranjem kupaca. Pronalazak detaljnih izvještaja o poslovanju nekog poduzeća može biti vrlo zahtjevan, posebice kad ne postoji zakonska obveza koja dotično poduzeće obvezuje na redovito publiciranje financijskih izvještaja.⁸ U tom slučaju, korisni su specijalizirani digitalni servisi koji nude informacije o bonitetu tvrtki, poput croatiabiz.com ili boniteti.hr. U četvrtom koraku se na temelju prethodne analize utvrđuje uži izbor poduzeća odnosno potencijalnih kupaca po osnovi definiranih kriterija (npr. nepostojanje blokade, broj zaposlenih veći od 10 i dr.) odnosno određuju se prioritetni kupci.

Na kraju, u zadnjem koraku, potrebno je doći do informacija o osobi pogodnoj za uspostavu kontakta. Ako poduzeće ima svoju korporativnu stranicu, velika je vjerojatnost da su na njoj navedene i informacije o menadžmentu ili osobama zaduženim za nabavu. Ako to nije slučaj, kompetentnu osobu se može potražiti putem društvene mreže LinkedIn. Nakon što se detektira odgovarajuća osoba, može joj se inicijalno pristupiti putem elektroničke pošte ili porukom unutar LinkedIna odnosno nekom drugom metodom.

Slika 12.2: Proces online narudžbe usluge dizajna putem stranice UpWork



FIND

Post a job to tell us about your project. We'll quickly match you with the right freelancers.



HIRE

Browse profiles, reviews, and proposals then interview top candidates. Hire a favorite and begin your project.



WORK

Use a Upwork platform to chat, share files, and collaborate from your desktop or on the go.



PAY

Invoicing and payments happen through Upwork. With Upwork Protection, only pay for work you authorize.

Izvor: Upwork (2018) How it works. Dostupno na: / (pristupljeno 26.7.2018.). ©2015 - 2018 Upwork Global Inc.



Osim navedene mogućnosti „ručnog“ traženja potencijalnih kupaca putem različitih internetskih tražilica, internet nudi i druge mogućnosti spajanja ponuditelja proizvoda i usluga s njihovim potencijalnim kupcima ili klijentima. Primjerice, u području dizajna, niz je internetskih stranica koje okupljaju dizajnere iz kategorije slobodnih zanimanja te njihove usluge nude na tržištu.⁹ Ukratko, osoba ili organizacija koja traži uslugu dizajna pretražuje profile dizajnera i pregledava portfelje njihovih radova te analizira komentare bivših klijenata sa svrhom izbora onog dizajnera koji svojim stilom, kvalitetom i cijenom najbolje odgovara (slika 12.2). Sličnim se pristupom koristi i domaće start-up poduzeće Top Digital Agency, nastojeći povezati ponuditelje i tražitelje usluga digitalnih marketinških agencija. S obzirom da svoje poslovanje temelje na internetu, njihovo potencijalno tržište je cijeli svijet.

12.3.

ULOGA INTERNETA U PRIPREMI PRODAJNOG SUSRETA I PREZENTIRANJU RJEŠENJA

Kao što smo naveli u 5. poglavlju, prodajni predstavnik mora raspolagati cijelim nizom znanja i informacija, poput onih o tržišnim trendovima i konkurenciji. Njima se aktivno koristi prilikom interakcije s kupcem, da bi demonstrirao vlastitu kompetentnost, ali i gradio i učvrstio odnos. I za te se potrebe može koristiti internet kao neiscrpan izvor recentnih informacija. Pri tome se može dogoditi da su neke informacije slobodno dostupne, dok se za druge moraju izdvojiti određena novčana sredstva. Primjerice, za potrebe analize tržišta, njegove veličine i dinamike, mogu se djelomično koristiti statističke publikacije



Državnog zavoda za statistiku, dok je za ozbiljniju analizu preporučljivo nabaviti neki od komercijalnih izvještaja koje pripremaju specijalizirane marketinške agencije za istraživanje i analizu tržišta, kao što su Euromonitor ili Canadean. U njihovim se tržišnim izvještajima na kvalitativan i kvantitativan način detaljno obrađuje određeno tržište, stanje konkurencije te daju projekcije za buduće razdoblje. Sva su ta izvješća dostupna putem web trgovina navedenih agencija (slika 12.3).

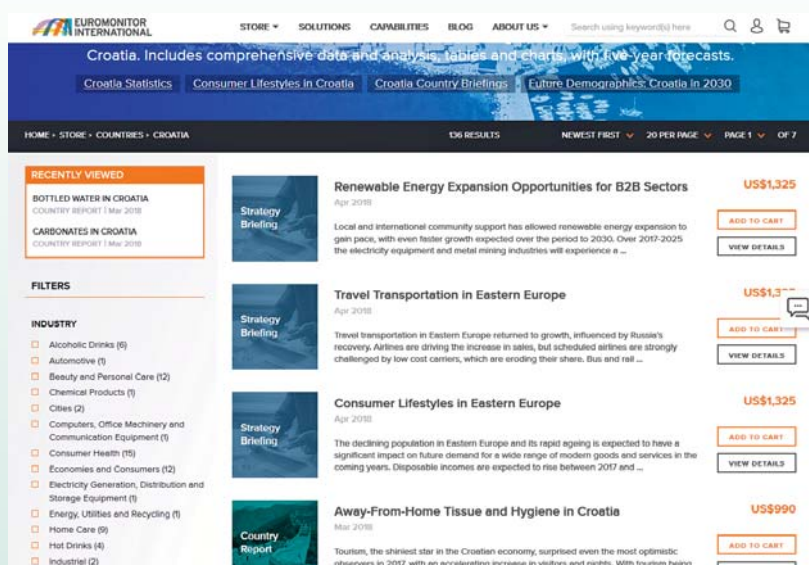
Digitalne se tehnologije mogu koristiti i za potrebe prodajne prezentacije. Prilikom prezentiranja referenci poduzeća ili demonstriranja proizvoda može se koristiti video prijenos (engl. *video streaming*) s nekog javnog video servisa ili servera vlastitog podu-

zeća. Demonstracija proizvoda ili usluge može se provesti i uz pomoć specijalno razvijene aplikacije pokrenute na nekom prijenosnom uređaju. Nadalje, umjesto korištenja klasične PowerPoint prezentacije može se koristiti online prezentacijski alat Prezi. Prema nedavnom istraživanju znanstvenika s Harvardskog sveučilišta, Prezi prezentacije su učinkovitije, zanimljivije i uvjerljivije od onih pripremljenih u PowerPointu.¹⁰ Zbog činjenice da se PowerPoint koristi kao standard već duži niz godina, moguće je da je to izazvalo i određeno zasićenje ovim formatom. Iz tog razloga, pri pripremi prodajne prezentacije treba uzeti u razmatranje Prezi i druge alternativne aplikacije.

Za vrijeme prezentiranja rješenja, ali i kasnije kod otklanjanja prigovora, prodajno se osoblje može koristiti i CRM sustavom kao izvorom informacija o ponuđenim proizvodima odnosno za pristupanje detaljnoj tehničkoj specifikaciji proizvoda ili pripadajućim nacrtima. Pri tome je bitno da CRM ima sučelje prilagođeno korisniku i prijenosnom uređaju odnosno da se u nazočnosti potencijalnog kupca može brzo i učinkovito doći do potrebnih informacija. Sporo i nesigurno funkcioniranje CRM-a može kod potencijalnog kupca izazvati sumnju u učinkovitost prodajnog osoblja, ali i cijelog poduzeća.

Bitan čimbenik kompetencije prodajnog osoblja jesu prodajne i pregovaračke vještine. Pored klasičnih treninga koji se mogu organizirati unutar poduzeća ili za te potrebe angažira specijalizirana obrazovna

Slika 12.3: Primjer tržišnih izvještaja na web trgovini agencije Euromonitor



Izvor: Euromonitor (2018). Croatia. Dostupno na: <http://www.euromonitor.com/croatia> (pristupljeno 26.7.2018.). © 2018 Euromonitor is privately owned & trademarked.

Slika 12.4: Primjer Lynda.com certifikata u području prodaje



institucija, danas je prodajnom osoblju na raspolaganju niz digitalnih mogućnosti. Primjerice, na video servisu Youtube mogu se pronaći milijuni video zapisa vezanih uz prodaju i razvoj prodajnih vještina. Vrlo strukturirani video zapisi iz područja prodaje mogu se pronaći i na servisu Lynda.com. Nakon što se određeni edukativni video sadržaj pregleda, servis izdaje potvrđnicu koja se jednostavno inkorporira u osobni LinkedIn profil (slika 12.4). Uz to, putem digitalnih kanala moguće je pristupiti različitim drugim formalnim prodajnim edukacijama koje se nude komercijalno ili u sklopu otvorenog pristupa od strane specijaliziranih ustanova i pojedinih sveučilišta.

12.4. KORIŠTENJE DIGITALNIH RESURSA ZA OTKLANJANJE PRIGOVORA I ZAKLJUČENJE PRODAJE

Ukaže li se potreba, prodavač se prilikom otklanjanja prigovora može koristiti internetom i s njim povezanim digitalnim mogućnostima da bi potkrijepio svoje tvrdnje određenom dokumentacijom, poput teksta garancije proizvoda, ili nekim drugim sadržajem. Primjerice, uputi li potencijalni kupac prigovor povezan s kvalitetom proizvoda, prodavač može,

ako nema pri ruci potreban materijal, putem interneta pristupiti svojim datotekama u računalnom oblaku (engl. *computer cloud*) ili potražiti na nekim specijaliziranim internetskim stranicama ili mobilnim aplikacijama recenzije svog proizvoda. Kao što recentna istraživanja ističu, recenzije proizvoda su sve važnije pri odabiru proizvoda, a što je posebno naglašeno kod tzv. milenijske generacije i kod online kupnji.¹¹ U fazi zaključenja prodaje, umjesto potpisivanja klasičnog otisnutog ugovora ili sporazuma, kupac može elektroničkim potpisom ovjeriti potrebnu dokumentaciju. Nadalje, prodavač može putem specijalizirane aplikacije ili web sučelja potvrditi narudžbu kupcu i istodobno dojaviti ishod prodajnog procesa uredskom prodajnom osoblju u poduzeću, da bi što prije započeo proces isporuke. S druge strane, nakon postizanja dogovora i pristanka kupca na kupnju, prodavač može uputiti potencijalnog kupca na internetsku trgovinu poduzeća gdje će dovršiti svoju narudžbu.

12.5. DIGITALNE MOGUĆNOSTI I AUTOMATIZACIJA PRODAJNOG PROCESA

Začetci upotrebe digitalne tehnologije u prodajnom procesu povezani su s razvojem elektroničkog vođenja evidencije zaliha proizvoda i uvođenje bar-koda uz pomoć kojeg je značajno ubrzan proces ulistavanja i naplate proizvoda u maloprodaji. Iako se o tehnologiji bar-koda teorijski razmišljalo već tridesetih godina 20. stoljeća, ova se tehnologija počinje koristiti tek ranih sedamdesetih godina zahvaljujući razvoju laserskih čitača.¹² U svojim počecima, bar-kod tehnologija se koristila isključivo za identifikaciju proizvoda na kasi, no već početkom osamdesetih godina američki maloprodajni lanac Wal-Mart tehnologiju povezuje s evidencijom zaliha proizvoda.¹³ Bar-kod tehnologija se danas standardno koristi u veleprodaji i maloprodaji, a zadnjih desetak godina sve se više uvodi i RFID tehnologija (engl. *radio-frequency identification*). Bit ove tehnologije je da se proizvodi više ne trebaju očitavati preko bar-koda, već svaki proizvod na sebi nosi maleni identifikacijski čip koji reagira određenom frekvencijom kada ga obasja elektro-

magnetski snop posebnog čitača odnosno radijskog skenera.¹⁴ Na taj način, kupac može samo proći s košaricom punom proizvoda kroz navedeni skener, a svi odabrani proizvodi će biti zabilježeni i plaćaju se karticom bez izravnog sudjelovanja blagajničkog osoblja. Novi zamah tehnološkoj evoluciji u malo-prodaji dala je kompanija Amazon predstavljajući svog koncepta Amazon Go prodavaonice u kojoj kupci ne moraju skenirati proizvode, niti plaćati tradicionalnim načinom. Zahvaljujući korištenju posebne mobilne aplikacije te različitih vrsta senzora i kamera instaliranih u prodavaonici, detektiraju se proizvodi koje je kupac izabrao s polica i dodao u svoju virtualnu košaru te se bezgotovinski naplaćuju po izlasku iz prodavaonice (slika 12.5).¹⁵

Upotreba digitalnih mogućnosti prodaje na tržištu poslovne potrošnje doživjela je evoluciju u zadnjih dvadesetak godina. Na samom početku, poduzeća su prihvatila elektroničku poštu kao novi oblik komunikacije koji je nadopunio tradicionalnu komunikaciju putem pošte, fiksnog telefona i telefaksa. Nakon toga, uslijedile su internetske odnosno web

stranice na kojima su poduzeća prezentirala sebe i svoju ponudu. S napretkom tehnologije, počelo se pojavljivati i online prodavanje, a elektronička pošta je postala standardnim komunikacijskim formatom. U današnje vrijeme, digitalne tehnologije uobičajen su dio poslovanja i automatizacije poslovnih procesa, pa tako i prodaje. Kao što smo već navodili u prijašnjim poglavljima, poduzeća se koriste različitim aplikacijama i platformama dostupnim na internetu, a neka su razvila i zatvorene računalne mreže sa svojim dobavljačima i klijentima (ekstranet), koje se oslanjaju na interni informacijski sustav (intranet) te opću internetsku infrastrukturu (slika 12.6). Među prvim, razvoju ekstraneta posvetili su se veliki trgovački lanci, poput Spara, Coopa i Walmart-a, s obzirom na velik broj dobavljača s kojim surađuju i nužnost razmjene podataka kako bi se osigurala primjerena opskrbljenost prodajnih mjesta.

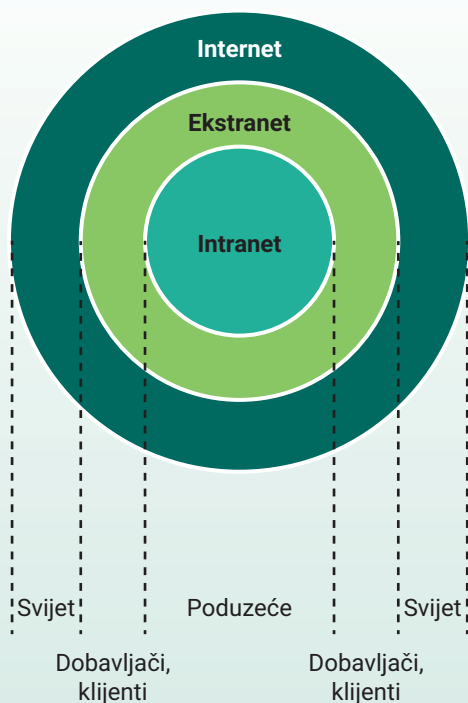
S obzirom da se prodajni proces sastoji od niza interakcija između prodajnog osoblja i klijenta, internet, kao komunikacijski kanal, može taj proces ubrzati odnosno podići njegovu učinkovitost, posebice

Slika 12.5: Prototip Amazon Go prodavaonice u Seattlu, SAD



Izvor: autor Bruce Englehardt aka SounderBruce (CC-BY-SA 4.0), dostupno na: https://en.wikipedia.org/wiki/Amazon_Go#/media/File:Amazon_Go_in_Seattle,_December_2016.jpg (pristupljeno 26.7.2018.).

Slika 12.6: Odnos intraneta, ektraneta i interneta



Izvor: Chaffey, D. (2011). Digital Business and E-Commerce Management: Strategy, Implementation, and Practice. Harlow: Pearson, str. 15.

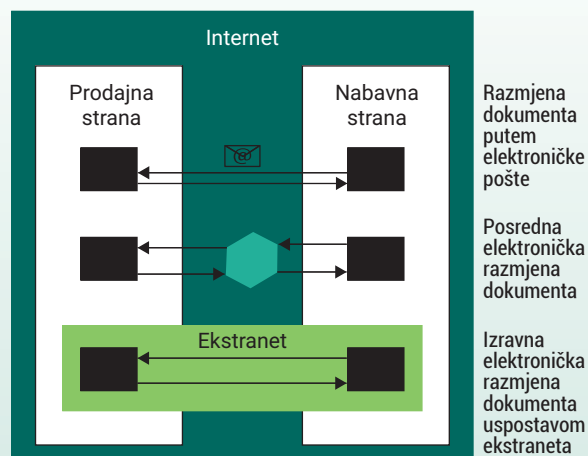
kada je riječ o ponovljenoj kupnji odnosno u situacijama kada su opći uvjeti poslovne suradnje definirani godišnjim ugovorom te je riječ o čistim transakcijama, kod kojih nema potrebe za značajnijom ljudskom intervencijom. Pri tome, možemo govoriti o više različitih razina implementacije digitalnih tehnologija sa svrhom elektroničke razmjene dokumenata (slika 12.7). Primjerice, klijent može uputiti narudžbu elektroničkom poštom, nakon čega prodavatelj zaprimljenu narudžbu potvrđuje i organizira otpremu te elektroničkim putem klijentu ispostavlja fakturu. U odnosu na tradicionalan način gdje su se narudžbe prosljeđivale telefaksom, a fakture poštom, elektronička pošta skraćuje vrijeme informacija i dokumenata.

