

**Mirela Mihić**

**VJEŠTINE PRODAJE I PREGOVARANJA:  
Upravljanje prodajnim osobljem i prodajni  
menadžment**

**(S K R I P T A)**

**E K O N O M S K I F A K U L T E T S P L I T**

**Split, prosinac 2006.  
ISBN: 953-6024-91-8**

# S A D R Ž A J

|  |    |
|--|----|
| <b>1. UVOD U OSOBNU PRODAJU</b>                                | 1  |
| Predrasude o prodajnoj profesiji                               | 2  |
| Razlike između prodajne profesije i ostalih poslova            | 3  |
| <b>2. KOMUNICIRANJE S KUPCEM</b>                               | 4  |
| 2.1. KOMUNIKACIJSKI PROCES                                     | 4  |
| 2.2. BARIJERE USPJEŠNOG KOMUNICIRANJA                          | 6  |
| 2.3. KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE                                   | 7  |
| VERBALNA KOMUNIKACIJA  | 7  |
| NEVERBALNA KOMUNIKACIJA  | 11 |
| OSNOVNI KOMUNIKACIJSKI STILOVI                                 | 20 |
| Principi i vrste komunikacijskog stila                         | 20 |
| <b>3. FAZE PRODAJNOG PROCESA</b>                               | 25 |
| 3.1. PRIPREMA PRODAVAČA  | 25 |
| 3.2. TRAŽENJE POTENCIJALNIH KUPACA                             | 28 |
| Procjena potencijalnih kupaca                                  | 28 |
| METODE TRAŽENJA POTENCIJALNIH KUPACA                           | 29 |
| 3.3. PRIPREMA ZA PRISTUP KUPCU                                 | 35 |
| Ciljevi pripreme za pristup kupcu                              | 36 |
| Priprema za telefonski razgovor                                | 38 |
| Pristup kupcu telefonom  | 39 |
| Pohranjivanje i korištenje informacija o potencijalnim kupcima | 41 |
| 3.4. PRISTUP KUPCU   | 42 |
| VRSTE PRISTUPA KUPCU   | 43 |
| 3.5. OTKRIVANJE POTREBA KUPACA                                 | 46 |
| VRSTE PITANJA  | 49 |
| Redoslijed postavljanja pitanja                                | 53 |
| 3.6. PREZENTACIJA  | 54 |
| Prodavati koristi i postići reakciju kupca                     | 55 |
| SMJERNICE ZA RAZVIJANJE STRATEGIJE PREZENTIRANJA               | 56 |
| TREBA LI PRODAVAČ U PREZENTACIJI SPOMINJATI KONKURENCIJU?      | 66 |
| DOKAZIVANJE NAVODA PRODAVAČA                                   | 67 |
| PRODAJNA OPREMA-POMAGALA                                       | 69 |
| 3.7. OTKLANJANJE PRIGOVORA                                     | 70 |
| VRSTE PRIGOVORA  | 74 |
| METODE OTKLANJANJA PRIGOVORA                                   | 81 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>3.8. ZAKLJUČIVANJE PRODAJE</b>                                     | 87  |
| Prepoznavanje kupovnih signala  | 87  |
| Osnovne smjernice pri zaključivanju prodaje                           | 88  |
| <b>METODE ZAKLJUČIVANJA PRODAJE</b>                                   | 89  |
| <b>3.9. POSTKUPOVNI KONTAKT (GRADENJE DUGOROČNOG ODNOSA) S KUPCEM</b> | 93  |
| <b>POSTKUPOVNI MARKETING</b>  | 94  |
| <b>METODE POSTKUPOVNOG KONTAKTA</b>                                   | 96  |
| <b>RJEŠAVANJE PRIGOVORA</b>   | 97  |
| <b>4. PRODAJA U PRODAVAONICI</b>                                      | 99  |
| <b>4.1. PRODAJNO OSOBLJE PRODAVAONICE</b>                             | 99  |
| <b>4.2. FAZE PRODAJNOG PROCESA U PRODAVAONICI</b>                     | 100 |
| FAZA PRIPREME   | 100 |
| PRISTUP KUPCU   | 101 |
| ISTRAŽIVANJE I IDENTIFICIRANJE POTREBA KUPACA                         | 103 |
| PREZENTIRANJE ROBE  | 104 |
| OTKLANJANJE PRIGOVORA   | 106 |
| Metode otklanjanja prigovora  | 108 |
| ZAKLJUČIVANJE PODAJE  | 108 |
| Metode zaključivanja prodaje  | 109 |
| POSTKUPOVNI KONTAKT S KUPCEM  | 111 |
| <b>5. OSOBNI MANAGEMENT («Self-management»)</b>                       | 113 |
| 5.1. UPRAVLJANJE VREMENOM I PROSTOROM                                 | 113 |
| 5.2. UPRAVLJANJE UREDSKIM POSLOVIMA                                   | 118 |
| 5.3. UPRAVLJANJE STRESNIM SITUACIJAMA                                 | 119 |
| <b>6. UPRAVLJANJE PRODAJNIM OSOBLJEM</b>                              | 121 |
| 6.1. PLANIRANJE PRODAJNOG OSOBLJA                                     | 121 |
| Ciljevi prodajnog osoblja   | 121 |
| Strategija prodajnog osoblja  | 122 |
| Organizacija prodajnog osoblja  | 123 |
| Veličina prodajnog osoblja  | 124 |
| 6.2. PRIBAVLJANJE-REGRUTIRANJE PRODAJNOG OSOBLJA                      | 125 |
| Analiza posla   | 125 |
| Opis posla  | 126 |
| Potrebne kvalifikacije prodavača                                      | 126 |
| IZVORI I METODE TRAŽENJA POTENCIJALNIH KANDIDATA                      | 127 |
| Unutarnji izvori i metode traženja                                    | 128 |
| Vanjski izvori i metode   | 129 |
| 6.3. SELEKCIJA-IZBOR KANDIDATA  | 131 |
| 6.4. OBRAZOVANJE  | 136 |
| 6.5. MOTIVACIJA PRODAJNOG OSOBLJA                                     | 144 |
| TEORIJE MOTIVACIJE  | 145 |

|  |     |
|--|-----|
| ČIMBENICI KOJI UTJEČU NA MOTIVACIJU .....          | 146 |
| MOTIVACIJSKE TEHNIKE .....                         | 147 |
| NAGRAĐIVANJE PRODAJNOG OSOBLJA .....               | 149 |
| Novčano nagrađivanje .....                         | 149 |
| Nenovčano nagrađivanje.....                        | 154 |
| Određivanje adekvatnog miksa .....                 | 155 |
| Posebni oblici nagrađivanja.....                   | 155 |
| 6.6. OCJENJIVANJE PRODAJNOG OSOBLJA .....          | 158 |
| <br>7. PREGOVARANJE U PRODAJI .....                | 160 |
| 7.1. PRIRODA PREGOVARANJA I NJEGOVA PRIMJENA ..... | 161 |
| 7.2. FAZE PROCESA PREGOVARANJA .....               | 162 |
| 7.3. «TAJNE» USPJEŠNOG PREGOVARANJA.....           | 163 |
| 7.4. STRATEGIJE PREGOVARANJA .....                 | 166 |
| 7.5. TAKTIKE PREGOVARANJA .....                    | 170 |

## L I T E R A T U R A

## 1. UVOD U OSOBNU PRODAJU

Osobna prodaja je najstarija promocijska aktivnost. Ona se javlja s prvim oblicima tržišta i vrlo dugo je bila jedina aktivnost tržišnog komuniciranja. Ova je promocijska djelatnost osobnog karaktera. Naime, ona uključuje direktan kontakt između prodavača i kupca.

Današnja je prodaja zanimanje koje obuhvaća ovladavanje čitavim nizom načela i vještina, kao i njihovu primjenu. Osobna prodaja se definira različito, no kao prihvatljiva i operativna definicija može se navesti ona po kojoj prodaja u osnovi predstavlja proces otkrivanja i zadovoljavanja potreba kupaca. To je proces istraživanja potreba kupaca, pružanja informacija, nuđenja tj. sugeriranja proizvoda koji će zadovoljiti te potrebe, kao i pružanja poslijekupovnih usluga, da bi se postiglo dugoročno zadovoljstvo kupca i s njima izgradio dugoročan odnos.

Prodajno osoblje, svojim kreativnim sposobnostima, može uvelike doprinijeti uspjehu prodaje. Prodavač predstavlja tvrtku, a za većinu kupaca on i jest tvrtka. Prodavač je najfleksibilniji medij komuniciranja. On može prilagoditi poruku svakom pojedinom kupcu, pratiti njegove reakcije te se korištenjem povratnih informacija, trenutno prilagoditi njegovim zahtjevima. Upravo je u ovome i glavna prednost osobne prodaje pred ostalim komunikacijskim tj. promocijskim aktivnostima.

Trgovac-prodavač je osnovni promotor proizvoda. Njegov utjecaj na plasman tj. prodaju je odlučujući. On je sve češće u ulozi savjetnika (preskriptora) - osobe kojoj kupac kao stručnjaku vjeruje i od koje traži savjet.

Upravo zbog navedenih činjenica, važnosti prodavača i značaja funkcije prodaje, suvremene tvrtke ulažu velika financijska sredstva za osposobljavanje i usavršavanje prodajnog osoblja u vještini prodavanja. Godišnje se kupuju milijuni primjeraka knjiga, kazeta, video-kazeta i DVD-ova o prodavanju, pod raznim naslovima. Svim tim programima, prodavača se nastoji pretvoriti od pasivnog primatelja narudžbi u aktivnog dobavljača narudži, dakle onoga koji će pronaći kupca i pomoći mu riješiti problem tj. zadovoljiti njegovu potrebu.

Prodavače je moguće podijeliti prema sljedećim kriterijima: prema kupcima, vrsti proizvoda ili usluga koje prodaje, načinu na koji obavljaju svoj posao itd. Sudar<sup>1</sup> je tako prodavače podijelio u nekoliko osnovnih kategorija i to:

- industrijske prodavače (koji prodaju proizvođačima)
- trgovačke putnike (uglavnom prodaju trgovcima)
- prodavače od vrata do vrata
- ulične prodavače i
- prodavače u prodavaonici.

Premda se njihova uloga i način prodaje u manjoj ili većoj mjeri razlikuju, daljnje izlaganje te vještine, taktike i primjeri bit će korisni svakoj od navedenih kategorija prodavača.

---

<sup>1</sup> Sudar, J. Keller, G., "Promocija", Informator, Zagreb, 1991., str. 312.

## Predrasude o prodajnoj profesiji

Često susrećemo ljude koji tvrde: "Prodajna profesija nije za mene. Ne bih to mogao raditi jer jednostavno ne znam prodavati". Prevladavajuće uvjerenje je da je prodajna vještina nešto urođeno, s čime se čovjek rađa. Osoba je, dakle, za to rođena ili nije. Takvo gledište za sobom povlači dva negativna efekta. Prvo, to destimulira mnoge da se okušaju u prodajnoj profesiji i drugo, mit o rođenom prodavaču odvraća ljude od pokušaja izučavanja vještine prodaje. Ovo uvjerenje, naravno, ne odgovara istini. Istina je da ni u jednoj profesiji, pa tako ni u prodaji, ne postoji "rođeni" prodavač. Iako možemo govoriti o prirodnim sklonostima, pa su tako neki ljudi skloniji jednim vještinama, a drugi opet nekim drugim, one same neće rezultirati uspjehom ako ih se ne razvija. Dakle, prodajne principe mogu naučiti i primijenjivati ljudi raznih karakternih osobina i naravi. Naime, neki ljudi imaju dar govora, drugi moć uvjeravanja, treći sposobnost slušanja, no svi oni moraju raditi da bi postali uspješni prodavači i permanentno se razvijati. Isto tako, budući razlikujemo više tipova prodavača i više vrsta prodajnih poslova, pojedincima s jednim osobnim karakteristikama može više odgovarati jedna vrsta posla, dok za druge može biti prikladniji neki drugi tip prodajnog posla.

Općenito govoreći, prodajnu profesiju u javnosti obično karakterizira loš imidž. Od termina kojima se opisuje ovo zanimanje, obično se koriste sljedeći: arogantan, prijetvoran tj. lukav, varalica, brbljavac, neuslužan i sl. Poštenje i iskrenost su jedne od posljednjih riječi-osobina koje su ljudima na umu kada čuju riječ prodavač. Kao najviše isticane predrasude o prodajnoj profesiji i prodavačima, mogu se navesti sljedeće:

- Prodavači moraju lagati i biti lukavi da bi u svom poslu uspjeli.
- Da bi prodavač bio uspješan, on mora biti osoba koja odudara od okoline - emocionalno nestabilna osoba.
- Tijekom prodavanja, na relaciji kupac- prodavač često dolazi do neprijatne i odbojne atmosfera.
- Korist od prodaje ima samo prodavač.
- Prodaja nije posao za pametnu ili talentiranu osobu.