Digitalna tehnologija omogućava i napredniju razmjenu informacija i dokumenata. Primjerice, ako su informacijski sustavi prodavatelja i klijenta izravno povezani, onda govorimo o postojanju ektraneta. U tom slučaju, prodavatelj može imati uvid u stanje zalihe artikla kojeg naručuje te u svakom trenutku može vidjeti i status svoje narudžbe. Uz to, sva razmjena dokumenata (narudžbenica, faktura) može se obaviti unutar spojenih informacijskih sustava, bez

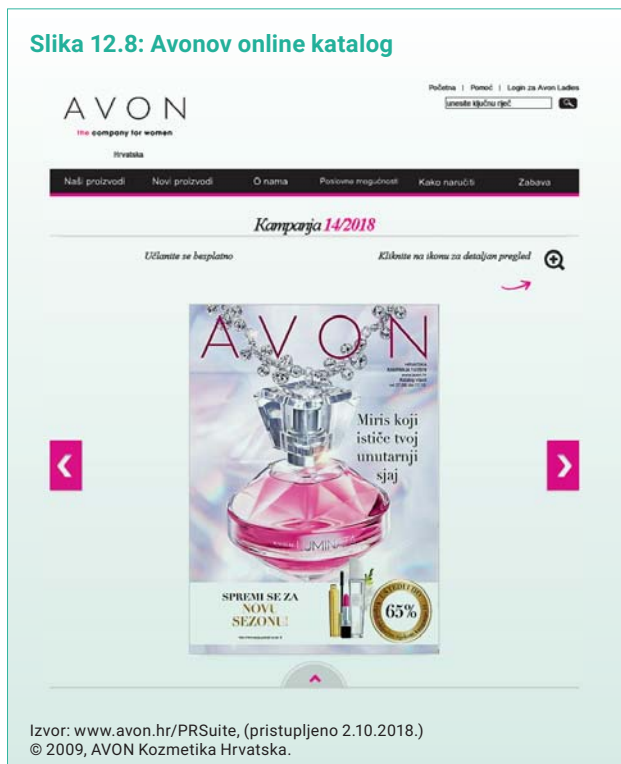
potrebe za ispisom ili umetanjem dokumenata u elektroničku poštu. U situaciji kada neka od strana nema kompatibilan informacijski sustav ili je neizvediva izravna povezanost, elektronička razmjena dokumenata može se provoditi putem posrednika. Na hrvatskom tržištu tu uslugu nude tvrtke kao što su Panteon Plus ili OptimIT, a treba spomenuti da i tvrtka SAP, koja je poznata po razvoju informacijskih sustava, nudi svoje rješenje. Elektronička razmjena dokumenata omogućuje značajno smanjenje dijela operativnih troškova, povećanje produktivnosti te se smanjuje mogućnost pogreške.¹⁶ U praksi se elektronička razmjena najviše koristi za sljedeće vrste dokumenata: narudžbe, potvrde narudžbi, otpremnice te račune. Primjerice, umjesto ručnog knjiženja ulaznih računa, što je nužnost kada se radi isključivo s papirnatim formatom, zaprimanjem elektroničkih računa cjelokupan proces se automatizira odnosno informacijski sustav poduzeća samostalno obavlja knjiženja na pripadajuća konta. Elektronička razmjena dokumenata je sve popularnija među poduzećima, a pojedina od njih uvjetuju poslovnu suradnju uspostavljanjem elektroničke razmjene dokumenata.

Ubrzavanju prodajnog procesa značajno pridonosi i implementacija online kataloga i web prodavaonica. Katalogi u digitalnom obliku su uvelike istisnuli iz upotrebe tiskane kataloge. Pri tome, digitalni katalogi (u pdf formatu, formi web stranice ili kao zasebno razvijena aplikacija) imaju niz prednosti pred klasičnim, tiskanim oblikom. Njima se prije svega ostvaruju značajne uštede zbog eliminacije troškova tiska i, u nekim slučajevima, troška distribucije. Međutim,

Slika 12.7: Različite opcije za elektroničku razmjenu dokumenata



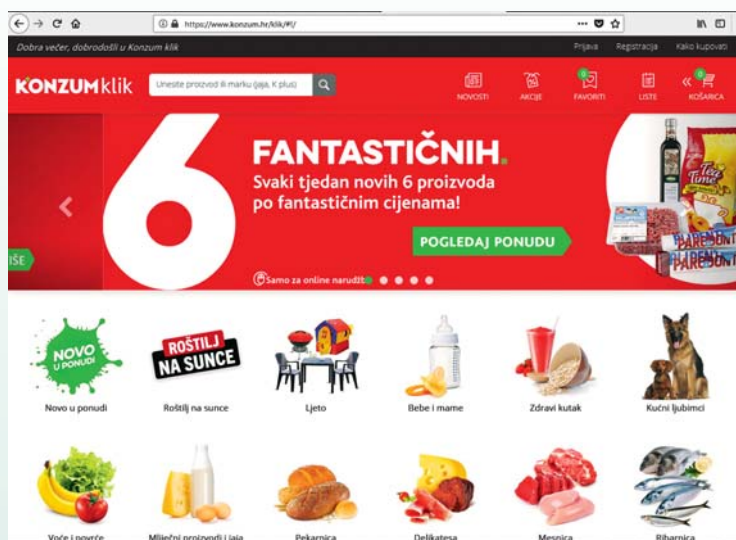
Slika 12.8: Avonov online katalog



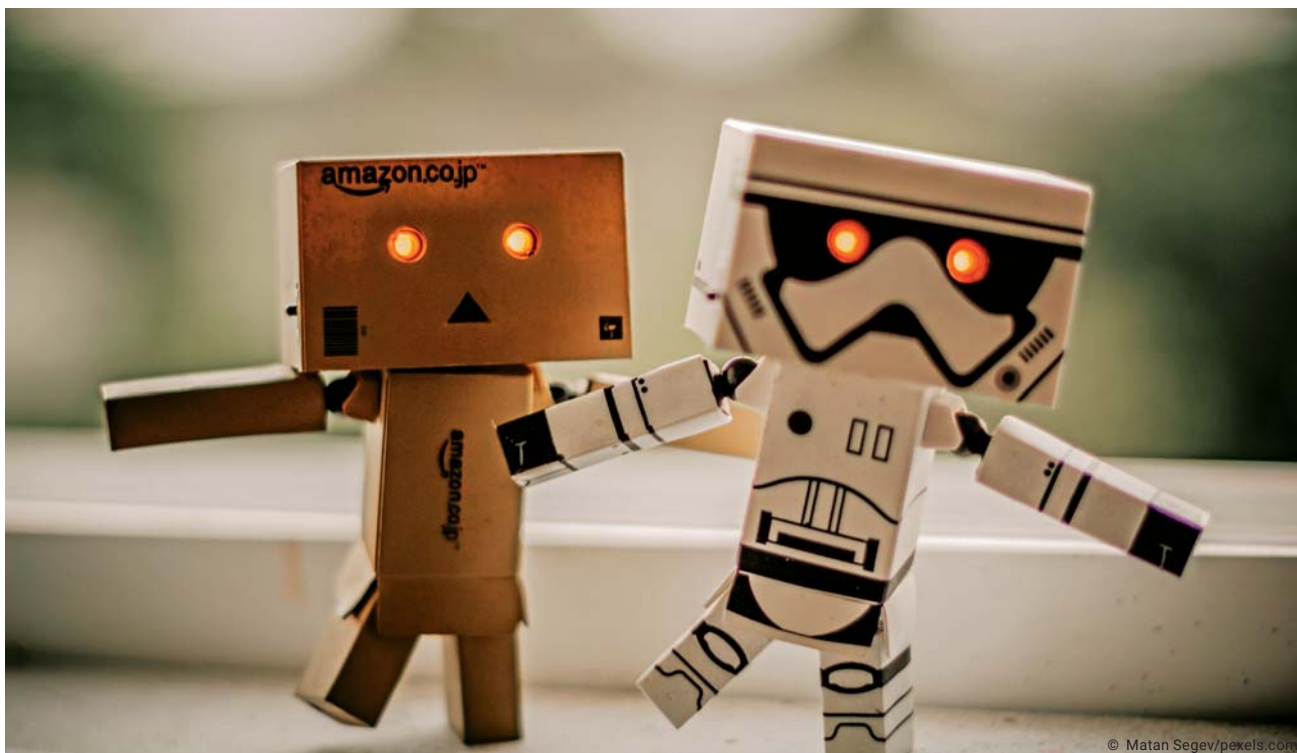
treba napomenuti da i izrada digitalnog kataloga za sobom povlači troškove oblikovanja i prijeloma, no oni su u konačnici niži od troškova produkcije i umnažanja tiskanog kataloga. Nadalje, digitalni oblik kataloga omogućava jednostavne i brze izmjene u sadržaju, dodavanje novih artikala u ponudu, brisanje starih te jednostavno ažuriranje cijena. Uz povezivanje s internim informacijskim sustavom, ovakav katalog može uključivati i informacije o stanju zaliha artikala u realnom vremenu.

Uz manju tehničku nadogradnju, ovakav se katalog može pretvoriti u internetsku prodavaonicu odnosno može omogućiti klijentima naručivanje artikala, bez potrebe za kontaktiranjem prodajnog osoblja ili odlaska na lokaciju dobavljača. Primjerice, veletrgovačko poduzeće Metro Cash & Carry je razvilo posebnu web stranicu¹⁷ na kojoj njihovi klijenti, pravne osobe, mogu obaviti narudžbu i zakazati dostavu naručenih proizvoda, čime se štedi na vremenu. Da bi se mogla koristiti navedena usluga, klijent mora s prodajnim predstavnikom dogovoriti uvjete dostave te izraditi profil.

Slika 12.9: Konzum Klik – prodaja robe široke potrošnje putem interneta



Konzum Klik je prva internetska prodavaonica prehrambenih namirnica i robe široke potrošnje za kupce s tržišta krajnje potrošnje u RH. Trgovina postoji od 2002. godine, pri čemu je tehnološki i korisnički nekoliko puta unapređivana, a promijenila je i ime. Glavni ciljani segmenti ove online prodavaonice su prezaposleni profesionalci, majke s malom djecom, osobe sa zdravstvenim problemima i svi drugi koji žele izbjeći gužve, uštediti vrijeme ili jednostavno napuniti hladnjak prije povratka s godišnjeg odmora. Barijera (više psihička) većem korištenju je zaračunavanje troška dostave u ovisnosti o kupljenoj količini, više povjerenja u vlastiti odabir prehrambenih namirnica kao i nekorištenje informacijskih tehnologija u određenom dijelu starije populacije. Usluga dostave je ograničena odnosno pokrivena su sljedeća područja: Grad Zagreb s okolicom, Samobor, Velika Gorica, Zaprešić, Dugo Selo, Brdovec, Karlovac s okolicom, Rijeka, Opatija, Split, Zadar i Osijek s okolicom.



12.6.

DIGITALNE MOGUĆNOSTI ZA USLUŽIVANJE KUPACA

Kao što smo već pojasnili, osiguravanje odgovarajućeg usluživanja klijenata iznimno je bitno za uspostavljanje i održavanje dugoročnih poslovnih odnosa i razvijanje partnerstva. U svemu tome i upotreba digitalnih rješenja može pripomoći. Prethodno objašnjen sustav ektraneta spada u temeljne alate pomoću kojih se klijentima pružaju dodatne usluge. Primjerice, uvidom u zalihi proizvoda mogu se planirati naredne isporuke odnosno klijent može signalizirati dobavljaču potrebu za skorom proizvodnjom određenog artikla. Uz to, korisnost ektraneta je dobro prepoznata i u kontekstu dobavljača trgovačkih lanaca.¹⁸ Uvidom u dinamiku prodaje određenog artikla, dobavljač može osigurati pravodobne isporuke da bi se izbjegla situacija prazne police, čime se sprječavaju gubici u prodaji odnosno brine se i o zadovoljstvu krajnjeg potrošača. U konačnici, razmjena podataka i koordinacija procesa nabave rezultiraju uštedama i boljim performansama cjelo-

kupnog poslovnog procesa, što pridonosi održavanju dugoročnog poslovnog odnosa.

Digitalna tehnologija unapređuje i komunikaciju prodavatelja s klijentom, a znamo već da je komunikacija glavni graditelj povjerenja i dobrog međusobnog odnosa. Pored standardne elektroničke pošte, sve se više koriste video ili web konferencije odnosno daljinsko povezivanje videom i zvukom putem računala (slika 12.10). Uz to, današnja tehnologija omogućava i dijeljenje zaslona računala, rad na zajedničkom dokumentu i sl. Riječ je o konceptu koji je inicijalno predstavljen još davne 1964. godine, no pravu popularnost doživljava u zadnjih desetak godina, zahvaljujući unapređenju raspoložive digitalne infrastrukture.¹⁹ Komunikacija putem video ili web konferencije smanjuje potrebu za susretima uživo s klijentima i poslovnim partnerima, smanjuje potrebu za putovanjem odnosno ubrzava komunikacijski proces. Međutim, kada je riječ o osjetljivim ili vrlo važnim temama i dalje se preferira sastanak uživo. Naime, kada je riječ o video ili web konferenciji teško je pratiti neverbalnu komunikaciju, a upravo ona, osobito u kontekstu pregovora, može odati je li verbalna komunikacija iskrena ili nije.²⁰

Automatizacija i upotreba tehnologije sve je izraženija i u korisničkoj podršci koju poduzeća pružaju putem interneta. Iako se pružanje korisničke podrške

Slika 12.10: Video konferencija bazirana na Cisco rješenju



© Cisco, Courtesy of Cisco Systems, Inc.

proširilo i na društvene mreže, pa se, primjerice, svojem telekom operateru možemo požaliti i putem Facebook stranice, sve se više uvodi automatizacija različitih procesa, što rezultira manjom potrebom za stručnim osobljem. Primjerice, Hrvatski telekom nudi uslugu virtualnog tehničara za rješenje tehničkih smetnji. Ako virtualni tehničar zakaže, na raspolaganju je i dalje onaj pravi. Uz to, sve više su u upotrebi tzv. chat botovi odnosno za komunikaciju s kupcima koriste se posebno razvijene računalne aplikacije koje se oslanjaju na tehnologiju umjetne inteligencije. S obzirom na trenutačni razvoj tehnologije, sve su glasnije najave da će chat botovi ubrzo nadmašiti kvalitetu ljudske interakcije u kontekstu pružanja korisničke podrške.²¹

12.7. SUSTAV DIGITALNE NABAVE I KUPNJE

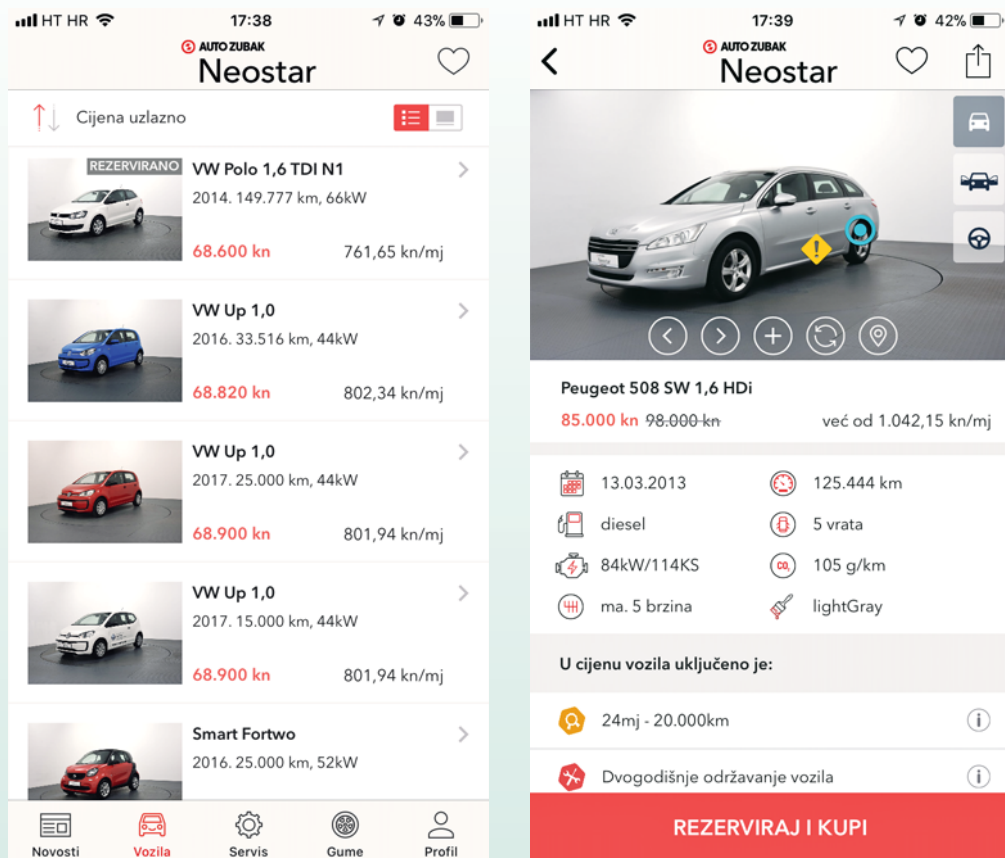
Iako sustav internetom podržane nabave spada u nabavnu domenu, važno je ovu temu pojasniti iz razloga što se prodajno osoblje s njom sve češće susreće. Digitalna nabava spada u područje elektroničke trgovine (engl. *e-commerce*) odnosno riječ je o sustavu koji podrazumijeva nabavu proizvoda i usluga putem digitalne platforme. Pri tome možemo govoriti o dva glavna pristupa. Prvi pristup podrazumijeva da klijent kupuje proizvode i usluge drugih poslovnih

subjekata pristupajući njihovim internetskim stranicama i koristeći njihove internetske prodavaonice ili druge sustave. Primjerice, poduzeće može nabavljati uredski materijal preko internetske stranice tvrtke Metro Cash & Carry. U tom slučaju, osoba iz nabave će pristupiti navedenim web stranicama, izvršiti narudžbu te dogovoriti dostavu kupljenih proizvoda.

Drugi pristup podrazumijeva razvoj vlastitog sustava baziranog na internetskim tehnologijama koje koriste dobavljači za komunikaciju, upućivanje ponuda i nadmetanje s drugim dobavljačima. Takav se sustav najčešće koristi prilikom godišnjih pregovora o cijenama i uvjetima isporuke. Najčešće je riječ o web aplikaciji, kojoj je pristup zaštićen kombinacijom korisničkog imena i lozinke. Da bi mogao sudjelovati, klijent će prodajnom predstavniku omogućiti pristup. Umjesto izrade ponude u vlastitom formatu, prodajni predstavnik mora popuniti obrazac s traženim podacima kojeg je definirao klijent. Na taj se način zbog standardiziranog i elektroničkog formata klijentu smanjuje vrijeme potrebno za obradu i usporedbu ponuda različitih dobavljača. Nakon usporedbe ponuda, klijent se može odlučiti za dodatne, klasične pregovore s ponuđačima koji su ušli u uži izbor.

Online kupnja putem internetskih trgovina ili web-shopova poprilično je već ustaljena praksa na tržištu krajnje potrošnje, a zadnjih godina razvijaju se i mobilne aplikacije koje omogućuju izravnu kupnju, poput aplikacije Neostar koja je namijenjena kupnji polovnih automobila (Slika 12.11).

Slika 12.11: Aplikacija Neostar za kupnju rabljenih automobila



© AutoZubak 2018

Kada je riječ o digitalizaciji na tržištu krajnje potrošnje, treba spomenuti i razvoj interneta stvari (engl. *Internet of Things*, *IoT*). Riječ je o konceptu koji podrazumijeva internetsko spajanje različitih uređaja uz nadogradnju njihove funkcionalnosti. Dodatna funkcionalnost koju omogućuje i unapređuje upotrebnost vrijednost i praktičnost uređaja, a, s druge strane, pruža poduzećima uvid u ponašanje i navike potrošača. Slika 12.12 prikazuje jedan od recentnih proizvoda IoT koncepta, gdje „pametna“ hladnjak nudi cijeli niz dodatnih koristi, poput uvida u unutrašnjost bez potrebe za otvaranjem vrata, vođenje evidencije o stanju i roku trajanja namirnica te prijedlog receptata za jela koja se spremaju od namirnica raspoloživih u hladnjaku. Uz korištenje zaslona osjetljivog na dodir na hladnjaku, moguć je i pristup kroz aplikaciju i putem mobilnih uređaja. Uz pomoć spomenutog zaslona na uređaju moguće je izraditi i podijeliti popis za kupnju, ali i obaviti online kupnju namirnica.

12.12: Primjena IoT na primjeru Samsung hladnjaka



Samsung Family Hub™ © 1995-2018 SAMSUNG All Rights reserved.



U traženju najpovoljnijeg ponuđača odnosno dobavljača, poduzeća se sve češće koriste i internetskim nadmetanjima odnosno aukcijama. Internetske aukcije je kao koncept popularizirao eBay, no u zadnje su vrijeme na tržištu poslovne potrošnje sve popularnije tzv. reverzne ili inverzne aukcije (engl. *reverse auction*) odnosno aukcije kod kojih najniža ponuda pobjeđuje.²² Dok klasičnu aukciju organizira prodavatelj ili specijalizirana organizacija (npr. aukcijska kuća), reverznu aukciju organizira kupac. Prema nekim iskustvima, u odnosu na klasičnu nabavu, reverzna aukcija donosi višestruke koristi u obliku financijskih ušteda, skraćivanja vremena potrebnog za provedbu procesa nabave te doprinosi većoj transparentnosti cjelokupnog procesa.²³ Međutim, ono što reverznu aukciju čini toliko korisnom s aspekta klijenta, jest činjenica da sudionici ponekad vrlo emotivno pristupe nadmetanju, nastojeći u žaru borbe ne izgubiti, što može rezultirati i nižom cijenom od inicijalno planirane.²⁴ Obrazac ponašanja sudionika vrlo je sličan onome pri klasičnoj aukciji odnosno aukciji u kojoj se podiže cijena.²⁵

12.8.

ULOGA DRUŠTVENIH MEDIJA U PRODAJNOM PROCESU

Društvenim medijima (engl. *social media*) nazivamo digitalne alate namijenjene stvaranju i dijeljenju sadržaja, komunikaciji, suradnji i razvoju odnosa među povezanim i međuzavisnim mrežama pojedinaca, zajednica i organizacija.²⁶ Razvoj društvenih medija naročito se intenzivirao u zadnjih desetak godina, kada dolazi do svojevrstne tehnološke i uporabne evolucije interneta, što se u literaturi često navodi kao prijelaz iz Web 1.0 u Web 2.0. Dok je za prvu verziju weba bila znakovita konzumacija sadržaja od strane korisnika, u drugoj verziji korisnici postaju i kreatori sadržaja kojeg međusobno dijele, a i cijela dinamika korištenja interneta se uvelike mijenja.²⁷ Dodatan poticaj svemu tome dala je i popularizacija mobilnih uređaja te razvoj mobilnog inter-

neta. Društveni mediji imaju više javnih oblika, a svakako najpopularnije su društvene mreže, poput Facebooka i LinkedIna te različiti servisi za dijeljenje videa i fotografija, kao što su Youtube i Instagram.

Zbog svoje raširenosti i sveobuhvatnosti, društveni mediji su zanimljivi i s aspekta prodaje odnosno može se govoriti o njihovom utjecaju na sve faze prodajnog procesa.²⁸ Međutim, istraživanja su pokazala da je razina upotrebe u velikoj mjeri ovisna o osobnim stavovima prodajnog osoblja o društvenim medijima.²⁹ Dakle, postoje određena ograničenja subjektivne naravi. Kao što je već spomenuto u 4. poglavlju, društvene mreže poput LinkedIna važan su izvor informacija o potencijalnim kupcima. S druge pak strane, istraživanja pokazuju da potrošači i korporativni kupci često koriste društvene medije kao izvor informacija o proizvodima koje namjeravaju kupiti.^{30,31} Bitno je stoga da poduzeće prodavača gradi aktivnu prisutnost u društvenim medijima, kako bi do potencijalnih kupaca došlo odgovarajuće informacije. Primjerice, servis Youtube je poznat po brojnim video kanalima na kojima se objavljuju recenzije proizvoda, dok se, primjerice, putem Instagrama obavlja promocija različitih proizvoda i usluga. Zahvaljujući ovom fenomenu razvio se marketing putem utjecajnih osoba ili tzv. *influencer marketing*. Bit ovog marketinškog pristupa je da poduzeća, umjesto komunikacije s ciljnim tržištem, svoje komunikacijske napore usmjeravaju na pojedince, vlasnike popularnih profila i kanala, pri čemu se računa na

njihov potencijalni utjecaj na osobe koje prate njihove aktivnosti u društvenim medijima.³²

Neke od platformi društvenih medija omogućuju prodaju proizvoda i usluga, poput Instagrama i Shopifya te novčane transakcije, poput mogućnosti plaćanja koju je Facebook za neke zemlje uveo na Messengeru. Nadalje, Facebook kroz servis Marketplace nudi privatnim korisnicima oglašavanje prodaje proizvoda i usluga, a servis Facebook Business nudi mogućnost prodaje poslovnim korisnicima. Uz to, Facebook omogućava i kupnju virtualnih resursa unutar aplikacija (slika 12.13).

Poduzeća se društvenim medijima često koriste i za pružanje korisničke podrške. Društveni mediji omogućuju uspostavu brze i učinkovite komunikacije, uz visoku razinu interakcije, što je sve vidljivo i drugim korisnicima. Na taj se način stvara bolji opći dojam o poduzeću odnosno to rezultira pozitivnim iskustvom kupca.³³ Spomenuto podrazumijeva i intenzivan angažman dobro obučavanog vlastitog prodajnog ili marketinškog osoblja ili, ako poduzeće ne raspolaže dovoljnim brojem digitalno izobraženih zaposlenika, angažman specijalizirane, digitalne agencije, u funkciji upravitelja virtualne zajednice ili engl. *community managera*. Zadatak *community managera* je moderiranje komunikacije s korisnicima, ali i pripremanje i objavljivanje relevantnog sadržaja na određenim platformama društvenih medija. Dakle, njegova uloga nije eksplicitno prodajnog karaktera.

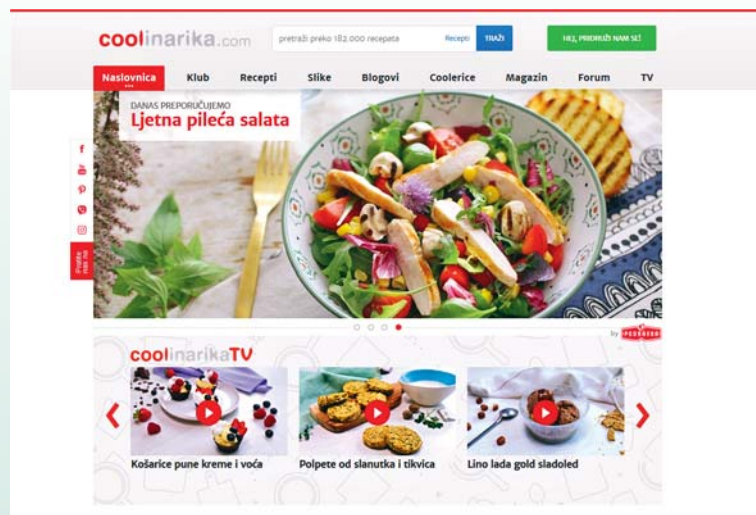
Slika 12.13: Candy Crush Saga – primjer kupnje unutar aplikacije



© 2017 King.com Ltd. King, the King crown logo, "Candy Crush Saga" and related marks are trade marks of King.com Ltd or related entities.

Tvorci igre Candy Crush Saga, koja je osim na Facebooku dostupna i na mobilnim platformama, svoje prihode ostvaruju putem transakcija unutar same aplikacije. Igračima se nude virtualna dobra potrebna za brže svladavanje različitih razina igre. Pri tome se naplata čini u stvarnom, a ne virtualnom novcu. Ovakav tzv. „freemium“ poslovni i cjenovni model omogućuje besplatno korištenje većine igrica i drugih vrsta aplikacija, uz činjenicu da je danas kod većina igara i drugih vrsta aplikacija besplatno osnovno korištenje, uz naplatu dodatnih ili premijskih sadržaja.

Slika 12.14: Coolinarika.com – virtualna zajednica ljubitelja kuhanja



© Podravka d.d. 2003.-2018. Coolinarika je registrirani žig Podravke d.d.

Jedna od najvećih virtualnih zajednica korisnika na ovim prostorima je Podravkina digitalna platforma Coolinarika, koja postoji od 2003. godine i koja okuplja brojne članove u Hrvatskoj te susjednim zemljama, ali i u nizu drugih država svijeta. Kao platforma objedinjuje više oblika digitalne interakcije s korisnicima poput objave sadržaja poduzeća i članova, foruma, blogova te je dobro integrirana s općim društvenim medijima tipa Facebook, Instagram, Youtube, Pinterest.

12.9. PRODAJNI PROFESIONALAC ZA 21. STOLJEĆE

Kao što smo već napomenuli, internet i digitalne tehnologije općenito imaju značajan utjecaj na prodaju i prodajni proces, ali i na potražnju za prodajnim osobljem. S jedne strane, automatizacija procesa čini prodaju učinkovitijom, a s druge strane, smanjuje se potreba za osobnim angažmanom prodajnog osoblja, posebice u manje zahtjevnim ili više rutinskim prodajnim aktivnostima i zanimanjima (slika 12.15). Uz to, od prodajnog osoblja očekuje se poznavanje i korištenje naprednih tehnologija u svakodnevnoj interakciji s klijentima.

Predviđanja najavljuju daljnji porast obujma online kupnji i na tržištu osobne i na tržištu poslovne potrošnje odnosno za pretpostaviti je da će klijenti u budućnosti biti lojalniji dobavljačima koji će implementirati nove tehnologije i osigurati pozitivno iskustvo kroz više povezanih prodajnih kanala.³⁴ Drugim riječima, očekuje se daljnji razvoj online prodajnih platformi kao što su Amazon ili Alibaba, ali i visoka razina usluge, neovisno o tome radi li se o online ili tradicionalnom prodajnom kanalu.

S obzirom na raspoloživost brojnih različitih komunikacijskih kanala (npr. mobilni telefon, elektronička pošta, ekstranet, društvene mreže), za očekivati je da će klijenti u budućnosti tražiti još veću dostupnost prodajnog osoblja kao i relevantnih informacija, posebno kada je riječ o složenijoj kupnji. Dostupne i široko rasprostranjene mogućnosti aktivnog traženja informacija putem interneta rezultiraju bolje informiranim i kompetentnijim kupcima, što dodatno naglašava potrebu razvijanja transparentnih odnosa temeljenih na međusobnom povjerenju. To znači da kod dobro informiranih kupaca, prodavači koji se služe prodajnim trikovima i zavaravajućim prodajnim tehnikama nemaju gotovo nikakve šanse. I ne samo kod njih, nego niti kod svih drugih kojima će takva loša iskustva biti obznanjena osobno, putem društvenih mreža ili negativnih recenzija na mjestima koja to omogućavaju.

Daljnji razvoj elektroničke trgovine, bilo da je riječ o prodaji putem web stranice ili mobilnih aplikacija te rastuća implementacija samoposlužnih naplatnih uređaja u maloprodaji smanjit će donekle potrebu za prodajnim osobljem, a posebice onim nižih kvalifikacija. Međutim, nemojmo zaboraviti da će uvijek trebati netko tko će kupcima pružiti podršku u slučajevima kada će se dogoditi nešto nepredvidivo vezano uz isporuku ili performanse isporučenog proizvoda. Uz daljnji razvoj umjetne inteligencije (slika 12.16),

može se očekivati da će određeni dio tih poslova, moći odrađivati i sama računala.

Povećanje mobilnosti zasigurno je jedan od značajnijih trendova, zahvaljujući razvoju i popularizaciji računalnih oblaka, mobilnog interneta te niza prijenosnih uređaja. Uz korištenje prijenosnih uređaja, moguć je pristup službenoj elektroničkoj pošti, sustavu web konferencije, intranetu i drugim servisima, čime su prodajnom predstavniku na raspolaganju svi uredski resursi bez obzira gdje se nalazio. Zbog široke popularnosti aplikacija na pametnim telefonima i tabletima, možemo očekivati i njihov daljnji razvoj i na tržištu poslovne potrošnje odnosno sve intenzivnije korištenje mobilnih platformi za interakciju te naručivanje i procesiranje narudžbi.³⁵ Pri tome, treba napomenuti kako je klijentima vrlo bitno pozitivno iskustvo tijekom cijelog nabavnog procesa, ne samo po pitanju funkcionalnosti, već i po pitanju dizajna korištene internetske platforme te, naravno, dostupnosti podrške od strane prodajnog osoblja. Zanimljivo je spomenuti da su recentna istraživanja pokazala da po pitanju preferencija prema doživljaju i iskustvu s kupnjom nema velike razlike između potrošača na tržištu krajnje potrošnje te profesionalnih kupaca na tržištu poslovne potrošnje.³⁶ Dakle, možemo zaključiti da i na njih djeluju i drugi čimbenici, pored cijene i uvjeta isporuke odnosno prodaja i dalje ostaje aktivnost koja uključuje emocije, bez obzira na sve veću upotrebu tehnologije.