Ovakvi stavovi i danas su često prisutni, usprkos tome što nisu primjereni strategiji koja se temelji na marketinškim principima. Naime, neiskreni prodavači ili oni koji kupce varaju ne mogu dugo opstati. Oni stalno moraju pronalaziti nove kupce. Osim toga i broj novih kupaca će se smanjivati kada se pročuje o kakvom je prodavaču riječ. Stoga se može zaključiti da su ponuđene predrasude o prodavačima neodržive. U nastavku se one analiziraju redom.

1. *Prodavači moraju lagati i biti lukavi da bi u svom poslu uspjeli.* Kao što je već prethodno rečeno, ova pretpostavka u potpunosti odudara od marketinškog koncepta poslovanja. Većina tvrtki posluje na principu ponovne kupnje. Dakle, nije cilj da potrošač nešto kupi, već da se ponovno vrati. Prevareni potrošač se sigurno neće više vratiti. Štoviše, on će lako postati izvorom negativne propagande od usta do usta, što će se na imidž tvrtke odraziti negativno. Poslovanje na principu prevara je kratkog vijeka i takva poslovna praksa tvrtku dugoročno vodi u propast.
2. *Da bi prodavač bio uspješan, on mora biti osoba koja odudara od okoline (psihološki nestabilan).* Suprotno tome, uspješan prodavač mora posjedovati visoku

razinu zrelosti. Naime, on se u svom poslu često susreće s odbijanjem jer svaki poziv, razgovor ili posjet neće rezultirati uspjehom. Budući da takvo odbijanje stvara napetost i nervozu, prodavač, mora biti emocionalno stabilniji od prosječnog čovjeka.

3. *Tijekom prodaje se između prodavatelja i kupca često stvara neprijatan i odbojan odnos.* Posao prodavača sastoji se u kreiranju atmosfere povjerenja. Promatrajući odnos prodavatelja i kupca u takvom svjetlu, on se mora zasnivati na međusobnom povjerenju, iskrenosti i poštenju. Stoga se prodaja teško može okarakterizirati neprijatnim činom kao što to sugerira gornji stereotip. Prodavači su zapravo u zavidnoj poziciji. Oni su, u prilici, što je rijedak slučaj kod ostalih profesija, kupcu pomoći i riješiti njegov problem.
4. *Korist od prodaje ima samo prodavač.* I ova je predrasuda kao i prethodne netočna. Prema marketinškoj logici poslovanja, istinski cilj svake tvrtke jest zadovoljiti potrebe svojih kupaca. Kada se razmatra neuspjeh prodaje nekih proizvoda na tržištu, može se zaključiti da su oni propali jer nisu bili prilagođeni potrebama potrošača.
5. *Prodaja nije posao za pametnu ili talentiranu osobu.* Uspješna prodaja zahtijeva analizu kupčevog poslovanja, otkrivanje njegovih potreba ili problema i želja te predlaganje adekvatnog rješenja. To nije jednostavan proces, jer kupci ne znaju uvijek točno što žele ili s kojim se problem suočavaju ili pak ne žele priznati pravi razlog koji ih odvraća od kupnje. Točna procjena klijentovih potreba zahtijeva dobro razvijenu vještinu promatranja, analitičku i komunikacijsku sposobnost. Ovladavanje ovim vještinama i njihovo razvijanje, od prodavača zahtijeva inteligenciju, talent i usavršavanje.

Izraz koji bi mogao najbolje opisati suvremenog prodavača jest “prodavač-savjetnik”. Prodavač, dakle, više nije osoba koja manipulira ljudima da bi ostvarila osobnu korist ili probitak. On bi trebao biti konzultant tj. partner koji će kupcu pomoći da riješi svoj problem. Cilj suvremenog prodavača je izgradnja dugoročnog odnosa s kupcem.

### **Razlike između prodajne profesije i ostalih poslova**

Polazeći od prethodno navedenog, uočljivo je da se prodajna profesija razlikuje od drugih u više aspekata. U nastavku se iznose neke od glavnih razlika:

- Prodavač predstavlja tvrtku prema vanjskom svijetu. Kupac, dakle, stječe dojam o tvrtki i njezinim proizvodima na osnovu impresija koje je na njega ostavilo prodajno osoblje. Zainteresirana javnost neće i ne može procjenjivati tvrtku na osnovu izgleda njezinih radnih prostorija ili ponašanja radnika u pogonu;
- Dok ostali zaposlenici obično rade pod neposrednom kontrolom nadređene osobe, prodavači na terenu takvoj kontroli ne podliježu ili joj podliježu u daleko manjoj mjeri. Štoviše, da bi prodavač bio uspješan, on mora biti kreativan, ustrajan i pokazati visok stupanj inicijative;

- Posao prodavača zahtijeva više taktičnosti, diplomacije i emocionalne stabilnosti od ostalih zanimanja u tvrtki. Mnogi prodajni zadaci zahtijevaju znatan nivo inteligencije u komunikaciji s kupcem;
- Prodavači-predstavnici su jedni od rijetkih zaposlenika koji imaju ovlaštenje i mogućnost trošenja financijskih sredstava svoje tvrtke. Oni mogu trošiti novac na hranu, prijevoz i ostale poslovne izdatke (to je sve uključeno u troškove putovanja).
- Neki prodajni poslovi zahtijevaju stalna putovanja i promjene mjesta boravka te odvojenost od svojih najbližih (obitelji i prijatelja), što za prodavača može biti iscrpljujuće te rezultirati njegovom apatijom i nezadovoljstvom. Zbog toga, kao i povremenih neupješnih kontakata s kupcima, ovakav posao zahtijeva znatnu mentalnu i fizičku stabilnost koja se rijetko traži kod ostalih vrsta poslova.

## 2. KOMUNICIRANJE S KUPCEM

### 2.1. KOMUNIKACIJSKI PROCES

Komunikacijski proces je proces dvosmjerne razmjene informacija. Uspjeh u procesu prodaje ovisi o efikasnoj komunikaciji, odnosno produktivnoj razmjeni informacija između prodavatelja i kupca.

Pet je temeljnih elemenata modela komuniciranja: pošiljalac (izvor) poruke, poruka, prijenosnik poruke (kanal, medij), primalac poruke te povratna veza.<sup>2</sup>

**Pošiljalac** jest izvor poruke, odnosno osoba koja šalje poruku. U procesu prodajnog komuniciranja pošiljalac poruke je prodajno osoblje. Misli i ideje koje želi prenijeti kupcu, prodavatelj mora pretočiti u njemu razumljive simbole-riječi. Važno je napomenuti da efikasno prenošenje poruke ovisi o prodavateljevom poznavanju kupčevih želja. Pošiljalac će, ovisno o tome tko je kupac (u odnosu na spol, dob, zanimanje, obrazovanje, status), kakvi su njegovi stavovi, motivi, potrebe, interesi i iskustvo, odnosno stupanj poznavanja proizvoda ili usluge, formirati sadržaj i oblik poruke.

Skup znakova kojima se između pošiljaoca i primaoca prenosi određeno značenje predstavlja **poruku**. Kod osobne prodaje poruka se sastoji od informacija koje tijekom prodajnog razgovora razmjenjuju prodavač i kupac. Informacije mogu biti verbalnog te neverbalnog karaktera. Dakle, osim govora kao osnovnog načina komuniciranja, poruke se također prenose i držanjem tijela, izrazom lica, gestama (mimikom), tonom glasa i sl.

Da bi bila djelotvorna, poruka koju prodavatelj upućuje kupcu mora zadovoljiti neke zahtjeve, kao što su: dostupnost, razumljivost, zanimljivost i uvjerljivost.<sup>3</sup>

Prije svega, poruka primatelju mora biti *dostupna*, odnosno do njega mora stići. Kod direktnog komuniciranja između prodavatelja i kupca problem dostupnosti gotovo da i

<sup>2</sup> Šulak F., "Osobna prodaja", Školska knjiga, Zagreb, 1989., str. 13-16. i Petz, B., Šulak, F., "Psihologija u prodaji", Školska knjiga, Zagreb, 1998., str. 115-120.

<sup>3</sup> Prema Šulak, F., isto, str. 13-14.



ne postoji, osim ako nije riječ o osobama oštećenog sluha i vida, o čemu bi prodavatelj morao voditi računa i tome se prilagoditi.

Upućenu poruku kupac mora *razumjeti*. Prodavač bi morao koristiti nedvosmislene riječi, koje će za kupca imati isto značenje, odnosno riječi koje su kupcu razumljive i poznate. Prodavatelj se ovdje mora rukovoditi načelom jasnoće, što znači jasno i precizno izražavati.

Poruka, nadalje, potrošaču mora biti *zanimljiva*, što znači da njezini elementi moraju odgovarati potrebama i interesima potrošača. Prodavač se mora staviti u ulogu kupca i govoriti njemu razumljivim jezikom.

*Uvjerljivost* je najvažnija kvaliteta poruke. Poruka može stići do potrošača, on je može uočiti, razumjeti, može mu biti zanimljiva, no ako nije uvjerljiva, ako je ne doživljava kao rješenje svojeg problema, ona neće izazvati željene efekte. Prodavač će u svojoj prezentaciji biti uspješniji, što jasnije i uvjerljivije uspije kupcu pokazati da određeni proizvod može zadovoljiti neku njegovu potrebu. Pri tome će obilježja proizvoda pretočiti u koristi koje kupac kupnjom tog proizvoda dobiva. Za prodajno osoblje, koje za kupca ponekad predstavlja manje vjerodostojan izvor informacija, uz iskrenost, vrlo je bitna i prirodnost ponašanja.

Polazeći od navedenog korisno je dati nekoliko naputaka. U prvom redu, prodavač mora izbjegavati “velike” (divan, grandiozan, najjači i sl.) i konfuzne riječi. Iako one mogu ljude impresionirati, upotreba takvih riječi teško će kupca motivirati na kupnju. Dobar prodavač mora govoriti precizno, te izbjegavati apstraktne i neodređene izjave. Npr, mnogo je jasnije kad prodavač kaže: “Ovaj fotokopirni aparat može kopirati 100 stranica u minuti”, nego “ovaj fotokopirni aparat kopira vrlo brzo”. Nadalje, preporuča se iznositi činjenice u aktivnoj, rađe nego u pasivnoj formi izražavanja. Tako je bolje reći: “Ona je kupila ovo auto bez probne vožnje”, nego: “Ovo je auto kupljeno bez probne vožnje”. Konačno, potrebno je istaknuti da naoko iste ili slične riječi mogu kod ljudi izazvati vrlo različite emocionalne reakcije. Tako riječi *brod* i *jahta*, *dom* (home) i *kuća* (house) često za kupce imaju drukčije značenje, odnosno oni ih doživljavaju drukčije.

**Prijenosnici poruka** (kanali, mediji) “jesu osobe ili objekti posredstvom kojih se pojedinačno, skupno, odnosno masovno prenose poruke primaocima”.<sup>4</sup> U prodajnoj komunikaciji, poruke se prenose osobnim kanalom, te je pošiljalac poruke - prodavač, ujedno i prijenosnik.

Prednost osobnog komuniciranja je između ostalog i u tome, što su izvor i primalac informacije (prodavač i kupac) u neposrednom kontaktu, pa svoje ponašanje mogu istovremeno prilagoditi trenutnoj situaciji.

**Primalac poruke** je polazna i ciljna točka svakog komunikacijskog procesa. U procesu osobne prodaje primalac je obično pojedinac - kupac.

Primalac ima određenu predodžbu o sebi, stvara dojam o pošiljaocu te na osnovu osobnih karakteristika, stavova i motiva, primljenu poruku tumači.

---

<sup>4</sup> Šulak, F., Ožić, V. P., “Promocijsko djelovanje prodavaonice, Školska knjiga, Zagreb, 1985., str. 35.

**Povratna veza** je posljednji element komunikacijskog procesa, koji omogućava dvosmjerno komuniciranje. Ona zapravo predstavlja poruku, odnosno odgovor primaoca, izražen u obliku određenog ponašanja, o tome kako je razumio poruku pošiljaoca. Povratna veza prodavaču predstavlja signal je li prodajni razgovor vodio na odgovarajući način. U toku cijelog kupoprodajnog procesa, prodavač se korištenjem povratnih informacija primljenih od kupca, može trenutno prilagoditi njegovim zahtjevima.

Stvaran problem u komuniciranju jest prenijeti informaciju (misao, ideju, namjeru) na način da je primatelj ne iskrivi ili neki njezin dio ne izostavi. Komunikacija je uspješna ako je primatelj, na temelju poslanih simbola, uspio razumjeti stvarnu namjeru pošiljatelja. Budući da je ona pod utjecajem potreba, pretpostavki i emocija obiju strana, kao i čimbenika okruženja, komunikacija u praksi često može odstupati od željene.

## **2.2. BARIJERE USPJEŠNOG KOMUNICIRANJA**

Na putu od slanja poruke do njezinog primitka mogu se ispriječiti razne prepreke, koje se nazivaju barijerama u komuniciranju. One se uglavnom odnose na samog prodavača, njegov izgled, ponašanje i način komuniciranja, kao i na to kako kupac percipira prodavača, te na smetnje u okruženju.