Wall Street Journal je objavio članak³⁷ u kojem je opisan zanimljiv prodajni koncept baziran na modernim internetskim tehnologijama. S obzirom na poslovni uspjeh kompanija poput Ubera i Airbnb koje svoj poslovni model zasnivaju na iskorištavanju vremena u kojem se vozilo ili nekretnina ne koriste redovito (tzv. *time-sharing*), rodila se zamisao o prodaji kao usluzi dostupnoj na tržištu odnosno o prodajnom predstavniku na zahtjev (engl. *on-demand sales person*). Koncept podrazumijeva da prodajni predstavnik prodaje različite proizvode i usluge koje za njega odabire posebno dizajnirana aplikacija, vodeći pri tome računa o njegovim prednostima i nedostacima. Iako sam koncept uvelike podsjeća na prodaju

Slika 12.15: Samoposlužni kiosk u McDonald's restoranu u Zagrebu



PR fotografija, © McDonald's

McDonald's je potkraj 2015. godine po prvi put u Zagrebu, a kasnije i u drugim hrvatskim gradovima otvorio restorane u kojima su dio prodajnog osoblja zamijenili samoposlužni kiosci. Posjetitelj restorana može na njima samostalno odabrati proizvode koje želi te platiti karticom. Stanje narudžbe se prati na zaslonu, a nakon toga, posjetitelj svoju narudžbu preuzima na posebnom pultu. Uz preuređenje preostalih restorana i njih se sustavno nadograđivalo s ovom samoposlužnom tehnologijom.

Slika 12.16: Sophia – primjer napretka umjetne inteligencije

Uz autonomne automobile koje razvijaju Google i Tesla te Appleovu Siri, Sophia je zasigurno jedan od medijski najeksponiranijih projekata razvoja umjetne inteligencije. Razvijena od strane tvrtke Hanson Robotics, uz verbalnu komunikaciju, Sophia može demonstrirati i cijeli niz facijalnih ekspresija, a u zadnje vrijeme uči i hodati. Zanimljivo je spomenuti da je u međuvremenu Sophia dobila državljanstvo Saudijske Arabije. Iako su intelektualne sposobnosti Sophie još uvijek vrlo ograničene i daleko od onih prikazanih u filmovima znanstvene fantastike, indikativno je da se na razvoju umjetne inteligencije intenzivno radi te da se u budućnosti mogu očekivati aplikacije ove tehnologije u različitim sferama, pa i u prodaji.

Fotografija: ITU Pictures, CC BY 2.0



putem neovisnog agenta odnosno prodajnog predstavnika koji je registriran po načelu slobodnog zanimanja,³⁸ glavna razlika je u tome što je sve koordinirano putem aplikacije. Ovu ideju iskoristio je švedski start-up Universal Avenue koji nudi uslugu prodajne osobe na zahtjev malim i srednjim poduzećima. Da bi se postalo njihov prodajni predstavnik odnosno brand ambasador, kako oni to nazivaju, potrebno je popuniti obrazac na njihovim internetskim stranicama, proći online trening te se povezati s njihovim prodajnim trenerom, koji služi kao mentor. Iako ova zamisao djeluje vrlo zanimljivo te je očit i njezin potencijal, treba navesti i moguće nedostatke ovakvog pristupa. Kao prvo, upitna je mogućnost primjene ovog koncepta za prodaju u različitim industrijama. Naime, zbog tehničke složenosti određenih proizvoda i usluga, prodajno osoblje mora proći kroz dugotrajnu edukaciju i treninge kao bi ovladalo svim potrebnim vještinama i znanjima. Ne može se očekivati da bi netko tko djeluje kao prodavač na zahtjev svaki put prolazio kroz taj proces. Nadalje, problemi mogu nastati i u situaciji kada prodavač na zahtjev dođe u situaciju prodaje različitih maraka koje međusobno konkuriraju. Primjerice, potencijalni klijenti mogu biti zbunjeni kad uvide da im je osoba koja im nudi proizvod marke A, pred nekoliko tjedana nudila proizvod marke B te za njega tvrdila kako je najbolji na tržištu. Usprkos očitim nedostacima,

koncept prodajnog predstavnika na zahtjev ima određenih prednosti, posebice kod manjih poduzeća koja si ne mogu priuštiti veći broj stalno zaposlenih prodajnih profesionalaca.

12.10.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Kao što se vidi iz dosadašnjeg izlaganja, na internetu utemeljene digitalne tehnologije imaju veliki utjecaj na prodaju i prodajni proces. One su u velikoj mjeri izmijenile komunikaciju između prodajnog osoblja i klijenata i ubrzale protok informacija kao što su i omogućile automatizaciju pojedinih ili u određenim situacijama i svih dijelova prodajnog procesa. Zahvaljujući tehnologiji, prodajni profesionalci danas su u mogućnosti raspolagati sa svim uredskim resursima i kad se nalaze izvan ureda, na putovanju ili kod kupca, a što rezultira boljim i učinkovitijim usluživanjem klijenata. U tom smislu, raspoloživa je tehnologija zaslužna za značajno poboljšanje performansi prodajnog osoblja. S druge strane, implementacija tehnologije i automatizacija određenih procesa dovodi do pada potražnje za prodajnim osobljem u pojedinim industrijama ili jednostavnijim prodajnim

zanimanjima. Bez obzira na rečeno, mišljenja smo da budućnost prodaje kao zanimanja nije upitna, sve dok će klijenti biti u ljudskom obliku. Štoviše, i nove je tehnologije potrebno predstavljati i prodavati (investitorima, korisnicima). Računala i digitalna tehnologija su već dokazali da mogu u određenoj mjeri zamijeniti čovjeka, međutim složenije prodajne situa-

cije i dalje zahtijevaju ljudsku prisutnost i kreativnost pri rješavanju problema. Tehnološke će promjene, bez sumnje, i u budućnosti zamjetno utjecati na razvoj prodaje što će ujedno biti i prilika, ali i dodatni izazov prodajnom osoblju u smislu potrebe za njegovom stalnom obrazovnom prilagodbom i društvenom transformacijom vlastite prodajne uloge.

Ključni pojmovi

internetska trgovina

online prodaja

web trgovina

internetska tehnologija

digitalizacija

digitalni kanali

automatizacija prodajnog procesa

internetsko pretraživanje

elektronička pošta

intranet

ekstranet

elektronička razmjena dokumenata

elektronički (digitalni) katalog

web konferencija

društvene mreže

mobilne aplikacije

e-trgovanje

internetska nabava

Adwords

SEO

reverzna aukcija

računalni oblak (cloud computing)

prodavatelj na zahtjev

Pitanja za razmišljanje:

1. O čemu treba voditi računa kod traženja i kvalificiranja potencijalnih klijenata putem interneta?
2. Što je to ekstranet i koje sve prednosti njegovom uspostavom ostvaruje poduzeće i njegovi klijenti?
3. Kako suvremene digitalne tehnologije utječu na potražnju za prodajnim osobljem? Hoće li i zbog čega, po vašem mišljenju, potpuno nestati potreba za prodajnim profesionalcima?
4. Koje su sve prednosti, a što su nedostaci web konferencija u odnosu na sastanke uživo?
5. Što je to prodaja na zahtjev i koje su osnovne značajke ovog koncepta? Mislite li da ovaj koncept najbolje ilustrira budućnost prodajne profesije?

Poslovni slučaj: elektronička razmjena dokumenata

Poduzeće Lotus print već nekoliko godina surađuje s tvrtkom Mercurio, jednim od najvećih domaćih trgovačkih lanaca, prije svega isporučujući etikete za privatnu marku M+. Nekoliko puta godišnje, Mercurio bi naručio i tisak tjednog kataloga, za čiju je izradu inače zaduženo poduzeće Promo tisak, jedna od najvećih tiskara u zemlji. Očito je da trgovački lanac Lotus print tretira kao drugog ili tzv. B dobavljača, no čini se da bi se to uskoro moglo i promijeniti. Prije nekoliko dana direktora Marića je kontaktirao direktor centralne nabave Mercuria, g. Hrestak i predložio mu sastanak na kojem bi se razmotrile mogućnosti proširenja međusobne suradnje. Sastanak je održan nakon nekoliko dana, a na njemu je, osim Ane, direktora Marića i direktora centralne nabave Hrestaka, sudjelovala i voditeljica IT odjela Mercuria, gđa Tršinski. U prvom dijelu sastanka, gospodin Hrestak je izrazio želju da Mercurio u narednom razdoblju poveća nabavu tiskanih materijala od Lotus printa, poglavito kroz tisak dodanog broja tjednih kataloga. Drugim riječima, Lotus print i Promo tisak redovito bi se izmjenjivali u tisku tjednog kataloga. Direktor Marić je naglasio da je Lotus print zainteresiran za povećanje narudžbe, no i da to iziskuje nabavku još jednog tiskarskog stroja veće brzine, za čiju je realizaciju potrebno dva do tri mjeseca. S obzirom da to podrazumijeva i značajnije financijsko ulaganje, direktor Marić je istakao potrebu sklapanja dugoročnijeg ugovora o tisku tjednog kataloga, da bi se osigurao povrat investicije. S time se gospodin Hrestak načelno složio odnosno spomenuo je višegodišnji ugovor kao jednu od mogućnosti, uz određenu ogradu. Naime, kao što je gospođa Tršinski pojasnila, Mercurio je uveo sustav elektroničke razmjene dokumenata sa svojim dobavljačima, pa se uvođenje ovakvog sustava očekuje i od Lotus printa, posebice ako će se proširiti poslovna suradnja. Nadalje, gospođa Tršinski je navela da se elektronička razmjena dokumenata, poput narudžbenica, faktura ili otpremnica, provodi putem posredničke tvrtke, a ne izravnim povezivanjem informacijskih sustava Lotus printa i Mercuria, što bi trebalo biti jeftinije rješenje. S obzirom da niti direktor Marić ni Ana nisu raspolagali potrebnim informacijama o dodatnim troškovima i izvedivosti uvođenja elektroničke raz-

mjene dokumenata, dogovoreno je da će se Lotus print naknadno očitovati o predloženom.

Kad su se vratili u ured, direktor Marić je zadužio Anu da analizira prijedlog Mercuria te da procijeni njegove tehnološke i financijske aspekte. Naravno, Ana se odmah konzultirala s financijskom direktoricom i serviserom informatičke opreme. Zaključeno je da je za uspostavu elektroničke razmjene dokumenata s posredničkom tvrtkom potrebno napraviti veće izmjene u internom informacijskom sustavu, što za sobom povlači i značajan trošak, uz onaj već prije spomenuti povezano s nabavom novog, bržeg tiskarskog stroja. Dok je pripremala izvještaj za direktora Marića, Ana je primijetila obavijest o poruci primljenoj putem LinkedIna. Naime, prije nekoliko tjedana Ana je pokrenula izradu engleske verzije web stranice poduzeća te je ujedno otvorila i LinkedIn profil poduzeća. Kad je otvorila poruku, ispalo je da se portugalsko poduzeće Porto Jerónimo zanima za tisak tjednih kataloga te da od Lotus printa traži ponudu putem internetskog sustava nabave. S obzirom na potencijal rasta poslovne suradnje s Mercuriom i potrebnu nabavu novog tiskarskog stroja, direktor Marić je zaključio kako je ovo vrlo zanimljiv upit te zamolio Anu da pripremi ponudu. Nakon što je pripremila ponudu, Ana je putem Skypea razgovarala s referenticom nabave tvrtke Porto Jerónimo kako bi se informirala o samom procesu davanja ponude te unosom u internetski sustav. Po završetku razgovora, Ana je elektroničkom poštom primila link na web stranicu za unos te svoje korisničko ime i zaporku. U narednih pet minuta, Ana je unijela sve potrebne podatke u sustav te potvrdila ponudu. Nakon nekoliko dana, direktor Marić je povratno javio gospodinu Hrestaku iz Mercuria da je Lotus print spreman za proširenje suradnje.

Pitanja:

1. Kako ocjenjujete nastup trgovačkog lanca Mercurio koji od svojih dobavljača traži uvođenje elektroničke razmjene dokumenata, uvjetujući pri tome korištenje posredničke tvrtke, umjesto izravne razmjene?
2. Uzevši u obzir da je Lotus print tvrtka srednje veličine te da su marže u tiskarskoj industriji značajno pale zadnjih godina, što mislite o odluci direktora Marića da se ide u nabavu novog, bržeg tiskarskog stroja te u uvođenje elektroničke razmjene dokumenata?
3. Dok je u slučaju Mercuria održan sastanak uživo, s portugalskom tvrtkom Porto Jerónimo sva se komunikacija odvijala elektronički, a i sama ponuda je upućena kroz internetski sustav nabave. Što mislite o tome? Smatrate li boljim tradicionalniji pristup koji uključuje i sastanke uživo ili komunikaciju koja se isključivo odvija putem internetskih kanala?



Filmski maraton:

Preporuka popularnog igranog filma prodajno-pregovaračke tematike

Specijalni izvještaj (Minority Report, 2002) je futuristički triler s Tomom Cruiseom u glavnoj ulozi. Film prikazuje svijet smješten u budućnosti u kojoj je tehnologija uznapredovala do te mjere da je moguće predvidjeti buduća ubojstva, a posebna policijska jedinica identificira žrtvu i počinitelja te nastoji spriječiti ubojstvo. Iako prodaja ne čini okosnicu ovog filma, iznimno je zanimljiv dio filma u kojem kamere skeniraju zjenice prolaznika da bi ih se identificiralo i pružilo personalizirano oglašavanje. Primjerice, kad glavni lik uđe u GAP-ovu prodavaonicu, hologramski prodavač ga oslovi imenom te podsjeti na prošlu kupnju.

Trailer filma pogledajte skenirajući QR kod.



SCAN ME!

Trailer filma



SCAN ME!

Personalizirano oglašavanje



Author: freedesignfile, https://all-free-download.com/free-vector/download/different-film-and-movie-mix-vector_523693.html

Author: BSGStudio/All-free-download.com, na linku: https://all-free-download.com/free-vector/download/realistic-vector-illustration-of-popcorn-and-beverage_6822455.html?fbclid=IwAR14-op24gLuhWg4Dj9sSo-c9EiHu2naajNOJgRqs9h4kpyDx2Tp1GaMIE

- 1 Ažurna evidencija o broju korisnika interneta dostupna je na <http://www.internetlivestats.com/internet-users/>.
- 2 Statista (2018). Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2021. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/> (pristupljeno 27.7.2018.).
- 3 Demerz, P. (2015). B2B e-commerce sales will top \$1.13 trillion by 2020. Dostupno na: <https://www.internetretailer.com/2015/04/02/new-report-predicts-1-trillion-market-us-b2b-e-commerce> (pristupljeno 27.7.2018.).
- 4 Digital Commerce 360 (2018). B2B E-Commerce World. Dostupno na: <https://www.digitalcommerce360.com/2017/06/05/u-s-b2b-e-commerce-course-hit-1-18-trillion-2021/> (pristupljeno 27.7.2018.).
- 5 Internet Retailer (2016). B2B e-commerce. Dostupno na: <https://www.internetretailer.com/trends/b2b-ecommerce/> (pristupljeno 6.12.2016.).
- 6 Vishnoi, L. (2018). How AI Changed Customer Service in the IT industry. Dostupno na: <https://www.entrepreneur.com/article/309213> (pristupljeno 27.7.2018.).
- 7 Spremić, M. (2017). Digitalna transformacija poslovanja, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 21.
- 8 Vidjeti: Zakon o računovodstvu, Narodne novine 78/2015.
- 9 Wood, C. A. (2015). Current and Future Insights from Online Auctions. U: M. e. Shaw, M. E. (ur.) E-Commerce and the Digital Economy. New York: Routledge, str. 130-142.
- 10 Armstrong, P. (2017). Stop Using PowerPoint, Harvard University Says It's Damaging Your Brand And Your Company. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/paularmstrongtech/2017/07/05/stop-using-powerpoint-harvard-university-says-its-damaging-your-brand-and-your-company/#6ecb7e363e65> (pristupljeno 27.7.2018.).
- 11 Hall, A. (2018). Most millennials only purchase items with online reviews, study finds. Dostupno na: <https://www.independent.co.uk/news/business/millennial-online-review-products-research-internet-trusted-recommendations-a8245781.html> (pristupljeno 27.7.2018.).
- 12 Lewallwn, B. (2018). Wal-Mart & The Bar Code. Dostupno na: <https://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/wal-mart/secrets/barcode.html> (pristupljeno 27.7.2018.).
- 13 Wal-Mart. (2018). 6 Ways Walmart Made its Mark in Retail History. Dostupno na: <https://blog.walmart.com/heritage/20141105/6-ways-walmart-made-its-mark-in-retail-history> (pristupljeno 27.7.2018.).
- 14 Bonsor, K. i Fenlon, W. (2018). How RFID Works. Dostupno na: <https://electronics.howstuffworks.com/gadgets/high-tech-gadgets/rfid.htm> (pristupljeno 27.7.2018.).
- 15 Amazon (2018). Amazon Go. Dostupno na: <https://www.amazon.com/b?ie=UTF8&node=16008589011> (pristupljeno 27.7.2018.).
- 16 Redok (2016). Razmjena elektroničkih dokumenata. Dostupno na: <http://www.redok.hr/usluge/razmjena-elektronickih-dokumenata-edi/> (pristupljeno 24.12.2016.).
- 17 <http://www.metrodostava.hr>.
- 18 Ross, D. (2005). Retail Business Intelligence Extranets – Collaborating with Suppliers. Dostupno na: <http://www.b-eye-network.com/view/897> (pristupljeno 27.7.2018.).
- 19 Enderle, R. (2016). Why meeting face-to-face still trumps videoconferencing. Dostupno na: <http://www.cio.com/article/3038295/leadership-management/why-meeting-face-to-face-still-trumps-videoconferencing.html> (pristupljeno 27.7.2018.).
- 20 Meeting King. (2012). When to use face to face meetings and when to hold virtual meetings. Dostupno na: <http://meeting-king.com/face-to-face-meetings-vs-virtual-meetings/> (pristupljeno 27.7.2018.).
- 21 Sikorsky, M. i Gunther, M. R. (2018). Bots are about to get better at customer support than humans. Dostupno na: <http://www.wired.co.uk/article/message-bot-customer-care> (pristupljeno 27.7.2018.).
- 22 Wood, C. A. (2015). Opetovan citat, str. 130-142.
- 23 Peček, M. (2008). Elektronička reverzna aukcija kao efikasno sredstvo unapređenja postupka nabave. Ekonomska misao, 17(2), str. 215-236.
- 24 Ding, M., Eliashberg, J., Huber, J. i Saini, R. (2005). Emotional Bidders-An Analytical and Experimental Examination of Consumers' Behavior in a Priceline-Like Reverse Auction. Management Science, 51(3), str. 352-364.
- 25 Adam, T. P., Krämer, J. i Müller, M. B. (2015). Auction Fever! How Time Pressure and Social Competition Affect Bidders' Arousal and Bids in Retail Auctions. Journal of Retailing, 91(3), str. 468-485.
- 26 Tuten, T. i Solomon, M. (2015). Social Media Marketing (2. izdanje). London: SAGE Publications, str. 4.
- 27 Dahl, S. (2015). Social Media Marketing: Theories & Applications. London: SAGE Publications, str. 76.
- 28 Andzulis, J., Panagopoulos, N. i Rapp, A. (2012). A review of social media and implications for the sales process. Journal of Personal Selling & Sales Management, 32(3), str. 305-316.
- 29 Itani, O., Agnihotri, R. i Dingus, R. (2017). Social media use in B2B sales and its impact on competitive intelligence collection and adaptive selling: Examining the role of learning orientation as an enabler. Industrial Marketing Management, 66, str. 64-79.
- 30 Forer, L. (2018). Social Media as the New E-Commerce Platform. Dostupno na: <https://www.marketingprofs.com/chirp/2018/33770/social-media-as-the-new-e-commerce-platform> (pristupljeno 27.7.2018.).
- 31 Chen, L. (2014). The New Formula for Connecting with B2B Buyers. Dostupno na: <https://business.linkedin.com/sales-solutions/blog/t/the-new-formula-for-connecting-with-b2b-buyers-infographic> (pristupljeno 27.7.2018.).
- 32 Guest (2015). 10 Reasons Why Influencer Marketing is the Next Big Thing. Dostupno na: <https://www.adweek.com/digital/10-reasons-why-influencer-marketing-is-the-next-big-thing/> (pristupljeno 27.7.2018.).
- 33 Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M. i Krush, M. (2016). Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. Industrial Marketing Management, 53(February), str. 172-180.
- 34 Columbus, L. (2016). Predicting The Future Of B2B E-Commerce. Dostupno na: <http://www.forbes.com/sites/louiscolombus/2016/09/12/predicting-the-future-of-b2b-e-commerce/#5b9915825bd3> (pristupljeno 27.7.2018.).
- 35 B2B e-commerce (2016). Dostupno na: <https://www.internetretailer.com/trends/b2b-ecommerce/> (pristupljeno 24.12.2016.).
- 36 Forester Research. (2014). Building The B2B Omni-Channel Commerce Platform Of The Future. Forester Research. Dostupno na: https://www.accenture.com/t20150523T021058_w_/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Digital_2/Accenture-B2B-Omni-Channel-Commerce.pdf (pristupljeno 27.7.2018.).
- 37 Mims, C. (2015). Coming Next: The On-Demand Sales Force. Dostupno na: <http://www.wsj.com/articles/coming-next-the-on-demand-sales-force-1433116458> (pristupljeno 27.7.2018.).
- 38 Bogomolov, A. (2015). The latest in Sales: The on demand... sales person? Dostupno na: <http://www.qvidian.com/blog/latest-sales-demand%E2%80%A6sales-person> (pristupljeno 27.7.2018.).

Literatura

- Adam, T. P., Krämer, J. i Müller, M. B. (2015). Auction Fever! How Time Pressure and Social Competition Affect Bidders' Arousal and Bids in Retail Auctions. *Journal of Retailing*, 91(3), str. 468-485.
- Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M. i Krush, M. (2016). Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management*, 53, str. 172-180.
- Alfirevic, N., Draskovic, N. i Pavicic, J. (2013). Toward a customer-centric strategy implementation model: The case of an European mid-sized glass packaging producer. U H. Kaufmann i Panni, M. (ur.) *Customer Centric Marketing Strategies: Tools for Building Organizational Performance*. Hershey: Business Science Reference/IGI Global, str. 476-497.
- Amazon (2018). Amazon Go. Dostupno na: <https://www.amazon.com/b?ie=UTF8&node=16008589011> (pristupljeno 27.7.2018.).
- Anderson, M. (2011). How to ask for referrals. *Professional Adviser*, str. 16-17.
- Andzulis, J., Panagopoulos, N. i Rapp, A. (2012). A review of social media and implications for the sales process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), str. 305-316.
- Armstrong, P. (2017). Stop Using PowerPoint, Harvard University Says It's Damaging Your Brand And Your Company. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/paularmstrongtech/2017/07/05/stop-using-powerpoint-harvard-university-says-its-damaging-your-brand-and-your-company/#6ecbe363e65> (pristupljeno 27.7.2018.).
- Avon (2018) Kampanja 14/2018. Dostupno na: <http://www.avon.hr/PRSuite/jsbrochure.page> (pristupljeno 2.10.2018.).
- B2B e-commerce (2016). Dostupno na: <https://www.internetretailer.com/trends/b2b-e-commerce/> (pristupljeno 24.12.2016.).
- Babić-Hodović, V., Domazet, A. i Kurtović, E. (ur.). (2012). *Osnovi marketinga*. Sarajevo: Ekonomski fakultet.
- Bajarin, T. (2017). How Corning's Crash Project For Steve Jobs Helped Define The iPhone. Dostupno na: <https://www.fastcompany.com/40493737/how-corning-crash-project-for-steve-jobs-helped-define-the-iphone> (pristupljeno 24. travnja 2018.).
- Barry, T. E. (1987). The development of the hierarchy of effects: An historical perspective. *Current issues and Research in Advertising*, 10(1-2), str. 251-295.
- Beers, D. (2017). DeWalt and its customer-driven innovation. Dostupno na: <https://consumervaluecreation.com/2017/03/04/dewalt-and-its-customer-driven-innovation/> (pristupljeno 24.4.2018.).
- Benolić, M. (2012). Svjetska ekonomska kriza: razvoj, utjecaj na Republiku Hrvatsku i subjektivni stavovi studenata. *Pravnik: časopis za pravna i društvena pitanja*, 46(92), str. 119-138.
- Bernhardt, D., Campello, M. i Kutsoati, E. (2006). Who herds? *Journal of Financial Economics*, 80(3), str. 657-675.
- Bhat, S. i Darzi, M. (2016). Customer relationship management: An approach to competitive advantage in the banking sector by exploring the mediational role of loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 34(3), str. 388-410.
- Bogomolov, A. (2015). The latest in Sales: The on demand... sales person? Dostupno na: <http://www.quidian.com/blog/latest-sales-demand%E2%80%A6sales-person> (pristupljeno 27.7.2018.).
- Bonsor, K. i Fenlon, W. (2018). How RFID Works. Dostupno na: <https://electronics.howstuffworks.com/gadgets/high-tech-gadgets/rfid.htm> (pristupljeno 27.7.2018.).
- Burning Glass Technologies (2014). Moving the goal posts: How demand for Bachelor Degree is Reshaping the Workforce. Dostupno na: http://www.burning-glass.com/wp-content/uploads/Moving_the_Goalposts.pdf (pristupljeno 6.6. 2018.).
- Bush, V., Bush, A. J., Oakley, J. i Cicala, J. E. (2017). The Sales Profession as a Subculture: Implications for Ethical Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 142(3), str. 549-565.

- BusinessDictionary (2018). Sales resistance. Dostupno na: <http://www.businessdictionary.com/definition/sales-resistance.html> (pristupljeno 23.4.2018.).
- Buttle, F. i Maklan, S. (2015). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies* (3. izdanje). London: Routledge.
- Buzzotta, V. R., Lefton, R. E. i Sherberg, M. (1972). *Effective selling through psychology: dimensional sales and sales management strategies*, New York: Wiley & Sons.
- Crowther, S. M., Reynolds, L. A., i Tansey, E. M. (2009). The resurgence of breastfeeding, 1975-2000 (Vol. 35, No. 35). London: Wellcome Trust Centre for the History of Medicine at UCL.
- Campbell, A. (1998). Do internal departmental relationships influence buyers' expectations about external supply partnerships? *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(3), str. 199-214.
- Castelberry, S. i Tanner, J. (2011). *Selling: Building Partnerships* (8. izdanje). Boston: McGraw Hill/Irwin.
- Castleberry, S. B. i Shepherd, C. D. (1993). Effective interpersonal listening and personal selling, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13(1), str. 35-49.
- Cespedes, F. (1994). Industrial Marketing: Managing New Requirements. *Sloan Management Review*, 35(3), str. 45-60.
- Challagalla, G., Venkatesh, R. i Kohli, A. K. (2009). Proactive postsales service: when and why does it pay off?. *Journal of Marketing*, 73(2), str. 70-87.
- Chen, L. (2014). The New Formula for Connecting with B2B Buyers. Dostupno na: <https://business.linkedin.com/sales-solutions/blog/t/the-new-formula-for-connecting-with-b2b-buyers-infographic> (pristupljeno 27.7.2018.).
- Chen, Y.-C., Li, P.-C. i Lin, Y.-H. (2013). How inter- and intra-organisational coordination affect product development performance: the role of slack resources. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(2), str. 125-136.
- Čičić M., Husić M. i Kukić S. (2009). *Ponašanje potrošača*. Mostar: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru.
- Clark, C. i Pinch, T. (2001). Recontextualising Sales Resistance: A Response to Hunt and Bashaw. *Industrial Marketing Management*, 30 (8), str. 637-643.
- Clayton, P. (2003). *Body language at work: read the signs and make the right moves*. New York: Barnes & Noble.
- Columbus, L. (2016). Predicting The Future Of B2B E-Commerce. Dostupno na: <http://www.forbes.com/sites/louisacolumbus/2016/09/12/predicting-the-future-of-b2b-e-commerce/#5b9915825bd3> (pristupljeno 27.7.2018.).
- Conduit, J., Jekanyka Matanda, M. i Mavondo, F. (2014). Global contributions to marketing management pursuing internal customer orientation and external customer orientation. *Journal of Marketing Management*, 30(13-14), str. 1320-1352.
- Covey, S. (1989). *The seven habits of highly successful people*. New York: Fireside/Simon & Schuster.
- Dahl, S. (2015). *Social Media Marketing: Theories & Applications*. London: SAGE Publications
- DeCormler, R. i Jobber, D. (1993). The counsellor selling method: concepts, constructs and effectiveness, *Journal of Personal Sales and Management*, 13 (4), str. 39-60.
- Demerz, P. (2015). B2B e-commerce sales will top \$1.13 trillion by 2020. Dostupno na: <https://www.internetretailer.com/2015/04/02/new-report-predicts-1-trillion-market-us-b2b-e-commerce> (pristupljeno 27.7.2018.).
- Digital Commerce 360 (2018). B2B E-Commerce World. Dostupno na: <https://www.digitalcommerce360.com/2017/06/05/u-s-b2b-e-commerce-course-hit-1-18-trillion-2021/> (pristupljeno 27.7.2018.).
- Ding, M., Eliashberg, J., Huber, J. i Saini, R. (2005). Emotional Bidders-An Analytical and Experimental Examination of Consumers' Behavior in a Priceline-Like Reverse Auction. *Management Science*, 51(3), str. 352-364.

- Doran, G. T. (1981). There's a SMART way to write management's goals and objectives. *Management review*, 70(11), str. 35-36.
- Drašković, N., Marković, M. i Žnidar, K. (2018). Product lifecycle strategies in digital world. *International journal of management cases*, 20(3), str. 29-43.
- Drašković, N., Marković, M., Hruškar, D. (2017). Challenges of the Challengers: an insight into the internationalization pathway of Croatian digital agencies. *Zadar: Conference proceedings 28th DAAAM international symposium on intelligent manufacturing and automation*, str. 8-11.
- Drašković, N., Temperley, J. i Pavičić (2009). Comparative perceptions of consumer goods packaging: Croatian consumers perspectives. *International journal of management cases*, 11(2), str. 154-163.
- Dudley R. C. i Narayandas D. (2006) A Portfolio Approach to Sales. *Harvard Business Review*. Dostupno na: <https://hbr.org/2006/07/a-portfolio-approach-to-sales> (pristupljeno 26.7.2018.).
- Dugan, R., Hochstein, B., Rouziou, M., i Britton, B. (2018). Gritting their teeth to close the sale: the positive effect of salesperson grit on job satisfaction and performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1489726>.
- Earley, P. C. i Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard Business Review*, 82(10), str. 139-146.
- Enderle, R. (2016). Why meeting face-to-face still trumps videoconferencing. Dostupno na: <http://www.cio.com/article/3038295/leadership-management/why-meeting-face-to-face-still-trumps-videoconferencing.html> (pristupljeno 27.7.2018.).
- Euromonitor (2018). Croatia. Dostupno na: <http://www.euromonitor.com/croatia> (pristupljeno 26.7.2018.).
- Fang, E., Palmatier, R. W., i Evans, K. R. (2004). Goal-setting paradoxes? Trade-offs between working hard and working smart: The United States versus China. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 188-202.
- Fang, T., Schaumburg, J. i Fjellström, D. (2017). International business negotiations in Brazil. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(4), str. 591-605.
- Ferrell, O., Gresham, L. G. i Fraedrich, J. (1989). A synthesis of ethical decision models for marketing. *Journal of Macromarketing*, 9(2), str. 55-64.
- Fetscherin, M. i Toncar, M. (2010). The effects of the country of brand and the country of manufacturing of automobiles. *International Marketing Review*, 27(2), str. 164-178.
- Fill, C. i Fill, K. (2005). *Business-to-business marketing: relationships, systems and communications*, Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Fisher, R., Ury, W. L., i Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Boston: Penguin.
- Forer, L. (2018). Social Media as the New E-Commerce Platform. Dostupno na: <https://www.marketingprofs.com/chirp/2018/33770/social-media-as-the-new-e-commerce-platform> (pristupljeno 27.7.2018.).
- Forester Research. (2014). Building The B2B Omni-Channel Commerce Platform Of The Future. Forester Research. Dostupno na: https://www.accenture.com/t20150523T021058__w__/us-en/acn-media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Digital_2/Accenture-B2B-Omni-Channel-Commerce.pdf (pristupljeno 27.7.2018.).
- Gittomer, J. (2006). *Little Red Book of Sales Answers*. New York: Pearson/Prentice Hall
- Global Coffee Market (2018). *Global Coffee Market – Growth, Trends and Forecasts (2018 – 2023)*. Dostupno na: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/coffee-market> (pristupljeno 13.3.2018.).
- Graham-Leviss K. (2011) The High Cost of Sales Team Turnover. Dostupno na: [ht.entrepreneur.com/article/220310](http://entrepreneur.com/article/220310) (pristupljeno 16.6.2018.).
- Greenpeace (2018). What's wrong with genetic engineering (GE)? Dostupno na: <https://www.greenpeace.org/archive-international/en/campaigns/agriculture/problem/genetic-engineering/> (pristupljeno 9.6.2018.).
- Gryphon Sales Intelligence (2017). The Brutal Truth About Cold Calling. Dostupno na: <https://gryphonsalesintelligence.com/the-brutal-truth-about-cold-calling/> (pristupljeno 11.4.2018.).
- Guenzi, P., De Luca, L. M. i Troilo, G. (2011). *Organizational Drivers of Salespeople's Customer Orientation*