*Nametljivost prodavača* (prodajni pritisak) - nametljiv, odnosno agresivan prodajni stil mogao bi rezultirati prekidom komunikacijskog procesa.

*Rječnik* - govor iznad mogućnosti kupca (korištenje stručnih i kupcu nerazumljivih riječi), ali i govor ispod razine kupca te neprimjereno izražavanje prodavača (banalni izrazi, neadekvatne poštalice, govor u žargonu i sl.) rezultat će nerazumijevanjem, odnosno “nenalaženjem” prodavatelja i kupca.

*Neprikladna količina informacija* - neki prodavači pate od pokazivanja znanja te ne mogu prestati govoriti. Obilje informacija može kod kupca stvoriti konfuziju, oneraspoložiti ga te dovesti do toga da on jednostavno prestane prodavatelja slušati. S druge strane, štute informacije prodavača mogu rezultirati kupčevim nerazumijevanjem poruke.

*Nedovoljno slušanje kupca* - jedna od najčešćih smetnji u procesu komuniciranja je kad se prodavač koncentrira na sadržaj izgovorenog, te ne čuje ili ne primjećuje poruke koje mu upućuje kupac. Prodavač bi morao slušati ono što kupac govori, ono što bi želio reći, kao i ono što ne bi želio reći.

*Kriva prodajna prezentacija* - koncentracija na obilježja i kvalitetu robe, a ne na potrebe, koristi i prednosti za kupca, može dovesti do toga da se kupac jednostavno “isključí” iz prodajnog razgovora i prestane slušati prodavača.

*Ostale negativne karakteristike prodavača* kao što su: neuredan izgled, neprimjereno odijevanje, nemar i nepažljivo rukovanje robom, govor s “visoka”, iritantan govor i sl. odvrćat će pažnju kupca od onoga što prodavač govori.

Određeni stavovi kupca i njegovo percipiranje prodavača također mogu biti preprekom uspješnom komuniciranju. Prodavač se općenito na početku doživljava kao manje vjerodostojan izvor informacija. Naime, "početni stav i očekivanje počinje od shvaćanja da prodavač želi nešto prodati i da će učiniti sve kako bi to postigao"<sup>5</sup>.

*Iskrivljenost percepcije* - u kupovno-prodajnoj situaciji susreću se neki zanimljivi fenomeni vezani uz područje percepcije, a neki od njih su: fenomen prijenosa čuvstava i tzv. halo-efekt. Kod prvog fenomena kupac može (na prvi pogled) doživjeti prodavača simpatičnim ili nesimpatičnim. Zbog toga što ga prodavač podsjeća (izgledom, kretnjama, pogledom, govorom, načinom hoda i sl.) na neku njemu poznatu i simpatičnu osobu, kupac to čuvstvo prenosi na prodavača te ga doživljava kao simpatičnog. Kod halo-efekta kupac je prodavaču, koji mu se na prvi pogled učinio simpatičnim, sklon pripisati i sve druge pozitivne osobine i obratno. Kada se njegova procjena znatno razlikuje od stvarnog stanja, vrlo će vjerojatno doći do smetnji u komuniciranju.<sup>6</sup>

*Različitost percepcije* - činjenica da različiti ljudi jedne te iste stvari vide i tumače različito, često predstavlja smetnju u komunikaciji.

*Fizičke smetnje u okruženju* kao što su: neadekvatna temperatura, zvonjenje telefona, ulaženje drugih osoba u ured te buka izvan ureda (automobili, glasna glazba u susjedstvu i sl.) mogu kupca dekoncentrirati i komuniciranje otežati.

## **2.3. KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE**

Vještina komuniciranja je osnovna vještina dobrog prodavača. Komunikacijske vještine mogu se podijeliti na verbalne i neverbalne. Naime, u prodajno-kupovnom razgovoru i prodavač i kupac istovremeno šalju te primaju razne verbalne i neverbalne poruke<sup>7</sup>.

### **VERBALNA KOMUNIKACIJA**

"Verbalno je komuniciranje razmjena poruka uz pomoć riječi (lat. verbum - riječ). Za prodavača koji svoju uspješnost gradi na dugoročno dobrim odnosima s kupcima, govor je najvažniji oblik djelovanja".<sup>8</sup> Prodavač, prilikom svog izlaganja, mora voditi računa da riječi imaju svoje određeno, općeprihvaćeno značenje (denotativno značenje riječi), ali i psihološka, doživljena značenja, budući da se za njih vežu emocije i stavovi (konotativno značenje riječi). Osim toga, iste riječi, kod različitih ljudi, mogu izazvati različite reakcije. Nadalje, iste riječi u različitom kontekstu mogu imati sasvim drukčije značenje te primatelja informacije navesti na pogrešan zaključak.

Da bi prodajni razgovor protekao što bolje, korisno je poznavati tzv. načela uspješne konverzacije: načelo količine, kvalitete, omeđenosti sadržaja te načelo jasnoće.<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> Kesić, T. "Marketinška komunikacija", 1997., str. 272.

<sup>6</sup> Petz, B., Šulak, F., citirano djelo, str. 117.

<sup>7</sup> Isto, str. 122.

<sup>8</sup> Isto, str. 122.

<sup>9</sup> Isto, str. 123-125.

*Načelo količine* upućuje na umjerenost u broju informacija koje se upućuju sugovorniku. Količina izrečenog ovisi o svrsi razgovora i potrebama kupca. Ljudi koji govore previše ili premalo djeluju neuvjerljivo te sugovornik može misliti da prikrivaju svoje prave namjere.

*Načelo kvalitete* - prodavač ne bi smio iznositi ono u što nije siguran, a posebno ne neistinite tvrdnje. Dokazivanjem iznesenih tvrdnji prodavač dobiva na uvjerljivosti.

*Načelo omeđenosti sadržaja* znači pridržavanje teme razgovora. Kupca, koji je kod određenog prodavača došao s konkretnim problemom, zanima i konkretno rješenje. Iznenađno mijenjanje teme razgovora pobuđuje sumnju u iskrenost i pouzdanost prodavača.

*Načelo jasnoće* zahtijeva razumljivost izražavanja. Kratke rečenice, poznate riječi, jednostavno izražavanje misli te prikladan raspored sadržaja doprinose jasnoći izlaganja. Naravno, da bi prodavač mogao kupcu nešto jasno priopćiti, to u prvom redu, njemu mora biti jasno.

Jedno od često korištenih pomoćnih sredstava u verbalnoj komunikaciji su *poštapalice* koje mogu biti ukorijenjene navike, tzv. "verbalni tikovi", ali i služiti da se dobije na vremenu, skrene pažnju sugovornika te izbjegne direktan odgovor. Najčešće korištene poštapalice su: "Na neki način", "Da se tako izrazim", "Ja bih rekao(la)", "Da Vam kažem", "Naime", "Vidite", "Slušajte", "U stvari". Uobičajene fraze tipa: "Samo trenutak", "Počekajte minutu", "Izvolite" "Hvala na pažnji", "Kako ste?", mogu pozitivno djelovati ako se ne izgovaraju rutinski, već svježije, izražajno, kao da su upravo smišljene.<sup>10</sup> Prečesta upotreba takvih izraza može se okarakterizirati nervozom ili nesigurnošću.

Sastavni dio verbalne komunikacije predstavlja i **slušanje**. Većina maloprodajnog osoblja vjeruje da, u komuniciranju s kupcem, dar govora i vještina uvjeravanja predstavljaju najvažnije oružje te da govorom moraju nadmašiti kupca. Međutim, svaki se razgovor sastoji od govorenja i slušanja sugovornika. Držeći se gesla: "Govoriti" predstavlja moć, "slušati" znači biti pasivan, prodavači vještinu slušanja često zanemaruju. Međutim, u današnjim uvjetima sve veće konkurencije u maloprodaji, moć slušanja postaje jedna od ključnih osobina uspješnog prodavača. Da bi mogao odgovoriti, prodavač mora kupca najprije saslušati: - Je li on zainteresiran za neku robu? Smeta li ga nešto ili je s nečim nezadovoljan? Može li to sebi priuštiti? Prodavač slušanjem otkriva i spoznaje potrebe, želje, zahtjeve i mogućnosti kupca.

Na pitanje: "Što bi prodavač trebao učiniti da bi Vas impresionirao", najveći broj kupaca je odgovorio: "biti pažljiviji te više i bolje slušati".<sup>11</sup> Slušanjem se, naime, kupcu prenosi važna poruka, a ta je da je prodavač zainteresiran za ono što kupac govori te da ga poštuje i uvažava kao osobu. Time se stječe naklonost kupca.

Vještina i moć slušanja ne povećava samo mogućnost zaključivanja prodajnog posla, već omogućava i povratnu vezu na relaciji kupac-prodavač-malotrgovac o mogućnostima poboljšanja tj. promjenama u pogledu asortimana robe, uređenja prodajnog prostora, uvjeta prodaje te ostalih čimbenika bitnih za donošenje odluke o kupnji.

---

<sup>10</sup> Sudar, J., Keller, G., citirano djelo, str. 313-314.

<sup>11</sup> Lucas, G. H., Bush, R. P., Gresham, L. G., "Retailing", Houghton Mifflin Company, Boston, Toronto, 1994., str. 575.

Dakle, može se reći da tek ako znamo i želimo slušati, možemo očekivati uspješno vođenje razgovora. Važnost slušanja u razgovoru proizlazi i iz tvrdnje starog grčkog retoričara: “Priroda je dala čovjeku jedan jezik, ali dva uha, da bi dvaput više slušao nego govorio”.<sup>12</sup>

Tri su osnovna nivoa slušanja: marginalno, evaluativno i aktivno slušanje. Oni se razlikuju po nivou koncentracije slušatelja. Kretanjem od prvog nivoa ka trećem, razina razumijevanja i jasnoća komunikacije rastu.

*Marginalno slušanje* predstavlja najniži nivo slušanja. Prodavač se ne koncentrira na ono što kupac govori. On čuje poruku, ali je ne usvaja tj. ona do njega ne dopire. Kupac će taj nedostatak pažnje osjetiti, što ga može uvrijediti i narušiti njegovo povjerenje. Primjer ovoga je kada kupac pita: “Na koji rok dajete garanciju?”, na što prodavač odgovara: “Iduća prednost ovog proizvoda je...”. Ovoj razini slušanja podložni su svi prodavači, neovisno o iskustvu. Mlađi prodavači se, zbog neiskustva i nedostatka sigurnosti, obično intenzivno koncentriraju na ono što kupcu imaju reći, te tako ne mogu čuti ono što kupac njima želi reći. Oni stariji i iskusniji, prodaju rutinski, smatrajući da kupac ne može reći ništa, što oni već nisu čuli. Takvi tradicionalni prodavači zaboravljaju da najvredniju informaciju mogu dobiti upravo od kupca.

*Evaluativno slušanje* je drugi nivo slušanja. Ono zahtijeva veću razinu koncentracije i poklanjanja pažnje sugovornikovim riječima. Ovdje prodavatelj zaista čuje što je kupac rekao, poruka do njega dopire, ali se ne trudi razumjeti njegovu stvarnu namjeru. Umjesto da poruku kupca sasluša pažljivo do kraja, prodavatelj njegov navod svrstava u neku od formiranih kategorija i koncentrira se na pripremanje odgovora. Evaluativno slušanje u praksi je najčešće korištena razina slušanja.

*Aktivno slušanje* predstavlja najviši nivo slušanja. To je, zapravo, slušanje s razumijevanjem. Prodavač ovdje ne poklanja pažnju samo riječima kupca, već i njihovom stvarnom značenju, odnosno mislima i osjećajima kupca. Aktivno slušati, znači staviti se u ulogu kupca, što nije nimalo lako. To zahtijeva koncentraciju i određeni napor. Pri aktivnom slušanju prodavatelj sluša što kupac govori, gleda što kupac radi, procjenjuje sadržaj dobivenih informacija te odvaja bitno od nebitnog.

Aktivno slušanje uključuje i postavljanje pitanja da bi se od potrošača dobile potrebne informacije. McGarvey<sup>13</sup> savjetuje: “Postavite kupcu pitanja o tome što on ili ona treba, te nastavite pitati sve dok niste spremni reći kupcu kako vaš proizvod konkretno ispunjava navedene potrebe”. Pitanja koja se postavljaju kod aktivnog slušanja mogu se uglavnom grupirati u četiri kategorije:<sup>14</sup>

- Potvrдна pitanja - pitanja kojima prodavatelj potvrđuje ono što već zna. Ona se koriste da bi prodavatelj razjasnio određene informacije o potrebama kupca. Npr., “Ako sam dobro razumio, Vi ste prvenstveno zainteresirani za ovaj, sofisticiraniji model?”

---

<sup>12</sup> Petz, B., Šulak, F., citirano djelo, str. 125.

<sup>13</sup> McGarvey R., prema Kržić, B., “Kako riješiti najveće probleme kod prodaje”, Računovodstvo, revizija i financije, br. 9/99., str. 100.

<sup>14</sup> Prema Lucas, G. H., Bush, R. P., Gresham, L. G., citirano djelo, str. 576.

- Dodatna ili novo-informativna pitanja - koriste se kako bi se osvježile postojeće ili otkrile nove informacije te otklonile nejasnoće. Primjerice: “Zašto ste se baš sada odlučili za kupnju ovog proizvoda?”
- Pitanja za procjenu stavova - pitanja kojima se utvrđuju vrijednosti ili kriteriji koje kupac koristi pri izboru. Npr., “Sviđa li Vam se ovaj novi model koji se upravo pojavio na tržištu?”; “Sviđa li Vam se okus ovog novog vina?”
- Pitanja za provjeru - pitanja kojima se kupac usmjerava ka donošenju odluke ili se utvrđuje, kreće li se u tom smjeru npr., “Ako bi Vam produžili garanciju, biste li se odlučili za ovaj fotokopirni stroj?”

Castleberry i Sheppard<sup>15</sup> kao tehnike aktivnog slušanja navode; ponavljanje onog što je kupac rekao ili izricanje toga na drugi način, sumiranje dotadašnjeg razgovora te tolerantnu tišinu.

Da bi provjerio informacije dobivene od kupca, prodavatelju se preporuča da tijekom prodajnog razgovora ponovi navod kupca. Primjerice:

Kupac: “Uzeo bih dva kombija; jedan veći i jedan manji”.

Prodavač: “Dobro, gospodine; dva kombija - jedan...”

Kupac nakon toga može promijeniti svoj izbor ili ga potvrditi.

Da bi razjasnio namjeru kupca, prodavač može kupčevu tvrdnju izreći svojim riječima. Primjerice:

Kupac: “Nisam očekivao ovakvu sliku”.

Prodavatelj: “Niste zadovoljni kvalitetom slike na TV-u?”

Kupac: Ma, ne, ne, nisam očekivao tako ostru sliku”.

Prodavač bi podatke dobivene od kupca trebao rezimirati te ih u komuniciranju s kupcem provjeriti. Npr.

Prodavatelj: Da vidimo, ako sam dobro razumio, u prethodnoj trgovini televizor Zenith dođe 695\$, ali s kraćom garancijom. Osim toga morali biste posebno platiti dostavu.

Kupac: Tako je.

Prodavatelj: Svi naši televizori imaju garanciju od proizvođača na tri godine. Uz to nudimo i besplatnu dostavu, namještanje i memoriranje prijema programa.

Ako kupac šuti, prodavač obično nastoji tu prazninu popuniti iznošenjem još nekih podataka o proizvodu. Međutim, tolerantna šutnja prodavača daje kupcu vremena da razmisli i sam dođe do nekih zaključaka te se eventualno odluči na kupnju. To se može ilustrirati sljedećim primjerom.

Kupac: Smatrate li da je kvaliteta zvuka ovih zvučnika dobra?

---

<sup>15</sup> Prema Castleberry S. i Sheppard, C. D., a prema Levy, M., Weitz, B. A., “Retailing Management”, Irwin, Chicago, 1995., str. 541-542.

Prodavač: (šutnja)

Kupac: Samo trenutak.....Pustite da još malo poslušam.

Prodavač: (šutnja)

Kupac: Ovo je sigurno bolje od onog što sam ranije imao.

Prodavač: Dobro. Ako ste zainteresirani, odgovara li Vam plaćanje gotovinom ili karticom, odjednom ili na rate.

Kupac: hmmm...

Prodavač: (šutnja)

Kupac: Mogao bih platiti u dvije ili tri rate.

Međutim, kako se to vrijeme šutnje ljudima čini obično duljim nego što ono jest, prodavač mora procijeniti kada će i koliko šutjeti.

Kao pravila za uspješno razvijanje vještine slušanja, mogu se navesti:

1. Što više slušati - što manje govoriti;
2. Slušati što osoba stvarno želi reći. Ne slušati samo izgovorene riječi, nego misli, osjećaje i poruke koje se kriju iza riječi. Pojedine riječi povezati u osnovnu ideju;
3. Razvijati vještinu promatranja neverbalnih znakova. Njihovim pažljivim promatranjem može se uočiti stvarna namjera kupca;
4. Slušati između riječi, odnosno slušati ono što osoba ne može ili ne želi reći;
5. Neobičnosti u govoru ili ponašanju kupca ne smiju prodavača zbuniti i odvrćati mu pažnju;
6. Brzo uspostaviti "kontakt očima" s potencijalnim kupcem. Naime, uši obično slijede oči. Osim toga, to će pomoći da se kod kupca uoče promjene ili interesantni signali;
7. Šutjeti i slušati kada kupac govori. Prodavač nikad ne smije biti toliko koncentriran na ono što ima reći, da kupca prekine i uskoči mu u riječ. Osim toga, on nikad ne smije biti uvjeren da točno zna što je kupcu potrebno i što ovaj misli;
8. Kada prodavač sluša, on to radi brže, nego što kupac može govoriti. Stoga je on u mogućnosti razmišljati ispred kupca te može predvidjeti kamo komunikacija vodi i do kojih će zaključaka dovesti. Pored toga, prodavatelj se može bolje koncentrirati na promatranje kupca;
9. Prenositi «jezikom tijela» pozitivne poruke. Prodavatelj mora biti opušten, fleksibilan i prirodan;
10. Izbjegavati dužu šutnju koja kupca može dovesti do uvjerenja da ga se ne sluša. To može rezultirati njegovim rezerviranim ponašanjem ili ljutnjom;
11. Povremeni odgovori/poštalice kao: "oh", "da", "aha", "jel' te", "razumijem", "shvaćam", pozitivno utječu na kupca;
12. Dodatni komentari kao što su: "Što još?", "Molim Vas, recite mi..", "Sviđa li Vam se ovo", "Što mislite o tome" i sl., potiču kupca da govori;
13. Postavljati pitanja kojima se provjerava kupčevo razumijevanje poruke.
14. Vježbati vještinu aktivnog slušanja i što češće je primjenjivati u praksi.

## NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

U neverbalnu komunikaciju ubrajaju se svi negovorni oblici čovjekovog ponašanja, odnosno izražavanja misli i osjećaja kao: stisak ruke, položaj, odnosno držanje tijela, položaj ramena, izraz lica, disanje, izraz i pokreti očiju, usmjerenost pogleda, pokreti ruku i

nogu, gestikuliranje, tikovi, dodirivanje dijelova tijela, udaljenost od sugovornika, cjelokupna pojava-izgled prodavača (odijevanje, higijena tijela) te neverbalni znakovi u govornom ponašanju<sup>16</sup> (brzina i ritam govora, jačina i boja glasa, razgovjetnost, naglasak), koji odražavaju čovjekov stav i raspoloženje prema sugovorniku, objektu ili situaciji.

Dok su ljudi u većini slučajeva potpuno svjesni izgovorenih riječi te govorom mogu svojevolumno upravljati, oni su djelomično ili potpuno nesvjesni neverbalnih poruka koje spontano izražavaju i na koje, snagom svoje volje, teško mogu djelovati. Neverbalna komunikacija smatra se, stoga, vjerodostojnijom od verbalne. Stoga Sudar i Keller<sup>17</sup> opravdano kažu: "Riječima možemo, svjesno ili nesvjesno lagati, govorom tijela mnogo rjeđe. Smatra se da preko 2/3 komunikacije otpada na neverbalno komuniciranje. Naime, iznenađujuće je koliko riječi u procesu komuniciranja imaju malu ulogu. Istraživanja su pokazala da u klasičnoj komunikaciji između dvije osobe, na razumijevanje onoga što je rečeno, izgovorene riječi utječu samo 10%, ono što čujemo (ton glasa, vokalni izričaj, naglašavanje i dikcija) 40%, a ono što vidimo ili osijećamo (izražaj lica, odjeća i izgledvanjština, držanje tijela, kontakt očima, dodiri, geste tj. pokreti ruku i nogu) 50%<sup>18</sup>. Rezultati drugih nalaza su slični. Tako, prema njima, pozitivnu komunikacijsku atmosferu u 55% slučajeva izaziva prijateljski izraz lica, u 38% slučajeva prijateljski ton glasa, a samo u 7% slučajeva sadržaj izgovorenog.

Prodajno osoblje mora se koristiti neverbalnom komunikacijom kako bi usavršilo svoju prodajnu efikasnost te ispravno interpretiralo neverbalne signale kupaca.

Prodavač treba uskladiti govornu komunikaciju s negovornom. Izraz lica, pokreti ruku, ton glasa i način govora moraju potvrditi ono što on trenutno govori. U suprotnom, prodavač kod kupca može izazvati nesigurnost, nepovjerenje te želju za prekidom razgovora. Primjerice, prodavač koji riječima izražava zanimanje za kupca, a izrazom lica i odsutnim pogledom odaje ravnodušnost, djelovat će vrlo neuvjerljivo. U tom će slučaju, većina kupaca posumnjati u iskrenost njegovih riječi.

Stisak ruke tj. rukovanje je obično prvi i često jedini element fizičkog kontakta između prodavatelja i kupca. Njime se može izraziti toplina, ljubaznost, briga, snaga i povjerenje, ali isto tako i udaljenost tj. rezerviranost, ravnodušnost, nesigurnost i slabost. Poruka koju prenosimo rukovanjem determinirana je kombinacijom šest čimbenika i to:

1. *Čvrstinom stiska* - Općenito govoreći, čvrst stisak ruke stvorit će kod sugovornika povjerenje i simpatiju, dok će mlitav stisak simbolizirati ravnodušnost, nesigurnost i nedostatak energije. S druge strane, ruka koja "drobi" može odavati grubog i naglog čovjeka. Damama se nikad ne smije prečvrsto stisnuti ruka. Rukovanje s obje ruke uobičajeno je kod ljudi koji se međusobno dobro poznaju i to u posebnim prilikama, dok će u drugim situacijama pobuditi suprotan učinak. Isto se odnosi i na one koji prigodom pozdravljanja običavaju hvatati sugovornika za lakat, rame i slično.
2. *Načinom rukovanja tj. položajem dlana*<sup>19</sup> - okretanjem dlana pri rukovanju prema dolje prenosi se nadmoćnost, dok okretanje dlana prema gore

<sup>16</sup> Petz, B., Šulak, F., citirano djelo, str.126.

<sup>17</sup> Sudar, J., Keller, G., citirano djelo, str. 314.

<sup>18</sup> Manning, G. L., Reece, B. L., "Selling Today", 6th. ed., 1995., str. 65.

<sup>19</sup> Pease, A., "Govor tijela", Založba Mladinska knjiga Ljubljana, Zagreb, 1991., str. 39-40.



pokazuje pokornost; dlanovi u okomitom položaju ukazuju na ravnopravnost i uzajamno poštovanje sugovornika. Ako jedan partner prilazi drugome s nadmoćnim položajem dlana, ovaj drugi može pomisliti: "Ova me osoba pokušava nadvladati. Moram biti oprezan". Kada je sugovornikov dlan u poniznom položaju, druga strana zaključuje: "Ovom ću osobom lako ovladati. Učinit će ono što želim". Ravnopravnim stiskom ruke prenosi se poruka: "Ova mi se osoba sviđa. Dobro ćemo se slagati".

3. *Pogledom u oči tijekom rukovanja* - kontakt očima pojačat će pozitivan učinak rukovanja. Kontakt očima potrebno je zadržati tijekom cijelog procesa rukovanja. Općenito se može reći da pravilan način držanja tijela, čvrst stisak ruke i pogled u oči kod sugovornika pobuđuje simpatiju.
4. *Dubinom tj. obuhvatom stiska* - pun stisak (obuhvat cijelog dlana) izražava dobrodošlicu i prijateljstvo.
5. *Trajanjem rukovanja* - ne postoji neko općenito pravilo koje bi odredilo optimalnu duljinu rukovanja. Nešto duži stisak ruke može izražavati interes i zanimanje za drugu osobu; međutim, predugo rukovanje odaje intimnost te kod kupca, osobito onoga kojemu pristupamo po prvi put, lako može izazvati nelagodu. Ne povlačite i ne tresite ruku sugovornika dole-gore.
6. *Znojenjem dlanova* - ono najčešće odaje priličan stupanj nervoze. Za ljude kojima se dlanovi znoje preporučljivo je imati pri ruci maramicu. Vlažni dlanovi će vjerojatno djelovati odbojno većini kupaca.

Prilikom rukovanja prodavatelj će jasno reći svoje ime i nakon toga pažljivo saslušati ime kupca. Da bi zapamtio ime sugovornika, preporučljivo je da ga prodavatelj ovome ponovi. U nekim slučajevima, kao što je komuniciranje sa stranim partnerom, potrebno je njegovo ime ponoviti, kako bi prodavač bio siguran da ga pravilno izgovara.