- tation and Selling Orientation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(3), str. 269-286.
- Guest (2015). 10 Reasons Why Influencer Marketing is the Next Big Thing. Dostupno na: <https://www.adweek.com/digital/10-reasons-why-influencer-marketing-is-the-next-big-thing/> (pristupljeno 27.7.2018.).
- Halkias, G., Davvetas, V. i Diamantopoulos, A. (2016). The interplay between country stereotypes and perceived brand globalness/localness as drivers of brand preference. *Journal of Business Research*, 69(9), str. 3621-3628.
- Hall, A. (2018). Most millennials only purchase items with online reviews, study finds. Dostupno na: <https://www.independent.co.uk/news/business/millennial-online-review-products-research-internet-trusted-recommendations-a8245781.html> (pristupljeno 27.7.2018.).
- Halligan, B. i Shah, D. (2014). *Inbound Marketing: Attract, engage, and delight customers online* (2. izdanje). Hoboken: John Wiley & Sons, str. 3.
- Harrison M. (2016). Of the many differences that distinguish business-to-business markets from consumer markets, two are particularly notable., B2B International. Dostupno na: <https://www.b2binternational.com/publications/2-frame-works-to-understand-b2b-decision-making-unit/> (pristupljeno 10.4.2018.).
- Hartman, K. B. (2006). Television and Movie Representations of Salespeople: Beyond Willy Loman. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26 (3), str. 283-292.
- Herbst, U., Dotan, H. i Stöhr, S. (2017). Negotiating with work friends: examining gender differences in team negotiations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(4), str. 558-566.
- Hernaus, T. i Begičević Ređep, N. (2014). Psihološki aspekti odlučivanja. U P. Sikavica, T. Hunjak, N. Begičević Ređep i T. Hernaus (ur.) *Poslovno odlučivanje*. Zagreb: Školska knjiga, str. 342-373.
- Hise, R. i Reid, E. (1994). Improving the Performance of the Industrial Sales Force in the 1990s. *Industrial Marketing Management*, 4(23), str. 273-279.
- Hodgon, M. (2018). Value of Organic First-Page Results. Dostupno na: <https://www.infront.com/blog/the-infront-blog/value-of-first-page-google-results> (pristupljeno 12.4.2018.).
- Hofstede, G. H. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. i Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3. izdanje). New York: McGraw-Hill Education
- Hollensen, S. (2017). *Global marketing* (7. izdanje). Harlow: Pearson Education
- Holmes, Y. M., Beitelspacher, L. S., Hochstein, B. i Bolander, W. (2017). "Let's make a deal." Price outcomes and the interaction of customer persuasion knowledge and salesperson negotiation strategies. *Journal of Business Research*, 78, str. 81-92.
- Hopkins, T. (2010). *The Feel, Felt, Found Strategy*. Dostupno na: <http://www.tomhopkins.com/blog/presentation/the-feel-felt-found-strategy> (pristupljeno 24.4.2018.).
- Hotel Esplanade (2018). Kozmopolitski ugođaj u centru Zagreba. Dostupno na: <https://www.esplanade1925.hr/hr/mainpage.html> (pristupljeno 9.6.2018.).
- Hotel Esplanade (2018). O hotelu. Dostupno na: <https://www.esplanade.hr/hr/hotel.html> (pristupljeno 9.6.2018.).
- Digital Commerce 360 (2018) Internet Retailer. Dostupno na: <https://www.digitalcommerce360.com/2017/06/02/selling-globally-opportunities-challenges-solutions> (pristupljeno 26.7.2018.).
- eMarketer (2017) *Worldwide Retail and Ecommerce Sales: eMarketer's Estimates for 2016-2021*. Dostupno na: <https://www.emarketer.com/Report/Worldwide-Retail-Ecommerce-Sales-eMarketers-Estimates-20162021/2002090> (pristupljeno 26.7.2018.).
- Grbac B. i Lončarić D. (2010): *Ponašanje potrošača na tržištu krajnje i poslovne potrošnje – osobitosti, reakcije, izazovi, ograničenja*, Rijeka: EFRI.
- Hunt, K. A. i Bashaw, R. E. (1999). A New Classification of Sales Resistance. *Industrial Marketing Management*, 28(1), str. 109-118.
- Husic-Mehmedovic, M., Kukic, S. i Cicic, M. (2012). *Consumer Behaviour*. Sarajevo: School of Economics and Business in Sarajevo.
- Ingram, T. N. (2004). Future themes in sales and sales management: complexity, collaboration, and accountability. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(4), str. 18-28.

- Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H. i Williams, M. R. (2017). *SELL5* (5. izdanje). Boston: Cengage Learning.
- Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H. i Williams, M. R. (2014). *SELL4* (4. izdanje). Boston: Cengage Learning.
- International Chamber of Commerce, (2010). Dostupno na: <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-rules-2010/> (pristupljeno 26.7. 2018.).
- International Coffee Organization (2017). Coffee Trade Statistics. Dostupno na: http://www.ico.org/monthly_coffee_trade_stats.asp (pristupljeno: 31.9.2018.).
- Internet Retailer (2016). B2B e-commerce. Dostupno na: <https://www.internetretailer.com/trends/b2b-ecommerce/> (pristupljeno 6.12.2016.).
- Itani, O., Agnihotri, R. i Dingus, R. (2017). Social media use in B2B sales and its impact on competitive intelligence collection and adaptive selling: Examining the role of learning orientation as an enabler. *Industrial Marketing Management*, 66, str. 64-79.
- Jobber, D. i Lancaster, G. (2009). *Selling and Sales Management* (8. izdanje). Harlow: Pearson Education.
- Jobber, D. i Lancaster, G. (2015). *Selling and Sales Management* (10. izdanje). Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Johnston, M. W. i Marshall, G. W. (2016). *Contemporary Selling: Building Relationships, Creating Value* (5. izdanje). London: Routledge, str. 172-173.
- Kadic-Maglajlic, S., Boso, N. i Micevski, M. (2017). How internal marketing drive customer satisfaction in matured and maturing European markets? *Journal of Business Research*, 86, str. 291-299.
- Kadic-Maglajlic, S., Micevski, M., Arslanagic-Kalajdzic, M. i Lee, N. (2017). Customer and selling orientations of retail salespeople and the sales manager's ability-to-perceive-emotions: A multi-level approach. *Journal of Business Research*, 80, str. 53-62.
- Kadic-Maglajlic, S., Micevski, M., Lee, N., Boso, N. i Vida, I. (2017). Three Levels of Ethical Influences on Selling Behavior and Performance: Synergies and Tensions, *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3588-1> (pristupljeno 26.10. 2018).
- Kadic-Maglajlic, S., Vida, I., Obadia, C. i Plank, R. (2016). Clarifying the influence of emotional intelligence on salesperson performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(7), str. 877-888.
- Kelly, G. (1955). *The Psychology of Personal Constructs*. London: Routledge
- Kesić, T. (2006). *Ponašanje potrošača* (2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje). Zagreb: Opinio.
- Knapp, M. L., Hall, J. A. i Horgan, T. G. (2013). *Non-verbal communication in human interaction*. Boston: Cengage Learning.
- Kolaković, M. (2006). *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*, Zagreb: Sinergija.
- Kotler, P. i Keller, K. (2016). *Marketing Management* (15. izdanje). New Jersey: Pearson.
- Kotler, P., Keller, K. i Martinovic, M. (2014). *Upravljanje marketingom* (14. izdanje). Zagreb: Mate.
- Kotler, P., Rackham, Neil i Krishnaswamy, Suj (2006). Ending the war between sales & marketing. *Harvard Business Review*, 84 (7/8), str. 68-78.
- Kruse K. (2016). The 80/20 Rule And How It Can Change Your Life. *Forbes*. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2016/03/07/80-20-rule/> (pristupljeno 26.7. 2018.).
- Kumar, N. i Yakhlef, A. (2016). Managing business-to-business relationships under conditions of employee attrition: A transparency approach. *Industrial Marketing Management*, 56, str. 143-155.
- LAARC sales resistance mitigation tactic (2018). Dostupno na: <https://www.provenmodels.com/555/laarc-sales-resistance-mitigation-tactic/> (pristupljeno 6. 1. 2018.).
- Lai, C. J. (2016). The Effect of Individual Market Orientation on Sales Performance: An Integrated Framework for Assessing the Role of Formal and Informal Communications. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24(3), str. 328-343.
- Le Meunier-FitzHugh, N. i Piercy, N. F. (2007). Exploring collaboration between sales and marketing. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), str. 939-955.
- Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P. i Kassam, K. S. (2015). Emotion and decision making. *Annual Review of Psychology*, str. 66.
- Levens, M. (2012). *Marketing: Defined, Explained, Applied*. Upper Saddle River: Pearson Education.

- Levitt, T. (1980). Marketing success through differentiation-of anything. *Harvard Business Review*, 58, str. 83-91.
- Lewallwn, B. (2018). Wal-Mart & The Bar Code. Dostupno na: <https://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/walmart/secrets/barcode.html> (pristupljeno 27.7.2018.).
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., i Barry, B. (2009.). Pregovaranje. Zagreb: Mate
- Lewicki, R., Barry, B. i Saunders, D. (2015). Essentials of negotiation (6. izdanje). Columbus: McGraw-Hill Higher Education.
- LinkedIn Sales Solution (2017). How to Build More Sales Leads: A Guide to Self-Sufficiency. Dostupno na: <https://business.linkedin.com/sales-solutions/b2b-sales-lead-generation/how-to-build-more-sales-leads#> (pristupljeno 11.4.2018).
- Mandić, M., Sarajlić, H. (2017). Istraživanje kriterija pri odabiru pokretne komunikacijske mreže. *Zbornik Ekonomskog fakuleta u Zagrebu* 15(2), str. 45-68.
- Manning, G. L. i Reece, B. L. (2001). *Selling Today: Building Quality Partnerships* (8. izdanje). New Jersey: Prentice Hall.
- Manning, G. L. i Reece, B. L. (2008). *Suvremena prodaja: stvaranje vrijednosti za kupca*. Mate, Zagreb.
- Manning, G. L., Ahearne, M. i Reece, B. L. (2017). *Selling today: partnering to create value* (14. izdanje). Edinburgh: Pearson Education.
- Manning, G., i Reece, B. (2014). *Selling Today: Partnering to Create Value* (13. izdanje). Harlow: Pearson Education.
- Manning, G. L., Ahearne, M. L. i Reece, B. L. (2011). *Selling Today* (12. izdanje). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Marchetti, M. (1997). Whatever it takes. *Sales and Marketing Management*, 149 (13), str. 28.
- Marshall, G. W., Goebel, D. J. i Moncrief, W. C. (2003). Hirng for success at the buyer-seller interface. *Journal of Business Research*, 56(4), str. 247-255.
- Matić, B. (2016). *Međunarodno poslovanje – institucije, pravila, strategije*. Zagreb: Ekonomski fakultet.
- Matthzssens, P. i Johnston, W. J. (2006). Marketing and sales: optimization of a neglected relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(6), str. 338-345.
- Mayer, J. D. i Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? U P. Salovey i D. Sluyter (ur.). *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*. New York: Basic Books.
- Meeting King. (2012). When to use face to face meetings and when to hold virtual meetings. Dostupno na: <http://meetingking.com/face-to-face-meetings-vs-virtual-meetings/> (pristupljeno 27.7.2018.).
- Mehrabian, A. (1971). *Silent messages*. Belmont: Wadsworth Publishing
- Mehrabian, A. (2017). *Nonverbal communication*. London: Routledge
- Mehrabian, A. i Ferris, S. R. (1967). Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels. *Journal of Consulting Psychology*, 31(3), str. 248.
- Miachon, N. (2017). The Changing Face of B2B Growth: Influencer Marketing. Dostupno na: <https://upfluence.com/software/b2b-influencer-marketing> (pristupljeno 11. travnja 2018.).
- Micevski, M., Kadic-Magljajlic, S., Banerjee, S., Cadoogan, J. i Lee, N. (2017). Is it better to be both nice and nasty? Investigating the co-occurrence of sales manager aggressiveness and caring. *Journal of Business Research*, 80, str. 266-276.
- Mims, C. (2015). Coming Next: The On-Demand Sales Force. Dostupno na: <http://www.wsj.com/articles/coming-next-the-on-demand-sales-force-1433116458> (pristupljeno 27.7.2018.).
- Moncrief, W. C., Marshall, G. W. i Lassk, F. G. (2006). A Contemporary Taxonomy of Sales Positions. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(1), str. 56-65.
- Moses, A. (2006). I object! How to overcome objections with simple two-part process. *Selling Power*, October, str. 26-27.
- Opreana, A. i Vinerean, S. (2015). A New Development in Online Marketing: Introducing Digital Inbound Marketing. *Expert Journal of Marketing*, 3(1), str. 29-34.
- Ozretić Došen, Đ., Škare, V. i Krupka, Z. (2017). Researching country image construct in the context of emerging economies. *Research Handbook of Marketing in Emerging Economies*, (ur.) Marinov, M. A., Cheltenham: Edward Elgar Publishing, str. 163-196.

- Paesbrughe, B., Sharma, A., Rangarajan, D. i Syam, N. (2018). Personal selling and the purchasing function: where do we go from here? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(1), str. 123-143.
- Palić, M., Marić, M. i Kovač, I. (2011). Impact of personal service on customer satisfaction in FMCG retail in Croatia. *International Journal of Management Cases*, 13(3), str. 8-17.
- Palić, M., Kovač, I. i Brešan, L. (2011). Franchising as an entrepreneurial tool in Croatia. Problems and perspectives in *Management* 9(4), str. 8-17.
- Pavičić, J., Gnjiđić, V. i Drašković, N. (2014). Osnove strateškog marketinga. Zagreb: Školska knjiga i Institut za inovacije.
- Peček, M. (2008.). Elektronička reverzna aukcija kao efikasno sredstvo unapređenja postupka nabave. *Ekonomika misao*, 17(2), str. 215-236.
- Pravna klinika. (2014). Zaštita potrošača kod materijalnih nedostataka stvari. Dostupno na: <http://klinika.pravo.unizg.hr/content/zastita-potrosaca-kod-materijalnih-nedostataka-stvari> (pristupljeno 24.4.2018.).
- Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. i Krupka, Z. (2012). Osnove međunarodnog marketinga. Zagreb: Školska knjiga.
- Previšić, J. ur. (2011). Leksikon marketinga. Zagreb: Ekonomski fakultet.
- Rackham, N. (1988). SPIN Selling Situation • Problem • Implication • Need-Payoff. New York: McGraw-Hill.
- Ragins, E. J. i Greco, A. J. (2003). Customer relationship management and e-business: more than a software solution, *Review of Business*, 24(1), str. 25.
- Redok (2016). Razmjena elektroničkih dokumenata. Dostupno na: <http://www.redok.hr/usluge/razmjena-elektronickih-dokumenata-edi/> (pristupljeno 24.12.2016.).
- Richtel, M. (2008). Even at megastores, hagglers find no price is set in stone. *New York Times*. San Francisco Dostupno na: <https://www.nytimes.com/2008/03/23/business/23haggle.html?wanted=all&r=0> (pristupljeno 26.7. 2018.).
- Rivers, C. i Lytle, A. L. (2007). Lying, cheating foreigners!! Negotiation ethics across cultures, *International Negotiation*, 12(1), str. 1-28.
- Roberts, M. i Zahay, D. (2013). *Internet Marketing: Integrating Online & Offline Strategies*. Boston: Cengage Learning.
- Rodriguez, M., Peterson, R. M. i Krishnan, V. (2012). Social Media's Influence on Business-to-Business Sales Performance, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), str. 365-378.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5. izdanje). New York: Free Press
- Ross, D. (2005). Retail Business Intelligence Extranets – Collaborating with Suppliers. Dostupno na: <http://www.b-eye-network.com/view/897> (pristupljeno 27.7.2018.).
- Ruseell, F. A., Beach, F. H., Buskirk, R. H. i Buskirk, B. D. (1988). *Selling, principles and practices* (12. izdanje). New York: McGraw-Hill Book Company.
- Ryan, D. (2014). *Understanding digital marketing* (3. izdanje). London: Kogan Page.
- Sales Education Foundation (2018). A Formal Sales Education is the First Step to a Successful Career. Dostupno na: <https://salesfoundation.org/who-we-serve/students/> (pristupljeno 26.7.2018.).
- Samuelson, P. A. i Nordhaus, W. (2010). *Economics* (19. izdanje). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Sarmiento, M., Simões, C. i Farhangmehr, M. (2015). Applying a relationship marketing perspective to B2B trade fairs, *Industrial Marketing Management*, 21(3), str. 131-141.
- Saxe, R. i Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople, *Journal of Marketing Research*, 19(3), str. 343-351.
- Schiffman, L. G. i Kanuk, L. L. (2007). *Consumer Behavior* (9. izdanje). Upper Saddle River: Pearson Education.
- Schiffman, L. i Kanuk, L. (2010). *Ponašanje potrošača* (7. izdanje). Zagreb: MATE
- Schrock, W. A., Zhao, Y., Richards, K. A., Hughes, D. E. i Amin, M. S. (2018). On the nature of international sales and sales management research: a social network-analytic perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(1), str. 56-77.
- Schwartz, K. (2011). Relationship Selling vs. Transaction Selling. *Springboard Business Development*. Dostupno na: <http://springboardbizdev.com/relationship-selling-vs-transaction-selling/> (pristupljeno 30.3.2018.).