Stisak ruke je ključni čin kod upoznavanja u Americi i pri tome stečene impresije mogu značajno utjecati na ishod poslovnog odnosa. Budući se narodi i nacije razlikuju jedni od drugih, ako pregovarate s inozemnim partnerom, obavezno morate provjeriti tamnošnje običaje pri rukovanju. Tako Šveđani i Nijemci smatraju uvredljivim rukovanje preko stola. Stoga će oni stol zaobići i nakon toga pružiti ruku.

U poslovnim kontaktima posebno mjesto zaslužuje način upoznavanja. Kod predstavljanja, osobu koja je po položaju nižeg ranga treba uvijek predstaviti osobi višeg poslovnog ranga (npr. voditelja - generalnom direktoru, referenta - voditelju). Ako su po položaju jednake, ili nema veće razlike, mlađa osoba se predstavlja starijoj. Kao i prilikom pozdrava, osoba višeg ranga, odnosno starija, prva će pružiti ruku osobi nižeg ranga ili mlađoj osobi.

Veseo i vedar izraz lica prodavača izražava dobrodošlicu i jedan je od značajnih čimbenika stvaranja ugodne atmosfere. Iskren, odnosno prirodan osmijeh može u velikoj mjeri utjecati na stvaranje povjerenja i prijateljskog odnosa između kupca i prodavatelja. Povremeni osmijeh potiče pozitivno raspoloženje koje se prenosi na sugovornika i uglavnom rezultira uzvratnim osmijehom. S druge strane, neprestano, namješteno, pretjerano i bezrazložno smijanje izazvat će kod kupca suprotan efekt.

Pogled u oči odražava iskrenost, dok pogled koji luta okolo ili onaj uperen u zid odaje nesigurnost ili nezainteresiranost. Međutim, neprestano gledanje u kupca može kod njega izazvati nelagodu. Ako prodavač neprekidno "zuri" u kupca, a da pri tome ne trepne, niti skrene pogled, gotovo je sigurno da će se kupac osjećati nelagodno. Stoga prodavač

mora pronaći način da povremeno skrene pogled s kupčevog lica. Kada je prodavatelj u ulozi slušatelja, tada se od njega očekuje da taj "kontakt s očima" zadrži više, jer će u suprotnom, ovaj misliti da prodavač ne pokazuje dovoljno zanimanje za njega. Šulak<sup>20</sup> tvrdi da je posebno važno gledati kupca u oči prilikom pozdrava, onda kada mu spominjemo nešto što je posebno važno te kada on pokazuje neke znakove neodlučnosti i nesigurnosti.

Sigurni i odmjereni pokreti ruku stvaraju povjerenje i pozitivno utječu na potrošača, dok nervozni i nespretni pokreti odaju nesigurnu ili nedovoljno iskusnu osobu. Pokretima ruku može se pri prodajnoj prezentaciji nešto naglasiti, odnosno istaknuti. Tako se ispruženim tj. uperenim prstom može naglasiti bitan podatak ili trenutak pri prezentiranju.

Uspravno, ali opušteno, prirodno držanje tijela ostavlja dojam sigurnosti, dok pogrbljeno ili iskrivljeno, može imati suprotan učinak.

Ponašanje i držanje prodavača mora biti prilagođeno situaciji. To znači da on neće zavlačiti ruke u džepove, niti se naslanjati na stolove, police, stolce i sl.<sup>21</sup> Općenito se može reći da smireno i staloženo ponašanje prodajnog osoblja kupcu ulijeva povjerenje.

Uredan i primjereno odjeven prodavač je prvo što kupcu upada u oko i što se ne može nadomjestiti ili prikriti ostalim elementima u kupoprodajnom procesu. Prodavač bi, dakle, posebno trebao voditi računa o njezi tijela i odjeće. Čiste ruke i zubi, uredni nokti i frizura, uredno obrijani prodavači te čista i prikladna odjeća je ono, što se na radnom mjestu, odnosno u poslovnom kontaktu s ljudima podrazumijeva. Za neka radna mjesta, odnosno struke, odjeća je propisana - npr., bijeli ogrtači u trgovinama prehrambene robe. Ugodan miris također je znak osobne higijene. Međutim, preintenzivni mirisi rezultirat će kod kupca neugodom.

Odijevanje prodavača mora odgovarati njegovom modnom stilu, ali i situaciji, odnosno očekivanjima sugovornika. Ako pregovara s ljudima koji jedva spajaju "kraj s krajem", on neće obući skupocjeno odijelo. Odjeća koja se tijekom pregovaranja preporuča kod žena je dnevni komplet ili kostim, a kod muškaraca odijelo s kravatom. Pri tome treba paziti da se uz crno ili modro odijelo ne nose smeđe cipele ili uz košulju na pruge, karirana kravata.

Međusobna udaljenost među sugovornicima pod značajnim je utjecajem kulture nekog društva. Udaljenost između prodavača i kupca, osobito u fazi prvog kontakta, može stvoriti agresivnu i odbojnu ili iskrenu i prijateljsku atmosferu. U osobnoj (poslovnoj i društvenoj) komunikaciji razlikujemo četiri vrste udaljenosti sugovornika: intimna (do dvije stope, odnosno 0,61 m), osobna (od dvije do četiri stope, tj. 0,61 do 1,22 m), društvena (četiri do dvanaest stopa, odnosno 1.21 m do 3.66 m) i javna (više od 12 stopa). *Intimna udaljenost* je najosjetljivija zona, rezervirana za parove ili bliske prijatelje. Ulazak u ovaj prostor prilikom prodajnog razgovora najčešće ili gotovo uvijek se smatra društveno neprihvatljivim, čak uvredljivim, što kod kupca može izazvati otpor. *Osobna udaljenost* predstavlja udaljenost pri kojoj npr. supružnici komuniciraju u javnosti ili se, u slučaju dalje faze (oko 4 stope) odvija konverzacija između poznanika. Iako je na ovoj udaljenosti moguća komunikacija između prodavatelja i kupca, ona se koristi u slučaju kad prodavač

---

<sup>20</sup> Šulak, F., citirano djelo, str. 129.

<sup>21</sup> Brčić-Stipčević, V., Hruškar, N., "Trgovačko poslovanje, 5. izdanje, Školska knjiga, Zagreb, 1998., str. 76.

komunicira s već poznatim kupcem, s kojim ima gotovo prijateljski odnos. *Društvena udaljenost* je najprimjerenija za odvijanje poslovnog razgovora. Kod nje razlikujemo dvije faze: onu bližu - od 4 do 7 stopa, te dalju - od 8 do 12 stopa, koja poslovnom razgovoru daje vrlo formalan ton. Pri prvom kontaktu s kupcem tj. poslovnim partnerom, kao najprihvatljivija udaljenost sugerira se ona od 5 ili 6 do 8 stopa. To je udaljenost kod koje prodavatelj u uredu sjedi nasuprot kupca, odnosno s druge strane stola. Općenito pravilo za prodavača je početi razgovor s bliže društvene udaljenosti i ne približavati se kupcu dok se s njim ne uspostavi povjerljiv i prijateljski odnos ili pak dok kupac sam ne ukaže na prihvatljivost bliže udaljenosti. Povreda "teritorija" kupca vrlo brzo će rezultirati njegovim obrambenim stavom tj. barijerom koja će se onda vrlo teško prevladati. *Javna udaljenost* je karakteristična za profesore u dvorani ili govornike na javnim skupovima. Ona se tijekom prodajnog razgovora ne koristi. Naime, koliko je neprimjereno i opasno previše se približiti kupcu, toliko je opasno i pretjerano se od njega udaljiti. Prodavača koji poslovni razgovor započinje s ove distance, kupac će smatrati asocijalnom, umišljenom ili hirovitom osobom.

S obzirom na želju za društvenim kontaktima, ljudi se mogu svrstati u dvije skupine: komunikativne i nekomunikativne osobe. Kad se osobe iz dvije različite skupine nađu kao sugovornici (osobito ako je riječ o ekstremnijim pojedincima), teškoće u komunikaciji su neizbježne. Tako će komunikativna osoba onu manje komunikativnu doživjeti kao hladnu, suzdržanu, pa čak i neuljudnu osobu. S druge strane ova druga će vrlo komunikativnu osobu doživjeti kao dosadnu, nametljivu i agresivnu. Želja za društvenim kontaktom i nedostatak iste direktno su povezane s osobinama ličnosti neke osobe.

Prepotentno ulaženje u ured kupca, približavanje preblizu njemu, naslanjanje preko stola, uzimanje ili diranje predmeta s njegova stola, smatra se neukusnim i nekulturnim pa takvo ponašanje treba izbjegavati. Međutim, postoje i takve situacije koje nalažu da se prodavač treba približiti kupcu. Npr, ako kupac pokaže naklonost i povjerenje te očekuje da mu se prodavač primakne bliže (s bočne strane stola), a ovaj ostane na distanci, kupca to može revoltirati.

Budući da nije bitno samo ono što se govori, već i način na koji se govori, osobitu pozornost treba posvetiti neverbalnim znakovima govornog ponašanja. Naime, naglašavanje riječi, brzina govora, disanje, stanke u govoru, smijeh, uzdasi, nerijetko imaju veće značenje od onoga što govorimo<sup>22</sup>. Tako je glas prodavača ne samo prijenosnik informacija, već i znak njegovog pristupa prodaji. Glas prodavača, može, naime, zvučati zainteresirano, zabavno, vedro, pa i zavodljivo, ali i neugodno, oporo, monotono, nezainteresirano, bezbojno itd.<sup>23</sup> te u velikoj mjeri utjecati na odluku o kupnji. Kada se razmatraju neverbalni znakovi govora potrebno je imati na umu sljedeće:

- *Ne govoriti previše brzo, niti previše sporo.* Brzi govor često izaziva otpor kod kupca. Naime, on podiže psihološku barijeru, jer se takav prodajni nastup doživljava napadnim ili kao pritisak na kupca. Stoga mnogi prodavači mogu poboljšati verbalnu komunikaciju govoreći sporije. To olakšava slušatelju praćenje izlaganja sugovornika, a govorniku ostavlja vrijeme da malo razmisli tj. da razmotri i procijeni situaciju. S druge strane, sporo prezentiranje može učiniti kupca nestrpljivim.
- *Izbjegavati monotoniju.* Da bi izbjegao monotoniju u izlaganju i privukao pažnju tj. interes kupca, prodavač može varirati brzinu i jačinu govora. Tako se jednostavnije, kraće rečenice i riječi mogu izgovarati brže od dužih. Važnije podatke, kao i nove ili interesantne informacije sugerira se naglasiti jačim tj. višim tonom glasa. Niži tonovi

---

<sup>22</sup> Sudar, J., Keller, G., citirano djelo, str. 313.

<sup>23</sup> Šulak, F., citirano djelo, str. 77.

glasa djeluju na sugovornika smirujuće i povjerljivo te ih se preporuča koristiti prilikom naglašavanja kvalitete proizvoda, usluge tj. servisa i garancije. Snižavanjem tona glasa na kraju rečenice postiže se osjećaj autoriteta i vjerodostojnosti.

- *Glasovnu kvalitetu (timbar)*. Govor kroz nos, kreštav, ali i hrapav, oštar i tvrd govor djelovat će na sugovornika negativno. Tako govor kroz nos može ukazivati na zbunjenost, nezainteresiranost i pasivnost, kreštav i cičav ton izazivati napetost i nervozu, a oštar ili tvrd glas odražavati sarkastičnost i bahatost. Dvije komponente koje determiniraju glasovnu kvalitetu su držanje tijela i dikcija. Pravilno (uspravno, ali i opušteno držanje) te usmjeravanje govora iz grla prema početku usta (vrhu jezika, usnama i gornjim prednjim zubima) doprinosi jasnoći, tečnosti, a ponekad i snazi govora.
- *Izgovor*. Prodavači su često željni kupcu reći što više podataka o kvaliteti i obilježjima proizvoda, te ne vode računa o pravilnom izgovoru, odnosno gutaju pojedina slova. Pravilan govor nalaže izgovaranje svakog samoglasnika i suglasnika. Najjasniji govor postiže se kada su usta otvorena za širinu prsta. Previše približene usne rezultirat će lošijim izgovorom.<sup>24</sup>
- *Oklijevanje*. Preduge pauze između riječi i rečenica predstavljaju lošu govornu naviku. Ovo odvraća pažnju od prodajne prezentacije te može rezultirati nepovjerenjem kupca prema prodavaču, proizvodu i tvrtki.
- *Poštapalice*. Pojedinačne slogove (kao npr. *uh, um, ah, eh, oh, mmm*), fraze (*znate, vidite, znači tako, je li, zaista, samo tako, "okay"*), "jeftine" - riječi slabe kvalitete (*pretpostavljam, možda*) te bučne signale-pokrete (iskašljavanje, struganje nogama, pucketanje prstima, uzdisanje, zijevanje i sl.) potrebno je eliminirati. Budući da kupac prodavačevu razinu povjerenja i poznavanja proizvoda dobrim dijelom procjenjuje na temelju fluentnosti njegovog govora, poštapalice se mogu interpretirati kao znakovi nervoze ili nesigurnosti.
- *Naglasak*. Prodavač mora znati i biti svjestan koje riječi naglašava jer to u značajnoj mjeri može utjecati na značenje izgovorenog. Tako npr. tvrdnja "Nisam rekao da je on to uzeo" značajno mijenja smisao, ovisno o tome koja je riječ naglašena: "Nisam rekao da je *on* to uzeo" (možda ona ili netko drugi), "Nisam rekao da je on *to* uzeo" (nešto drugo), "Nisam rekao da je on *to uzeo*" (rekao sam da je to posudio).

Kao što prodavatelj šalje kupcu razne poruke neverbalnog karaktera, tako i kupac na isti način svoje poruke upućuje prodavatelju. Prodavač bi ih trebao prepoznati, razumjeti i pravilno interpretirati. Stoga on tijekom cijelog prodajnog razgovora mora pratiti i analizirati ponašanje kupca, kako bi uočio približava li se ovaj ili udaljava od kupovne odluke.

Pri tome pojedinačne geste ne moraju značiti ništa, one čak mogu dovesti i do krivog zaključka. Npr., češkanje po nosu može biti znak da kupac razmišlja, odnosno da se nalazi pred kupovnom odlukom, ali isto tako može značiti da ga svrbi nos. Isto tako i svaki pojedinac može imati svoje karakteristične geste i tikove. Zbog toga je potrebno promatrati i analizirati i sve ostale signale koje kupac u kupoprodajnom procesu šalje.

Govor tijela determiniran je kulturološki, sociološki i psihološki. U različitim kulturama, društvima, grupama ljudi i situacijama, simboli jezika tijela imaju različita

---

<sup>24</sup> Barnum, C., Wolniansky N., prema M. Levy, B. A. Weitz, citirano djelo, str. 544-545.

značenja.<sup>25</sup> Tako je u našem društvu češkanje iza uha znak nesigurnosti, razmišljanja pa čak i zbunjenosti. Ista je kretnja kod Kineza znak zadovoljstva.

Bez temeljnog poznavanja psihologije, sociologije i kulturologije, interpretacija negovornog komuniciranja nije, dakle, moguća. "Govor tijela nije teško opaziti. Njegova pravilna interpretacija, međutim, zahtijeva znanje, stručnost, vještinu i iskustvo".<sup>26</sup> Razgovor i razmjena iskustava o toj problematici s drugim kolegama, pomoći će boljem razumijevanju ponašanja kupca.

U nastavku se navode i interpretiraju neki znakovi - signali tijela, čije poznavanje prodavateljima može pomoći u komunikaciji s kupcem, odnosno u slanju i primanju poruka. Tako:<sup>27</sup>

Uspravno držanje, naginjanje tijela unatrag, prodoran pogled, ruke na bokovima ili iza vrata, dodirivanje vrhova prstiju, formiranje prstiju u obliku trokuta, sugeriraju *moć, dominaciju i superiornost*.

Vrpoljenje, premiještanje s noge na nogu, spuštanje pogleda i glave dolje, minimalni kontakt očima, neprestano pomicanje i treptanje očima, grickanje usana, dodirivanje lica, kose, i vrata, kuckanje prstima, stiskanje, lomljenje, zaplitanje prstiju, igranje nekim predmetom ukazuju na *nervozu i strah*.

Ukočeno držanje, okretanje od sugovornika, uvučena ramena, negativno klimanje glavom, okretanje glave, mrštenje, stiskanje usana, žmirkanje očima, ruke prekrížene preko prsiju, prst ispod ovratnika, stiskanje šake, odmahivanje rukom u smislu odbijanja ili negodovanja, ispruženi prst, čvrsto stiskanje nekog predmeta ukazuje na *neslaganje, ljutnju i skepticizam*.

Mlitavo držanje, nedostatak kontakta očima, gledanje u zid, na vrata, kroz prozor, na sat; prazan, bezizražajan pogled, obješene usne, igranje s nekim predmetom, kuckanje prstima pokazuje *nezainteresiranost i dosadu*.

Udaljavanje od sugovornika, izbjeganje pogleda u oči ili pogledavanje u stranu, zagonetan, zbunjen izraz lica, žmirkanje, namješten osmijeh, dodirivanje nosa ili povlačenje ušiju tijekom govora, prekríženi prsti simboliziraju *sumnju, tajanstvenost i neiskrenost*.

Koraćanje naprijed - natrag, spušten pogled ili nagnuta glava, grickanje usana, kretnje očima lijevo - desno, štipanje hrbata nosa, povlaćenje odjeće, češanje po glavi, povlaćenje ovratnika ukazuju na *nesigurnost i neodlučnost*.

Malo nakrivljena, nagnuta ili podignuta glava, okretanje uha prema sugovorniku, neznatno žmirkanje, podizanje obrva, klimanje glavom, hvatanje ili glađenje brade, hrbata

---

<sup>25</sup> Sudar, J., Keller, G., citirano djelo, str. 315.

<sup>26</sup> Isto, str. 315.

<sup>27</sup> Modificirano prema B. Weitz, S. Castleberry i J. Tanner, a prema M. Levy, B. A. Weitz, citirano djelo, str. 544., prema Marks, R. B., "Personal Selling": "A Relationship Approach, 6th. ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1997., str. 137., prema Lill, D. J., Selling: The Profession, Macmillan Publishing Company, New York, 1989., str. 111., te prema C. Futrell, "ABC's of Selling", 4th ed., Irwin, Burr Ridge, Illinois, 1994., str. 109-111.

nosa, stavljanje ručki naočala u usta, stavljanje kažiprsta na usne odaje *procjenu i razmišljanje*.

Blago trljanje dlanova i već spomenuti kupovni signali odaju *interes*.

Približavanje sugovorniku, gledanje sugovornika u oči, neznatno žmirkanje, osmijeh, prijazan izraz lica, opušteno držanje, ispružene ruke, otvoreni dlanovi, normalno uzdignuta glava simboliziraju *povjerenje, iskrenost i poštenje*.

Tri opće vrste znakova tj. oblika poruka, koji se u nastavku detaljnije obrađuju su: prihvatanje, oprez i otpor-neslaganje.

**Znakovi prihvatanja** odaju da je kupac zainteresiran za ono što prodavač govori te mu poručuje da nastavi svoju prezentaciju. Dakle, ono što prodavatelj govori, kupcu je interesantno i prihvatljivo. Uobičajeni signali prihvatanja su:

- *Položaj tijela*: naganje tijela prema naprijed ili uspravno držanje (na stolici ili prilikom stajanja);
- *Lice*: osmijeh, ugodan izraz lica, gledanje sugovornika u oči, lagano žmirkanje;
- *Ruke*: opušteno, dlanovi otvoreni, pravljenje i stavljanje poslovnih kalkulacija na papir, zadržavanje uzorka ili prodajne dokumentacije koju prodavač želi spremiti, čvrst stisak ruke;
- *Ramena* (do šake): opušteno i ispružene ruke;
- *Noge*: nisu prekršene ili prekršene, ali okrenute prema sugovorniku.

Ovakvi znakovi pokazuju da je prodavač postigao određeni interes i privukao pažnju kupca te može nastaviti s predviđenom prodajnom prezentacijom ili pak napraviti narudžbu i posao zaključiti. Naime, nastavljanje prezentacije, u slučaju kada je kupac spreman kupiti, može rezultirati dosadom i nerealizacijom prodaje.

**Znakovi opreza** pokazuju da je kupac ravnodušan ili skeptičan prema izlaganju prodavača. Znakovi opreza se ogledaju u sljedećim pokretima:

- *Položaj tijela*: udaljavanje tj. odmicanje od sugovornika;
- *Lice*: zbunjeno ili bezizražajno, skretanje pogleda ili slab kontakt očima, neutralan ili upitan ton glasa, kupac uglavnom šuti ili malo pita;
- *Ruke*: nemirno pomicanje ruku, vrpoljenje, križanje ili lomljenje prstiju, slab stisak ruke;
- *Ramena*: prekršene ruke, ukočeno tijelo ili stav;
- *Noge*: pomicanje nogu, noge prekršene i udaljene tj. okrenute od sugovornika.

Prepoznavanje znakova opreza ili upozorenja te odgovaranje na iste značajno je iz dva razloga. Prvo, oni ukazuju na blokadu u komunikaciji. Razloga za to može biti više: neovisno o prezentaciji prodavača, preferencije, stavovi i uvjerenja kupaca mogu rezultirati njihovim skepticizmom, kritičkim pristupom i nezainteresiranošću za proizvod. Nadalje, oni ne moraju uvidjeti da ponuđeni proizvod može zadovoljiti neku njihovu potrebu, riješiti problem ili im koristiti. Drugo, ako se ovakvim signalima, koje kupac upućuje, ne

pristupi adekvatno, oni mogu prerasti u znakove neslaganja, što će otežati ili prekinuti komunikaciju tj. prodajni proces. Adekvatan pristup znakovima opreza zahtijeva:

- Prilagođavanje situaciji - usporavanje ili izmjenu planirane prezentacije
- Postavljanje otvorenih pitanja kako bi se kupca potaknulo da iznese svoje stavove i uvjerenja, odnosno razlog otpora. Primjeri takvih pitanja mogu biti: “Jeste li ikad razmišljali o tome na koji način bi mogli povećati efikasnost svojih zaposlenika?”, “Što mislite o ovoj pogodnosti?” i sl.
- Saslušati pažljivo odgovor kupca te na njega odgovoriti iskreno i izravno.
- Kupcu slati pozitivne signale - razmišljati pozitivno, biti optimist i djelovati vedro. Prodavač svakako mora imati na umu da je on tu da bi pomogao kupcu. On se mora suzdržati od slanja negativnih signala (u ovom slučaju, znakova opreza), čak i ako takve znakove zamijeti kod kupca. Ako prodavač u takvoj situaciji šalje pozitivne poruke, veća je mogućnost da će kupac svoj oprez i rezerviranost zamijeniti pozitivnim signalima.

Pored navedenog, prodavatelj također može kupcu dati prodajni prospekt ili brošuru te oprezno, analizirajući ponašanje kupca, nastaviti s prezentiranjem ili demonstriranjem nekog obilježja proizvoda.

Cilj prodavatelja je primjenom ovih tehnika “žute znakove” pretvoriti u “zelene”. Ako kupac djeluje i dalje oprezno, prodavač će nastaviti svoju prezentaciju s oprezom. On, prije svega, mora biti realan, da kupac ne bi stekao negativno mišljenje o prednostima i opravdanosti kupnje toga proizvoda.

**Znakovi otpora ili suprotstavljanja** signaliziraju prodavaču da odmah prekine planiranu prezentaciju i trenutno se prilagodi situaciji. Ovakvi signali pokazuju nezainteresiranost kupca za proizvod. Nastavljanje prezentacije izazvat će ljutnju, otvoreno negodovanje i vjerojatno rezultirati nepovratnim prekidom komunikacijskog procesa. Znakovi otpora se ogledaju u sljedećim pokretima:

- *Položaj tijela*: uvučena ramena, udaljavanje od prodavača, pokazivanje želje za odlaskom;
- *Lice*: napeto, ljuto, mrštenje lica i obrva, slab kontakt očima, negativan ton glasa ili iznenadna šutnja;
- *Ramena*: ruke prekrížene preko prsiju;
- *Ruke*: znakovi koji pokazuju odbijanje ili protivljenje (STOP), saplitanje, lomljenje prstiju, slab stisak ruke, diranje ili trljanje nosa, povlačenje uha, kašljanje;
- *Noge*: prekrížene i udaljene tj. okrenute od sugovornika.

Kao i kod znakova opreza, tako je i kod uočavanja ovih signala potrebno postavljati otvorena pitanja i neverbalnom komunikacijom slati pozitivne znakove. Pored navedenog, mogu se koristiti četiri dodatne tehnike: (1) Zaustaviti prezentaciju. Nema smisla nastaviti prezentaciju dok kupac pokazuje znakove otpora. (2) Smanjiti ili eliminirati bilo kakav pritisak na kupnju ili kupca privoljavati da sudjeluje u konverzaciji. (3) Staviti kupcu do znanja kako ste svjesni da mu nešto nije po volji te mu pokažite da ste tu da mu pomognete, a ne da proizvod prodate pod svaku cijenu. (4) Konačno, koristite direktna pitanja kako bi saznali kupčevo mišljenje i stav, kao npr. “Što mislite o...” ili “Jesam li

rekao-la nešto s čime se ne slažete”. “Ovdje postoji nešto što Vam možda ne odgovara; možete li mi reći o čemu je riječ?” i sl.