- Schwepker, C. H. (2003). Customer-Oriented Selling: A Review, Extension, and Directions for Future Research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(2), str. 151-171.
- Sikorsky, M. i Gunther, M. R. (2018). Bots are about to get better at customer support than humans. Dostupno na: <http://www.wired.co.uk/article/message-bot-customer-care> (pristupljeno 27.7.2018.).
- Sinčić Ćorić, D., Anić, I. D., Piri Rajh, S., Rajh, E. i Kurnoga, N. (2017). Organizational buying decision approaches in manufacturing industry: developing measures and typology. *Journal of business and industrial marketing*, 32(2), str. 227-237.
- Smith, P. (2016). *Sell with a Story: How to Capture Attention, Build Trust, and Close the Sale*. New York: AMACOM.
- Solomon, M. R. (2016). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being* (12. izdanje). London: Pearson.
- Spremić, M. (2017.). *Digitalna transformacija poslovanja*, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb.
- Statista (2018). Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2021. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/> (pristupljeno 27.7.2018.).
- Steil, L. K., Barker, L. L. i Watson, K. W. (1983). *Effective Listening: key to your success*. New York: Mcgraw-Hill College.
- Stokes, R. (2018). *eMarketing: The essential guide to marketing in a digital world* (6. izdanje). Cape Town: Quirk Education.
- Tadajewski, M. i Hower, P. (2012). Global contributions to marketing management. *Journal of Marketing Management*, 28(9-10), str. 1015-1020.
- Tavana, A., Fili, S., Tohid, A., Vaghari, R. i Kakouie, S. (2013). Theoretical Models of Customer Relationship Management in Organizations. *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, 3(11), str. 63-70.
- Tomašević Lišanin, M., Razum, A., Marić, N. (2015): Skills and negotiation behaviour of Croatian businessmen. *International Journal of Sales, Retailing and Marketing*, 4(15) str. 68-178.
- Tomašević Lišanin, M. (2010). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*. Zagreb: HUPUP
- Tomašević Lišanin, M. (2010). *Poslovni slučajevi iz prodaje i pregovaranja*. Zagreb: HUPUP.
- Tomašević Lišanin, M. (2010). Pregovaračka moć, od čega se sastoji i kako njome upravljati. *Poslovni savjetnik*, 65(10), str. 6-7.
- Tomašević Lišanin, M. (2006). *Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost*. Zagreb: Zbornik Ekonomskog fakulteta Zagreb, str. 429-438.
- Trainer, M. (2016). *7 Ways to Close More Sales*. Dostupno na: <https://www.entrepreneur.com/article/253995> (pristupljeno 23.4.2018.).
- Tsvetkov, Y. (2015). *Atlas of Prejudice: The Complete Stereotype Map Collection* (1. izdanje). North Charleston: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Tuten, T. i Solomon, M. (2015). *Social Media Marketing* (2. izdanje). London: SAGE Publications.
- Upwork (2018) *How it works*. Dostupno na: <https://www.upwork.com/> (pristupljeno 26.7.2018.).
- Using the alternate choice close (2018). Dostupno na: http://www.consultingsales.com/tips/Using_the_Alternate_Choice_Close.html (pristupljeno 24.4.2018.).
- Uzo, U. i Adigwe, J. O. (2016). Cultural norms and cultural agents in buyer-seller negotiation processes and outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 36(2), str. 126-143.
- Vaccaro, J. (1988). Best salespeople know their ABCs (always be closing). *Marketing News*, 22(7), str. 10.
- Vishnoi, L. (2018). How AI Changed Customer Service in the IT industry. Dostupno na: <https://www.entrepreneur.com/article/309213> (pristupljeno 27.7.2018.).
- Volkema, R. J. (1999) *The Negotiation Tool Kit, How to Get Exactly What You Want in Any Business or Personal Situation*. New York: AMACOM.
- Vranešević, T. (2014). *Tržišna istraživanja u poslovnom upravljanju*. Zagreb: Accent.
- Vranešević, T. Panda Bajs, I. i Mandić, M. (2018). *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*. Zagreb: Accent marketing.
- Wal-Mart. (2018). 6 Ways Walmart Made its Mark in Retail History. Dostupno na: <https://blog.walmart.com/heritage/20141105/6-ways-walmart-made-its-mark-in-retail-history> (pristupljeno 27.7.2018.).
- Wang, G. i Ma, X. (2013). The Effect of Psychological Climate for Innovation on Salespeople's Creativity

- and Turnover Intention. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(4), str. 373-387.
- Weißhaar, I. i Huber, F. (2016). Empathic Relationships in Professional Services and the Moderating Role of Relationship Age: Empathic Relationships in Professional Services. *Psychology & Marketing*, 33(7), str. 525-541.
- Weitz, B. A. (1981). Effectiveness in sales interactions: a contingency framework. *Journal of Marketing*, 45(1), str. 85-103.
- Weitz, B. A., Castleberry, A. B. i Tanner, J. F. (2004). *Selling, Building Partnerships* (5. izdanje). Boston: McGrawHill/Irwin.
- Weitz, B. A., Sujaan, H. i Sujaan, M. (1986). Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(4), str. 174-191.
- Weitz, B., Castelberry, S. i Tanner, J. (2004). *Selling: Building Partnerships* (5. izdanje). Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Wheeler M. A. (2002). Negotiation Self-Assessment, case study, Harvard Business Review. Dostupno na: <https://hbr.org/product/negotiation-self-assessment/902218-PDF-ENG> (pristupljeno 5.9.2018.).
- Wieseke, J., Alavi, S. i Habel, J. (2014). Willing to Pay More, Eager to Pay Less: The Role of Customer Loyalty in Price Negotiations. *Journal of Marketing*, 78, str. 17-37.
- Williams, D. (2014). *Connected CRM: implementing a data-drive, customer-centric business strategy*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Winkler, J. (1996). *Bargaining for Results*. Oxford: Heinemann.
- Wood, C. A. (2015). Current and Future Insights from Online Auctions. U Shaw, M. i dr. (ur.) *E-Commerce and the Digital Economy*. New York: Routledge, str. 130-142.
- Woodburn, D. i McDonald, M. (2011). *Key Account Management: the definitive guide* (3. izdanje). Chichester: John Wiley & Sons.
- Zakon o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi (2018). Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/543/Zakon-o-financijskom-poslovanju-i-predste%C4%8Dajnoj-nagodbi> (pristupljeno 24.4.2018.).
- Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o zaštiti potrošača (2015). Narodne novine, 110/2015.
- Zakon o zaštiti potrošača (2014). Narodne novine, 41/14.
- Zakon.hr (2015). Zakon o obveznim odnosima – pročišćeni tekst. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/75/Zakon-o-obveznim-odnosima> (pristupljeno 24.4.2018.).
- Zimmerman, A. i Blythe, J. (2013). *Business to business marketing management: A global perspective*. London: Routledge.



Slike i tablice

SLIKE:

Slika 1.1: Uloga prodajnog osoblja u fazi tržišnog predstavljanja inovacije

Slika 1.2: Faze prodajnog procesa

Slika 1.3: Primjeri oglasa za različita radna mjesta u prodaji

Slika 1.4: Vrste prodajnih poslova

Slika 2.1: Primjeri marketinške komunikacije B2M poduzeća

Slika 2.2: Digitalno kašnjenje B2B sektora u odnosu na B2C sektor

Slika 2.3: Val digitalnog marketinga s rezultirajućim promjenama tržišta

Slika 2.4: B2B2C poslovni model

Slika 2.5: Zemljopisno podrijetlo dijelova za iPhone

Slika 2.6: Komponente automobila Subaru Forester

Slika 2.7: Usporedba prodajnog procesa s osobnom i organizacijskom kupnjom

Slika 2.8: Racionalni i emocionalni motivi B2B kupovine

Slika 2.9: Učinkovitost promotivnog miksa u pojedinim fazama kupovnog procesa

Slika 2.10: Sudionici u procesu organizacijskog kupovanja

Slika 2.11: Društveni stilovi kupaca

Slika 3.1: Elementi komunikacijskog procesa

Slika 3.2: Utjecaj govora tijela u međuljudskoj komunikaciji

Slika 3.3: Content Creator aplikacija

Slika 3.4: Vrste slušanja

Slika 3.5: SIER model

Slika 3.6: Sastavnice učinkovitog (aktivnog) slušanja

Slika 3.7: Prostorne zone

Slika 4.1: Faza iniciranja suradnje/pronalaženja novih kupaca

Slika 4.2: Prodajni lijevak

Slika 4.3: Izvori informacija o prodajnim tragovima

Slika 4.4: LinkedIn usluga Sales Navigator

Slika 4.5: Linkovi na neke od online registara poduzeća

Slika 4.6: Primjer rezultata pretraživanja

Slika 5.1: SMART prodajni ciljevi

Slika 5.2: Primjeri smanjenja rizika kupnje

Slika 5.3: Primjer upotrebe AIDA formule u oglašavanju

Slika 5.4: vTie aplikacija i QR kod za vTie

Slika 5.5: Upotreba principa lijevka postavljanja pitanja kupcu

Slika 5.6: Prikaz ključnih elemenata SPIN tehnike

Slika 5.7: Prikaz ADAPT tehnike

Slika 5.8: CVP izjava Ubera

Slika 5.9: Koristi proizvoda/marke i koristi dobavljača

Slika 6.1: Primjer alata za smanjenje rizika kupca u prodaji rabljenih vozila

Slika 6.2: Sancta Domenica – prateće usluge kao važno sredstvo diferencijacije

Slika 6.3: Intel Inside® – primjer zajedničkog marketinga

Slika 6.4: Primjer preduhitrenja prigovora kupca uz pomoć produljenog jamstva

Slika 6.5: Prodati pijesak Arapima ipak nije tako teško

Slika 7.1: Hipotetski primjer funkcioniranja sustava internih klijenata

Slika 7.2: Ofenzivne i defenzivne marketinško-prodajne strategije

Slika 7.3: Provjera zadovoljstva korisnika

Slika 7.4: Primjer postupka reklamacije

Slika 7.5: Razvoj odnosa između kupca i prodavača

Slika 7.6: Razvoj i transformacija odnosa s ključnim kupcima

Slika 8.1: Pristup kupcima sve je više usmjeren na kompletno rješenje

Slika 8.2: Programi lojalnosti na tržištu osobne i tržištu poslovne potrošnje

Slika 8.3: Koncept ukupnog proizvoda

Slika 8.4: Poziv na prezentaciju uz probnu vožnju električnih bicikla i skutera

Slika 8.5: Zelene košarice Phoenix Pharma koje se koriste pri sortiranju lijekova

Slika 8.6: Primjer probnog korištenja proizvoda i usluga

Slika 8.7: Poticanje ukrštene i uvećane prodaje na Amazon.com

Slika 8.8: Primjena tehnike uvećane prodaje u poduzeću Samsung Electronics

Slika 8.9: Primjer ukrštene prodaje u GhetaLdus optici

Slika 8.10: Primjena tehnike „sljedeće prodaje“ u digitalnom okruženju

Slika 8.11: Sporna prodajna praksa poduzeća Nestlé u 1980-im

Slika 9.1: Prvi ljudi najuspješnijih svjetskih tvrtki koji su počeli u prodaji

Slika 9.2: Prodajna uspješnost je urođena ili stečena osobina?

Slika 9.3: Najvažnijih 10 sposobnosti zaposlenika u 2015. i 2020. godini

Slika 9.4: Razine planiranja

Slika 9.5: Primjer analize portfelja

Slika 9.6: Google Maps

Slika 9.7: 4D model

Slika 9.8: Sučelje i QR kod Todoist aplikacije

Slika 9.9: Sučelje i QR kod za pristup aplikaciji CamCard

Slika 9.10: Sučelje i QR kod za pristup aplikaciji Evernote

Slika 9.11: QR kod za pristup aplikaciji Expensify

Slika 10.1: Top 20 zemalja izvoznica u 2017. godini (u milijardama dolara)

Slika 10.2: Postotni udjel izvoza dobara roba i usluga u odnosu na nacionalni BDP

Slika 10.3: Mapa stereotipa: kako svijet vide Amerikanci?

Slika 10.4: Predstavnici kultura visokog i niskog konteksta

Slika 10.5: Rezultati po Hofstedovim dimenzijama

Slika 10.6: Prizori iz IKEA-inog kataloga za švedsko i saudijsko tržište

Slika 10.7: Primjer internacionalizacije temeljem licenciranja

Slika 10.8: Surf 'n' Fries – primjer uspješne hrvatske franšize

Slika 10.9: Izložbeni prostor HTZ na ITB sajmu 2018. godine

Slika 10.10: Mercedes Global Training Experience u Dubrovniku

Slika 10.11: Skraćeni prikaz INCOTERMS 2010 pravila

Slika 10.12: Godišnja potrošnja kave po stanovniku (u kg)

Slika 10.13: Oglas Zlatne džezve s glumcem Enisom Bešlićem

Slika 10.14: Snimka zaslona Amazon.com internetske trgovine

Slika 11.1: Osnovne strategije pregovaranja

Slika 11.2: BATNA-ZOPA Scenarij pregovaranja

Slika 11.3: Zaslona aplikacije „Negotiation“

Slika 12.1: Faze u traženju potencijalnih kupaca putem interneta

Slika 12.2: Proces online narudžbe usluge dizajna putem stranice UpWork

Slika 12.3: Primjer tržišnih izvještaja na web trgovini agencije Euromonitor

Slika 12.4: Primjer Lynda.com certifikata u području prodaje

Slika 12.5: Prototip Amazon Go prodavaonice u Seattlu, SAD

Slika 12.6: Odnos intraneta, ektraneta i interneta

Slika 12.7: Različite opcije za elektroničku razmjenu dokumenata

Slika 12.8: Avonov online katalog

Slika 12.9: Konzum Klik – prodaja robe široke potrošnje putem interneta

Slika 12.10: Video konferencija bazirana na Cisco rješenju

Slika 12.11: Aplikacija Neostar za kupnju rabljenih automobila

Slika 12.12: Primjena IoT na primjeru Samsung hladnjaka

Slika 12.13: Candy Crush Saga – primjer kupnje unutar aplikacije

Slika 12.14: Coolinarika.com – virtualna zajednica ljubitelja kuhanja

Slika 12.15: Samoposlužni kiosk u McDonald's restoranu u Zagrebu

Slika 12.16: Sophia – primjer napretka umjetne inteligencije

TABLICE:

- Tablica 1.1: Povijesni razvoj tržišne orijentacije i prodajnih aktivnosti poduzeća
- Tablica 1.2: Usporedba transakcijskog pristupa prodaji i prodaje utemeljene na odnosima
- Tablica 1.3: Interakcija marketinga i prodaje u procesu upravljanja marketingom
- Tablica 1.4: Usporedba tradicionalnih i suvremenih prodajnih aktivnosti
- Tablica 2.1: Glavne razlike između B2C i B2B kupovanja
- Tablica 2.2: Faze kupovnog putovanja i prateće komunikacijsko-prodajne aktivnosti
- Tablica 3.1: Najvažnija obilježja uspješnih prodajnih profesionalaca
- Tablica 3.2: Moguća pogrešna tumačenja „izoliranog“ signala
- Tablica 3.3: Primjer konfliktnih ciljeva
- Tablica 4.1: Hipotetski primjer zapisa o potencijalnim kupcima na tržištu auto dijelova
- Tablica 5.1: Potrebna opća znanja za uspješnu interakciju prodavača s klijentima
- Tablica 5.2: Obilježja proizvoda i koristi za potrošača
- Tablica 5.3: Pregled različitih pristupa prodajnom prezentiranju
- Tablica 5.4: Primjeri pitanja koja se koriste u osobnoj prodaji
- Tablica 5.5: Objašnjenje i primjeri za USP i CVP
- Tablica 6.1: Zašto kupci prigovaraju?
- Tablica 6.2: Primjeri psiholoških i logičkih uzroka otpora zaključenju prodaje
- Tablica 6.3: Primjeri tehnika za rješavanje prodajnog otpora
- Tablica 6.4: LAARC metoda za rješavanje prodajnog otpora
- Tablica 6.5: Manifestacije prodajnih stilova
- Tablica 6.6: Primjeri tehnika zaključenja prodaje
- Tablica 6.7: Primjer metode bilance ili T-konta kupnje prijenosnog računala
- Tablica 6.8: Primjeri tradicionalnih tehnika zaključenja prodaje
- Tablica 7.1: Prednosti i nedostaci odabranih metoda istraživanja zadovoljstva kupaca
- Tablica 7.2: Pregled osnovnih vrsta istraživanja
- Tablica 7.3: Primjer klasifikacije reklamacija u ambalažnoj industriji
- Tablica 7.4: Komunikacijska sredstva za održavanje kontakta s kupcima
- Tablica 7.5: Usporedba transakcijskog modela prodaje i upravljanja ključnim kupcima
- Tablica 8.1: Neetične prodajne prakse
- Tablica 10.1: Kulturalne razlike u važnim dimenzijama prodajnog pregovaranja
- Tablica 10.2: Ostvareni prihod i udio prihoda od izvoza poduzeća Vispak d.d.
- Tablica 11.1: Uobičajeni problemi vezani uz sporazume
- Tablica 12.1: Osnovna podjela novijih digitalnih tehnologija

Indeks

A

ABC analiza 215, 231
ADAPT tehnika 118, 119, 120
Adaptivna prodaja 182, 191, 201
Adwords 56, 96, 292
Agresivna prodaja 200
AIDA 115, 116
Airbnb 250, 305
Aktivno slušanje 72, 73, 74, 80, 81, 115, 118, 133, 211, 212, 227
Aktivnosti osobne prodaje 20, 28, 29
Alibaba 42, 257, 304
Amazon 42, 195, 250, 257, 296
Amazon Go 296
Analiza portfelja 215, 216, 230, 231
Apple 167, 280, 306
Aristotel 80
Audi 55, 122, 123, 195
Automatizacija prodajnog procesa 176, 295, 296, 288, 291, 306
Avon 41, 298

B

Barchetti, Katherine 108
BATNA 272, 280, 281
Baze podataka sadašnjih i potencijalnih kupaca 224
Best Buy 265
Bezos, Jeff 195
Booking.com 166, 167, 250
Buffett, Warren 209

Burg, Bob 64
Burning Glass 210

C

CamCard 223, 224
Canadean 5, 294
Candy Crush Saga 303
Chartered Institute of Marketing 216
Churchill, Winston 113
Circuit City 265
Coca-Cola 197, 237, 247
Content Creator 70, 71
Coolinarika.com 304
Coop 296
Corning 166
Covey, Stephen 219
CRM 102, 113, 160, 172, 173, 176, 177, 187, 294

D

Dacia 71
Daimler 251
Dekodiranje 67
Demonstriranje proizvoda 24, 29, 125, 192, 202, 294
Demonstriranje proizvoda/usluge 24
Deontologija 80
DeWalt 166
Digitalizacija 6, 27, 42, 211, 249, 301
Digitalne platforme 300
Digitalni kanali 42, 57, 197, 249, 295

Distributivno pregovaranje 262, 266, 267, 268
Dnevno planiranje 214
Dobivatelji narudžbi 29, 30
Donositelj odluke 52
Doyle, Bernadette 86
Društvene mreže 29, 91, 92, 94, 96, 113, 115, 156, 198, 219, 231, 232, 288, 290, 291, 292, 300, 303, 304
Državni zavod za statistiku 294

E

eBay 42, 250, 257, 302
E-commerce 257, 297, 300
Egoizam 79, 80
Eisenhower 219
Ekstranet 173, 296, 297, 299, 304, 307
Elektronička pošta 95, 96, 98, 148, 152, 165, 166, 167, 168, 171, 172, 173, 178, 288, 296, 297, 299, 304, 305, 308
Elektronička razmjena dokumenata 297, 308, 309
Elektronički (digitalni) katalog 298
eMarketer 249
Emocionalna inteligencija 211, 212, 265
E-pravosuđe 94
Etična komunikacija 64, 78, 79
Euromonitor 294
Evidencija troškova 225
Expedia 196
Expensify 225
Evernote 224, 225
eKupi 42
E-trgovanje 249

F

FAB prodajna tehnika 123, 129
Facebook 91, 113, 198, 300, 303, 304
Feminitet društva 241
Ferrari 71
FINA 94, 99
Franklin 110

G

Gates, Bill 209, 210
Ghetaldus optika 196
Gitomer, Jeffrey 234
Global Account Manager 250
Godišnje planiranje 214
Google 96, 217, 291, 292, 306
Google Ads 96, 292
Google Maps 216, 217
Gorilla Glass 166, 199
Greenpeace 199

H

HACCP 49
Harvardsko sveučilište 294
HGK 94
Hofstede 235, 241, 242, 245
Home Depot 265
Hooney, Bob 38
How to Tie a Tie 116
Hrvatski telekom 184, 300
HTZ 249

I

IBM 241
Idealan profil kupca 100
Identificiranje problema „kupca” 49, 121, 126
Ikea 166, 210, 244, 245
Imenici i adresari 96
INCOTERMS 252, 253
Individualizam/kolektivizam 241, 242
Industrial Performace Group 218
info.BIZ 94
Ingram, Thomas 161
Inicijalni potencijalni kupci (*sales leads*), prodajni tragovi 88, 91, 97, 98, 102, 103
Inicijator kupovnog procesa 52
Iniciranje suradnje 24, 25, 48, 88, 102
Instagram 91, 113, 303, 304
Integrativno pregovaranje 262, 266, 267
Intel 144
Intercontinental 248
Internet stvari 291
Internetska nabava 308, 309
Internetska tehnologija 93, 172, 290, 300, 305
Internetska trgovina 257, 295
Internetsko pretraživanje 291
Intranet 296, 297, 305
iPhone 44
ISO 49, 171, 223
Istraživanje zadovoljstva kupca 166, 167, 168, 169, 177
Izbjegavanje neizvjesnosti 241, 242
Izbor dobavljača 50, 51, 60
Izravni pristupi međunarodnoj prodaji 248
Izravno nijekanje 147
Izravno prodavanje u inozemstvu 245, 248, 249, 250, 254
Izvešće o prodajnim posjetima 224, 225
Izvori prodajne rezistencije 140

J

Jednostavni model donošenja odluka 53

K

Kamprad, Ingvar 209
Karrass, Chester 262
Kelly, George 191
Kinestetika 75
Klasifikacija reklamacija 170
Kodiranje 67
Komunikacijska sredstva 172, 173, 177, 291
Komunikacijski proces 19, 64, 66, 67, 68, 81, 299
Konzum 121, 255, 298
Kors, Michael David 209
Korisnik 25, 35, 52, 56, 59, 61, 64, 87, 96, 100, 112, 122, 144, 165, 166, 186, 187, 188, 189, 191, 194, 197, 200, 213, 216, 246, 265, 290, 294, 302
Kreativnost 7, 109, 191, 211, 212, 213, 220, 307
Kreatori narudžbi 29, 30
Kroskulturalne razlike 234, 243
Kultura 50, 53, 76, 80, 95, 111, 176, 199, 212, 234, 236, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 250, 251, 255, 258, 259, 265, 266, 271
Kupac 6, 18, 19, 24, 25, 31, 33, 46, 48, 49, 50, 51, 52, 54, 55, 58, 61, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 82, 90, 92, 99, 100, 102, 105, 111, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 120, 121, 122, 124, 126, 127, 133, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 160, 162, 163, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 175, 176, 178, 190, 192, 194, 196, 200, 212, 215, 222, 248, 269, 270, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 282, 295, 296, 302
KupaonCo 185
Kupovna situacija 40, 47, 57
Kupovni centar 45, 46, 49, 50, 51, 52, 59, 60, 125, 133, 193, 269
Kupovni proces 38, 48, 51
Kvalificiranje potencijalnih kupaca 86, 89, 90, 103, 104, 288, 307

L

LAARC 149
LaForge, Raymond 160
Ledo 166
Lego 166
Levitt, Theodore 189
LinkedIn 29, 91, 92, 94, 104, 113, 289, 292, 295, 303, 308
Lloyds Banking Group 78
Luther King, Martin 113
Lynda.com 295

M

MALL.hr 42
Manifestacije prodajnih stilova 151
Manipulativne tehnike zaključenja prodaje 154
Marketing odnosa 176, 184, 187
Maskulinitet društva 242
MaxTV 184
McDonalds 195, 248
Mehrabian 69
Mercedes Global Training Experience 251
Messenger 110, 303
Metoda bumeranga 146, 147
Metoda kompenzacije 146, 147
Metro Cash & Carry 298, 300
Microsoft 166, 210
Mjesečno planiranje 214, 219
Mobilne aplikacije 7, 96, 280, 290, 295, 296, 300, 304
Model 4D 219, 220
Model dijamanta 175
Model leptir mašne 175
Moj-posao.net 27
Moral 204, 211

N

Nacionalna kultura 240, 255, 258
Naknada za smještaj na polici 200
Negotiation 280
Neizravna prodaja u inozemstvu 245, 246
Neizravno nijekanje 147
Nenajavljene posjete 94, 141
Nenajavljeni kontakti (*cold canvassing*) 94
Neostar 300
Nestlé 199
Netflix 184
Neverbalna komunikacija 69, 73, 74, 75, 76, 80, 81, 212, 274, 299
Nike 199
Njuškalo.hr 42, 257

O

Obama, Barack 113
Obilježje proizvoda 19, 47, 49, 50, 56, 67, 111, 112, 123, 124, 126, 144, 192, 193, 264, 269, 274, 279
Obmana 200
Odlazni i dolazni marketing 95, 96, 97
Odlučnost 104, 213
Ofenzivne i defenzivne prodajne strategije 164
Online prodaja 250, 290
Oprah Winfrey 113
OptimIT 297
Osobna prodaja 6, 16, 18, 19, 47, 26, 119, 222
Osobnost/kupca 53, 65, 71, 133, 149, 155, 191, 208, 211, 222
Otvorena pitanja 54, 72, 118

P

Panteon Plus 297
Paretoovo pravilo 175, 215, 218

Partnerski odnos 20, 33, 166, 175, 177

Partnerstvo/Partnerski pristup 20, 23, 172, 175

Phoenix Pharma 192, 193

Pink, Daniel 288

Pinterest 113, 121, 304

Pisana komunikacija 64, 68

Pisana ponuda 110, 126, 193

Planiranje 23, 27, 34, 97, 112, 187, 208, 213, 214, 216, 217, 219, 220, 240

Podmićivanje 200

Pojavnost 75, 76, 77, 116, 133

Ponovljena modificirana kupnja 48, 51

Posao.hr 27

Poslijeprodajni posjeti 172

Poslijeprodajno usluživanje 7, 25, 111, 133, 162, 163, 164, 166, 177, 184, 214, 249

Postojeći kupci 92, 164

Potencijalni kupci 21, 90, 95, 97, 98, 100, 101, 193, 215, 292

Poticaji za osoblje trgovca 20

Potvrda treće strane 146, 148, 153

Pouzdanost 60, 211, 284

Predvodnici mišljenja 93

Pregovaračka moć 144, 262, 265, 266, 268, 269, 270, 271, 277, 280, 281

Pregovaračke taktike kupca 140, 262, 277

Pregovaračke taktike prodavača 274

Pregovarački ciljevi 262, 271, 280

Pregovaranje koje teži kompromisu 280

Pregovori 28, 31, 61, 104, 111, 200, 221, 243, 246, 262, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 288, 299, 300

Preporuke zadovoljnih kupaca/korisnika 56, 93, 102, 105, 166

Preuzimatelji narudžbi 29, 30

Prevent 195

Prezi 294

Prilagodljiva prodaja 191, 202

Princip lijevka 118

Probne narudžbe 124, 194

Procjena uravnoteženosti pregovaračke moći 269

Prodaja temeljena na odnosima 188, 201

Prodaja usmjerena na kupca 189

Prodajna podrška 30, 31, 188

Prodajna područja 206, 214, 216, 217, 227

Prodajna prezentacija 72, 82, 108, 112, 113, 115, 121, 125, 126, 128, 212, 282, 294

Prodajna rezistencija 136, 139, 140

Prodajna znanja 6, 110, 111

Prodajne rute 213

Prodajni ciklus 114, 128

Prodajni ciljevi 114

Prodajni inženjeri 29

Prodajni lijevak 88, 89, 90

Prodajni misionari 30

Prodajni otpor 133, 146, 149, 153, 155, 156

Prodajni pristup 16, 18, 19, 40, 48, 59, 93, 99, 149, 182, 187, 188, 191, 197, 198, 199, 240, 290

Prodajni proces 7, 16, 24, 25, 26, 29, 31, 35, 38, 48, 59, 86, 88, 89, 102, 103, 108, 119, 136, 138, 139, 140, 141, 144, 146, 147, 150, 151, 154, 155, 162, 236, 250, 274, 288, 291, 295, 296, 297, 303, 304, 306

Prodajni stil 150, 151

Prodajno osoblje 20, 21, 22, 24, 26, 27, 29, 30, 31, 35, 40, 49, 54, 57, 67, 69, 71, 73, 79, 80, 81, 88, 89, 92, 93, 94, 95, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 105, 108, 113, 120, 121, 125, 126, 164, 176, 182, 183, 187, 189, 191, 193, 200, 209, 212, 213, 215, 216, 217, 220, 221, 223, 224, 225, 226, 227, 240, 242, 244, 251, 265, 268, 270, 271, 274, 278, 288, 291, 300, 306

Prodajno prezentiranje 23, 29, 115, 116

Prodavač 18, 19, 33, 46, 49, 50, 54, 56, 67, 91, 98, 99, 100, 101, 102, 111, 112, 113, 115, 116, 117, 120, 121, 125, 128, 129, 133, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 162, 164, 165, 172, 176, 186, 190, 191, 192, 204, 210, 212, 213, 215, 216, 217, 222, 253, 269, 272, 274, 275, 277, 295, 306, 310

Prodavatelj na zahtjev 305
Proksimika 76
Prospecting 88
Prostorna udaljenost 75, 76
Psihološka razdaljina među kulturama 245

R

Rackham, Neil 118, 136
Računalni oblak (*cloud computing*) 291, 295, 305
Razine planiranja 214
Razvijanje odnosa 19, 31, 48, 101, 166, 177, 304
Razvoj odnosa 23, 32, 149, 151, 154, 162, 172, 173, 176, 302
Reebok 199
Referentna prodaja 194
Registar poslovnih subjekata 94
Reklamacije na tržištu konačne potrošnje 171
Relativizam 79, 80
Reverzna aukcija 302
Rješavanje reklamacija 160, 169, 170
Rohn, Jim 206
Rutinska ponovljena kupnja 51

S

Sajmovi 51, 91, 249
Saldo trgovačke bilance 238
Samsung 44, 143, 196, 301
Sancta Domenica 143
SAP 297
Schiffman-Kanuk-ov model donošenja odluka 53
Schultz, Howard 209, 210
SEO 96, 102, 307
Shopify 303
SIER hijerarhijski model 73, 80

SMART 108, 113, 114, 214
Sophia 306
Spar 255, 296
SPIN 118, 120, 130
Strategija izbjegavanja 267, 280
Strategija prilagođavanja 267, 280
Strategija razvoja turizma RH 192
Stone, W. Clement 182
Subaru Forester 45
Subkulture 53
Sudski registar Ministarstva pravosuđa 94
Suradničko pregovaranje 266
Surf 'n' Fries 248
Sustav internih klijenata 163, 177

T

TED 213, 247
Tehnike rješavanja prodajne rezistencije 146, 149, 155
Tehnike zaključenja prodaje 136, 151, 152, 154, 155
Timski rad 23, 226, 227, 267
Tjedno planiranje 214
Todoist 220, 221
Top Digital Agency 293
Toyota 147
Transakcijski pristup prodaji 16, 22, 23, 31, 32, 93, 162, 186
Trgovinski deficit 238
Trgovinski suficit 238
Triglav osiguranje 196
Tržišna orijentacija poduzeća 19, 20, 22, 32
Tržišta osobne potrošnje 7, 38, 41, 46, 47, 186, 304
Tržišta poslovne potrošnje 7, 41, 47, 93, 57, 168, 169, 186, 290, 296, 302, 304, 305
Tuperware 41
Twitter 91, 113

U

Uber 122, 305
Učvršćivanje odnosa 24
Udaljenost moći 241, 242
Ukrštena prodaja 182, 195, 196, 197, 201, 202, 203, 257
Umjetna inteligencija 290, 291, 300, 304, 306
Umrežavanje 29, 94, 206, 291
Universal Avenue 306
UNIQLO 198
Upornost 213
Upravljanje dokumentacijom 214, 223, 224, 227
Upravljanje ključnim kupcima 34, 173, 174, 175
Upravljanje odnosom s klijentima (CRM) 176, 177
Upravljanje samim sobom 213, 214
Upravljanje stresom 213, 221, 227
Upravljanje vremenom 12, 213, 218, 227, 228
UpWork 292, 319, 324
Uslužnost 40, 213, 227,
Usredotočenost na vrijeme 243, 253
Utilitarizam 79, 248
Utjecajna osoba 58, 125
Uvećana prodaja 195, 201
Uzajamno kupovanje – reciprocitet 46, 92, 200, 201

V

Vanjskotrgovinska bilanca 201, 253
Verbalna komunikacija 10, 69, 70, 75, 80, 299
Vizualna komunikacija 69, 80
Vokalna komunikacija 69, 80
Vratari 52, 58
vTie 116, 117, 322
VW 129, 142, 195

W

Wal Mart 295, 311, 317, 319, 322
Wall Street Journal 305
Web konferencija 307
Web oglašavanje 102
Web trgovina 294, 307
Welch, Jack 209, 210
WhatsApp 110
Win-lose strategije 280
Win-win strategije 265, 280

Y

YouTube 7, 96, 247, 295, 303, 304

Z

Zadovoljstvo kupca 11, 163, 166, 167, 177
Zaključenje prodaje 8, 11, 14, 23, 25, 27, 48, 98, 136, 138, 142, 146, 149, 151, 153, 155, 174, 295
Zakon o obveznim odnosima 181, 320
Zakon o zaštiti potrošača 171, 181, 320
Zatvorena pitanja 118, 128
Ziglar, Zig 16
Zona mogućeg sporazuma 280, 281
ZOPA 272, 324

Ž

Životno planiranje 214