Pokreti rukama oko lica ili po licu također mogu imati svoje značenje. Tako Osredečki<sup>28</sup> tvrdi ako osoba pokriva usta dok govori, znači da laže. Ako, međutim, ona pokriva usta dok vi govorite, to znači da joj se čini da vi lažete. Kod nekih ljudi se taj pokret premiješta s usta na nos, pa u trenutku kad žele reći nešto neistinito, nesvjesno ga dodiruju. Drugi, pak, pri tome trljaju oči. Ako naš sugovornik dlanom “podboči” glavu i pritom se osloni laktom na stol, shvatit ćemo da mu je dosadno i da razgovor moramo učiniti zanimljivijim. No, ako je lice poduprto tako da se palcem pridržava brada, a kažiprst okrenut prema gore, tada poručuje da se ne slaže sa sugovornikom. Ruke prekrížene preko prsiju i noga preko noge znače odbijanje. Visoko prebačena noga preko noge (samo kod muškaraca) koja se još pridržava objema rukama, odaje nepristupačnost. To je znak da prema toj osobi moramo primijeniti drukčiji pristup kako bismo je odobrovoljili.

Korištenje nekih predmeta također može imati zanimljivu ulogu u neverbalnom komuniciranju. Tako npr. otpuhivanje duhanskog dima uvis odaje sigurnost i nadmoć (karakteristično za direktore). S druge strane, neraspoloženje, nesigurnost i neodlučnost (npr., pri kupnji) izražava se otpuhivanjem dima nadolje. Neki pokreti se koriste da bi se odgodila neka odluka, dobilo na vremenu i sl. Tako ljudi koji nose naočale, često ih skidaju, brišu i ponovno stavljaju, kako bi prikrili neodlučnost ili dobili na vremenu za razmišljanje ili pak odložili predmet razgovora za neku drugu priliku.

## **OSNOVNI KOMUNIKACIJSKI STILOVI**

Poznavajući osobni komunikacijski stil upoznat ćemo bolje sebe, bolje se složiti s drugima i na taj način povećati mogućnost prepoznavanja i odgovaranja na komunikacijski stil drugih ljudi.

Kao što postoje osobe s kojima odmah pronalazimo zajednički jezik, tako susrećemo i one koje su nam gotovo na prvi pogled ili kontakt odbojne. Zašto se ovo posljednje događa? Da bi odgovorili na to pitanje, moramo razlikovati određene predrasude s kojima se u društvenom ili poslovnom životu susrećemo. Predrasude koje se vezuju uz komunikacijski stil nastaju onda kada kontaktiramo s osobom čiji se stil komuniciranja razlikuje od našeg. Naime, ako se naš stil komuniciranja znatno razlikuje od stila komuniciranja druge osobe, teško da ćemo se dobro složiti.

### **Principi i vrste komunikacijskog stila**

Prije razmatranja osnovnih komunikacijskih stilova, korisno je osvrnuti se na određene principe, kao što su:<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Osredečki, E., “Nova kultura poslovnog komuniciranja: Poslovni bonton”, Edo, Zagreb-Samobor, 1992., str. 101-102.

<sup>29</sup> Manning, G. L., Reece, B. L., “Selling Today”, 6th. ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1995., str. 83-84.



1. *Razlike među pojedincima postoje i one su značajne.* Isto kao što se pojedinci razlikuju u pogledu fizičkih karakteristika kao što su: težina, visina, veličina nogu, izgled lica i građa tijela, tako svakog od nas karakterizira i drukčiji glas (boja, visina, brzina i jačina), izraz lica, pokreti očiju, geste i kretnje tijela. Odlike glasa su vrlo značajne, budući da kupac u velikoj mjeri procjenjuje sugovornika na temelju tona glasa.
2. *Komunikacijski stil ima karakteristiku stabilnosti.* Dijete, već prije polaska u školu razvija prepoznatljiv komunikacijski stil, koji tijekom života u velikoj mjeri ostaje konstantan.
3. *Broj komunikacijskih stilova je konačan.* Većina ljudi može se svrstati u nekoliko (unutar sebe) homogenih segmenata, što omogućuje identificiranje malog broja ponašajućih kategorija. Iako je broj individualnih osobina ličnosti vrlo velik, one se mogu kombinirati na način da čine vrlo malen broj kategorija ljudskog ponašanja.
4. *Svaka osoba procjenjuje drugu na temelju njezinog komunikacijskog stila.* Kada nas ljudi susretnu prvi put, oni stječu trenutnu sliku o nama, koja je kod različitih ljudi različita. Taj dojam utječe na njihovo ponašanje prema nama. U svojoj knjizi "Pristup: prve četiri minute", dr. L. Zunin tvrdi da su u prvom kontaktu, prve četiri minute ključne. Te prve impresije su obično trajne impresije. Stoga, razumijevanje komunikacijskih stilova omogućuje prodavaču razvijanje prvog pozitivnog dojma.

Sposobnost da se identificira komunikacijski stil sugovornika te utvrdi na koji način i kada mu prilagoditi vlastiti stil, može predstavljati ključnu prednost u komuniciranju s ljudima. Govoriti tuđim jezikom, odnosno jezikom svog sugovornika predstavlja značajnu komunikacijsku vještinu.

Razlikujemo četiri osnovna komunikacijska stila. U jednom od njih prepoznat ćete svoj osobni stil. Model na kojem se ti komunikacijski stilovi zasnivaju, temelji se na dvije značajne komponente ljudskog ponašanja: dominaciji i društvenosti.

**Dominacija** se može definirati kao nastojanje da se upravlja ili postigne kontrola ili moć nad drugima. Dominantni ljudi su vrlo odlučne i nepokolebljive osobe. S obzirom na ovu karakteristiku, ljudi se mogu podijeliti u dvije kategorije:

1. Osobe s malom dominacijom - ove osobe karakterizira želja za suradnjom i pomaganje tj. asistiranje drugima i popustljivost. Obično se ne radi o upornim osobama.
2. Visoko dominantne osobe - riječ je o odlučnim osobama koje često iniciraju potražnju.

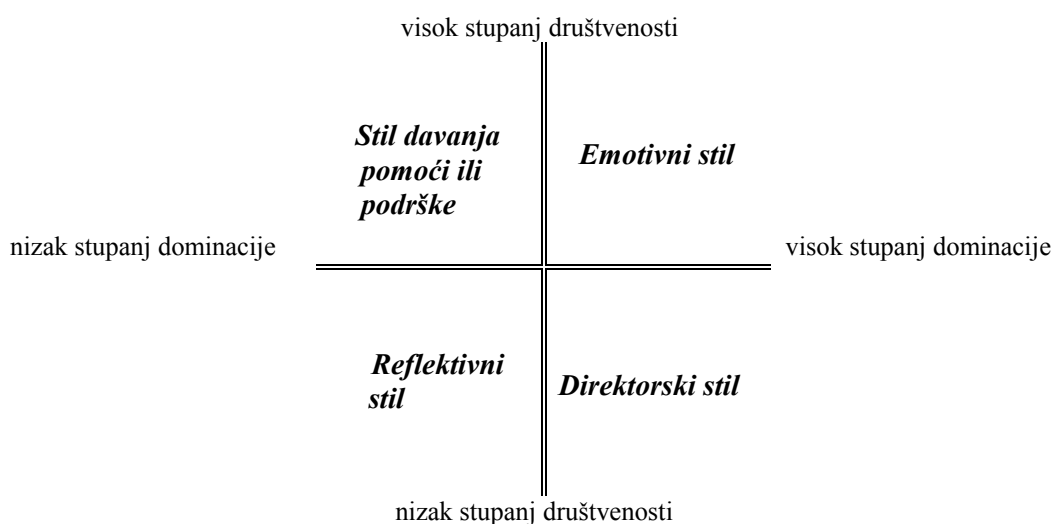
Da bi neka osoba identificirala svoj komunikacijski stil, ona se najprije treba pozicionirati na ljestvici dominacije tj. utvrditi u kojoj je mjeri ta osobina za nju karakteristična. Pri tome ne postoji neko najbolje mjesto, već se vrlo uspješni prodavači mogu pronaći na raznim pozicijama ove skale.

**Društvenost** odražava stupanj kontrole nad izražavanjem emotivnih reakcija. Za osobe koje su visoko pozicionirane na ljestvici društvenosti, karakteristično je slobodno izražavanje emocija, dok će nisko pozicionirane osobe svoje emocionalne reakcije u

velikoj mjeri kontrolirati. Ova se osobina također ogleda u spremnosti kontaktiranja s drugim osobama. Dok vrlo društvene osobe rado kontaktiraju s drugim ljudima, manje društvene osobe su više upućene na sebe te su više rezervirane i formalnije u društvenim kontaktima.

Kombiniranjem dviju navedenih osobina ljudskog ponašanja te njihovim prostornim smještanjem na horizontalnu os (dominacija) i vertikalnu os (društvenost) kreira se mreža na temelju koje se mogu profilirati četiri komunikacijska stila i to: emotivni, direktorski, reflektivni i stil davanja pomoći ili podrške (vidjeti sliku 1).<sup>30</sup>

**Slika 1. Četiri osnovna komunikacijska stila**



Izvor: Manning, G. L., Reece, B. L., citirano djelo, str. 83-84.

#### *Emotivni stil*

Ovaj stil karakterizira visok stupanj društvenosti i dominacije. Od poznatih osoba koje karakterizira emotivni stil, mogu se navesti Liza Minelli i Steve Martin. Emotivne osobe su sklone brzom sklapanju poznanstava; one preferiraju neformalnu atmosferu. Neki od verbalnih i neverbalnih signala koji karakteriziraju takve osobe su:

1. Velika aktivnost. Ostavljanje dojma vrlo zaposlene osobe. Emotivne osobe su često nemirne i zabrinute. Svoju emotivnost izražavaju energičnim i "velikim" pokretima ruku te brzim govorom.
2. Inicijativnost. Kada se emotivna osoba susretne s drugom po prvi put, vrlo je vjerojatno da će ona biti ta koja će početi konverzaciju i poticati je te se prva rukovati s drugom osobom. Ovakve su osobe vrlo neposredne i otvorene.
3. Odavanje i poticanje neformalnosti. Emotivne osobe će vrlo brzo preći na oslovljavanje sugovornika imenom. Sve njihove aktivnosti, pa i način sjedenja na stolici, odavat će želju za opuštenom i neformalnom atmosferom.
4. Otvoreno izražavanje emocija. Ovakve osobe obično ne skrivaju svoje emocije. One često izražavaju mišljenje na dramatičan i impulziv način.

<sup>30</sup> Manning, G. L., Reece, B. L., citirano djelo, str. 87-94.

### *Direktorski stil*

Direktorski stil karakterizira visok stupanj dominacije te nizak stupanj društvenosti. Ovakav stil komunikacije može se prepoznati kod nekih poznatih osoba kao što su Hillary Clinton i Margaret Thatcher. Osobe koje odlikuje ovaj stil mogu se prepoznati po sljedećim karakteristikama:

1. Direktorski tipovi osoba ne žele rasipati vrijeme na sporedne stvari, već se koncentriraju na suštinu problema ili materije.
2. Obično je riječ o osobama koje više govore, nego slušaju.
3. Ostavljaju dojam ozbiljnosti, poslovnosti i praktičnosti. Karakterizira ih nedostatak topline i formalnost.
4. Visoko dominantne osobe obično su sklone utjecati na mišljenje i stajalište sugovornika.

Ovaj tip komunikacijskog stila može se identificirati u komuniciranju osoba sklonih gestikuliranju. Međutim, njihovi pokreti su u većoj mjeri kontrolirani, odnosno manje spontani od emotivnog tipa osoba.

### *Reflektivni stil (osobe sklone promišljanju)*

Ovakav stil odlikuje niska razina dominacije i društvenosti. Osoba sklona promišljanju najprije će razmotriti sve raspoložive činjenice, a zatim donijeti odluku. Reflektivni tipovi će prikupiti sve dostupne informacije te ih prije zauzimanja određenog stajališta, pomno odvagati. Albert Einstein i Jimmy Carter (nekadašnji predsjednik SAD-a) karakteristični su primjeri ovog tipa komunikacijskog stila. Ovakve osobe su obično rezervirane i oprezne. Neke dodatne karakteristike reflektivnog stila komuniciranja su:

1. Kontrolirano izražavanje emocija. Osobe ovakvog komunikacijskog stila sklone su potiskivanju emocija te će vrlo rijetko otvoreno pokazati toplinu.
2. Sklonost prema redu i poznatom. Reflektivne osobe preferiraju poznata okruženja, dok ih užasavaju improvizacije i nepredviđeni događaji.
3. Disciplina. Takve osobe ne pribjegavaju dramatizaciji prilikom izražavanja svog mišljenja. Njih karakterizira disciplina i poslovna ozbiljnost.
4. Distanciranost u odnosu na druge. Osobe s reflektivnim stilom su u društvenim kontaktima prilično formalne te ih drugi ljudi doživljavaju kao rezervirane i distancirane osobe.

Ovakav tip kupca ne donosi odluku na brzinu. On cijeni iznošenje činjenica precizno i dosljedno, bez nepotrebnih superlativa i emocija te ne želi gubiti vrijeme na razvijanje prijateljskog odnosa s partnerom.

### *Stil davanja pomoći ili podrške*

Ovakav stil karakterizira niska razina dominacije, a visok stupanj društvenosti. Ovdje je uglavnom riječ o tihim, skromnim i nenametljivim osobama. Dominantne osobe, će ove ljude vjerojatno smatrati preblagim osobama. Predstavници ovog stila se u nekim situacijama povlače i ne žele izraziti svoje mišljenje, kako bi sa suprotnom stranom izbjegli konflikt. Takvo će ponašanje direktorski tip osobe smatrati znakom slabosti. Od ostalih karakteristika koje odlikuju tip davanja podrške mogu se navesti:

1. Odavanje utiska tihe i ponešto rezervirane osobe. Ljudi koje karakterizira ovaj stil obično lakše izražavaju svoje emocije, mada ne tako upadljivo kao emotivne osobe.

2. Moć slušanja. Ovakve osobe pažljivo slušaju sugovornika, što je jedna od ključnih odlika uspješnih prodavača.
3. Izbjegavanje pritiska na sugovornika. Dok se direktorski tipovi osoba obično oslanjaju na autoritet i pritisak prilikom finaliziranja posla, osoba koja daje podršku rađe će se koncentrirati na prijateljsko uvjeravanje.
4. Promišljeno donošenje odluke. Budući da je riječ o opreznim osobama, ovakvi tipovi ljudi najčešće odluku donose polako i staloženo.

Potrebno je naglasiti da jedna te ista osoba može izražavati neke od karakteristika svih prethodno navedenih stilova. Isto tako emocionalna osoba ponekad se može ponašati kao reflektivna, dok osoba koja je sklona davanju podrške, može zauzeti direktorski stav. Međutim kod svakog pojedinca prevladava i u većoj mjeri ga karakterizira samo jedan od četiri komunikacijska stila, te se on obično u skladu s njim i ponaša.

Budući da će prodavač neizbježno komunicirati i susretati se sa sva četiri tipa osoba, on mora biti u stanju da sa svakim od njih uspostavi dobar odnos.

Ako prodavač nastoji prodati proizvod *emotivnom kupcu*, poželjno je da raspolaže priličnom dozom entuzijama i pri tome izbjegava ukočeno ili formalno držanje. Prodavač bi u ovom slučaju trebao odvojiti nešto vremena da bi već na početku stvorio ugodnu atmosferu. On se ne bi smio previše zadržavati na činjenicama ili detaljima. Da bi efikasno komunicirao s emotivnim osobama, prodavaču se preporučuje da podrži njihove ideje i mišljenja. Prodavač će im postaviti adekvatna pitanja kako bi saznao njihovo mišljenje i ideje, no isto tako biti spreman da ih, ako se suviše udalje od teme, vrati na istu. Najvažnija stvar u odnosu prema ovim kupcima je pažljivo ih slušati.

Ključna značajka u odnosu prema *direktorskom tipu kupaca* jest ponašati se poslovno, tj. ostati u poslovnim okvirima, jer ovakvim kupcima razvijanje prijateljskog odnosa (na ljestvici prioriteta) nije visoko rangirano. Prodavač ovdje mora biti efikasan, racionalno upravljati vremenom i dobro se organizirati. Nadalje on mora raspolagati odgovarajućim činjenicama, koristiti tablice i grafikone te kupcu prezentirati očekivanu korist. Budući da su direktorski tipovi kupaca orijentirani prema određenom cilju, prodavač mora utvrditi njihove glavne ciljeve i svoju prodajnu prezentaciju usmjeriti prema njima. Stoga će prodavač još u ranoj fazi prodajnog razgovora kupcu uputiti određena pitanja, pažljivo saslušati i po potrebi zabilježiti njegove odgovore te, u pogodnom trenutku, ponuditi odgovarajuće rješenje ili prijedlog.

U kontaktu s *reflektivnim tipovima kupaca* vrlo je važan dobro razrađen i organiziran pristup. Prodavač nikako ne smije kasniti i mora biti dobro pripremljen. Ovakvi kupci cijene precizan i poslovan pristup. Prodavač treba postavljati adekvatna pitanja kako bi saznao potrebe i želje kupca te uočio u kojem se smjeru kreće prodajni razgovor. Svoje će prijedloge iznositi polako, promišljeno i precizno. Kupcu treba prezentirati svu potrebnu poslovnu i tehničku dokumentaciju. Ovakvog kupca prodavač nikad ne smije požurivati u donošenju odluke, niti žuriti sa zaključivanjem prodajnog posla.

Kod prodajnog razgovora s *kupcima koje karakterizira komunikacijski stil davanja podrške* potrebno je biti strpljiv i utrošiti izvjesno vrijeme kako bi se na relaciji kupac-prodavač razvio ugodan i povjerljiv odnos. Za prodavača je preporučljivo saznati neke stvari iz privatnog života kupca (obitelj, hobi i sl.) te pažljivo saslušati njegovo mišljenje.

Ovakvi kupci vole poslovati sa stručnim, ali i prijateljski orijentiranim prodavačima. Prodavač će tijekom prezentacije hrabriti i podržati mišljenje tj. stajalište kupca. Ako se ne slaže s ovim tipom kupca, on to neslaganje ne smije pokazati otvoreno, budući da ovakav kupac izbjegava konflikt. Prodavač mu mora dati dovoljno vremena da razmotri njegov prijedlog. Strpljenje je kod ovakvih kupaca od velike važnosti.

Dakle, jedan od najvažnijih zadataka prodavača je prilagoditi svoje prodajno ponašanje komunikacijskom stilu kupca. Potrebno je istaknuti da je odgovornost za uspjeh prodajnog procesa uvijek na strani prodavača. Ovdje nema podijeljene odgovornosti.

### **3. FAZE PRODAJNOG PROCESA**

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

#### **3.1. PRIPREMA PRODAVAČA**

U prvoj fazi prodajnog procesa - fazi pripreme, prodavač se mora upoznat s djelatnošću unutar koje tvrtka posluje, samom tvrtkom i njezinim poslovanjem (načinom i uvjetima plaćanja, načinom distribucije i politikom usluga), proizvodima i konkurencijom na tržištu. Isto tako prodavač mora poznavati problematiku ponašanja kupaca, a posebno njihovih kupovnih motiva te ovladati tehnikom i vještinom prodaje.

Što je prodavač više upoznat s granom djelatnosti u kojoj tvrtka posluje i trendovima na tom području, to je u mogućnosti bolje uslužiti kupca. Naime, za prezaposlene kupce koji ne uspijevaju pratiti promjene na tržištu poslovne potrošnje, dobro informiran prodavač predstavlja vrijedan izvor informacija. Da bi kupca mogao valjano informirati, prodavač mora dobro poznavati čimbenike koji na tu djelatnost utječu, kao što su zakonska ograničenja i propisi, običaji, tehnologija, postojeća ekonomska situacija te budući trendovi i očekivanja. U eri procvata restorana i prodajnih punktova brze hrane, trgovački prodajni predstavnici mogu vlasnicima ili poslovođama supermarketa sugerirati povećanje i širenje ponude ili bolje mjesto na policama polugotovih jela (koja se mogu spremati za nekoliko minuta), kao dobar i profitabilan potez. Dakle, dobro poznavanje određene grane industrije i situacije na tržištu prodavačima omogućuje da postanu svojim kupcima savjetnici i tako steknu prednost pred konkurentima. Nadalje, analizom trendova u industriji može se identificirati ciljno tržište, koje će se onda adekvatno i opslužiti. Tako npr., oni iz Seven-Up-a nisu ni pokušali oduzeti tržišni udio vodećim markama Cole, već su svoje napore usmjerili na one potrošače koji žele drukčije bezalkoholne napitke.

Poznavanje tvrtke (njezine povijesti - tko ju je osnovao, kada i kako je nastala postojeća proizvodna linija; njezine financijske snage, odnosno tržišne pozicije i reputacije; njezinih glavnih kupaca ili klijenata, kao i drugih informacija koje mogu biti interesantne

potencijalnom kupcu) od velike je važnosti jer kupac kupnjom nekog proizvoda ne prosuđuje samo taj proizvod, već i tvrtku koja iza njega stoji. Primjerice, informiranjem kupca da je tvrtka pionir na nekom području ili najveći proizvođač u toj grani, ostavlja dojam kvalitete i stručnosti. Isto tako, dugotrajnu i stabilnu poziciju tvrtke na tržištu te dotadašnje poslovne uspjehe preporučuje se tijekom prodajne prezentacije svakako spomenuti. Informacije o financijskoj snazi tvrtke popraćene odgovarajućom poslovnom dokumentacijom ostavljaju kod kupca utisak sigurnosti. Nadalje, dobrim poznavanjem načina plaćanja i uvjeta kreditiranja, politike usluga, distribucije, otpreme i dostave te obrade narudžbi, prodavač je u prilici kupcu ponuditi najviše što ovaj može dobiti, što može predstavljati značajnu prednost pred konkurencijom.

Primjerice, davanjem popusta na osnovnu cijenu, kupce se nagrađuje za određene postupke, kao što su plaćanje prije roka, kupnja veće količine robe i sl. Dvije su vrste popusta koje se najčešće odobravaju i to: gotovinski diskonti i količinski rabati. Gotovinski diskont (kasa-skonto) predstavlja popust koji se odobrava za plaćanje prije predviđenog roka. Tipičan primjer je “2/10 neto 30”, što znači da je rok za plaćanja 30 dana, ali se kupcu koji robu plati unutar razdoblja od 10 dana, odobrava 2% popusta. Za kupce koji kupuju veće količine robe odobrava se količinski rabat i to nekumulativni (popust na svaku pojedinu narudžbu) i kumulativni (na količinu proizvoda ili robe kupljene u određenom vremenskom razdoblju - obično je riječ o godini dana).

Kod zaračunavanja troškova prijevoza ili transporta tvrtka može predvidjeti nekoliko solucija, kao što su: formiranje cijene s klauzulom FOB (free-on-board), formiranje jedinstvene cijene, zonsko formiranje cijena i sl. Formiranje cijene F.O.B. tvornica znači da je roba ukrcana o trošku proizvođača-prodavača, dok sve troškove prijevoza od tvornice do odredišta plaća kupac. F.O.B. odredište znači da sve troškove transporta do odredišta kupca snosi prodavatelj. Kod formiranja jedinstvene cijene isporuke, tvrtka svim kupcima (neovisno o njihovoj lokaciji), zaračunava istu cijenu, uključujući i troškove prijevoza. Kod zonskog formiranja cijena, tržište se dijeli na geografske zone, pri čemu se za svaku zonu formira posebna cijena (svi kupci unutar jedne zone plaćaju istu cijenu), s tim da je za udaljenije zone ona veća.

Prodavatelj također mora dobro poznavati uvjete plaćanja i kreditiranja koje tvrtka nudi, jer oni za kupca mogu biti ključni faktor pri odlučivanju o kupnji. Ako je riječ o kupcima slabe ili upitne financijske moći, poželjno je da ti uvjeti budu ugovorom točno definirani. Kao najčešća koristi se klauzula C.O.D. (plaćanje prilikom dostave), dok tvrtka ponekad može zahtijevati C.B.D. (plaćanje prije dostave) ili C.W.O. (plaćanje prilikom narudžbe). Kako bi se kupca potaklo na kupnju, često se nudi mogućnost odgode plaćanja, pa se tako npr. može ugovoriti termin E.O.M (krajem mjeseca). Prema toj klauzuli, neovisno o tome kojeg je datuma u mjesecu proizvod kupljen, plaćanje se obavlja krajem mjeseca ili npr., u slučaju gotovinskog diskonta, od tada počinje teći rok plaćanja.

Kupci se u velikoj mjeri, pogotovo kod kupnje novih ili tehnički kompleksnijih proizvoda, oslanjaju na savjet ili informaciju prodajnog osoblja. Ako ono nije u mogućnosti takvu informaciju pružiti, kupac će je potražiti kod konkurenta. Dobro poznavanje proizvoda omogućava prodavaču da odgovori na bilo koje pitanje kupca te da ga ohrabri, ako je i kada to, u procesu odlučivanja o kupnji, potrebno. Dobro “potkovani” prodavači u mogućnosti su prilagoditi se razini obrazovanja, znanja i informiranosti kupca. Osim toga, kupci ih doživljavaju kao povjerljive osobe kojima se može vjerovati i na čiji se savjet mogu osloniti. Konačno, dobro upućeni prodavači, uvjereni u kvalitetu proizvoda koje nude, bit će optimistični i taj će svoj optimizam prenijeti na kupca.

Prodavač treba raspolagati sljedećim informacijama o proizvodu:

1. Fizičke karakteristike, obilježja i performanse (radne učinke) proizvoda - veličina, težina, boja, potrošnja energije, širina (broj marki, modela,) i dubina linije proizvoda (dizajn, boja, veličina i sl.), trajnost, sigurnost, snaga, otpornost na oštećenja, jednostavnost rukovanja, praktičnost, brzina rada, brojnost funkcija, potrebna razina osposobljenosti radnika za rukovanje i korištenje proizvoda.
2. Razina servisa - mogućnost popravka, tijek i način održavanja, kao i informacije o tome tko pruža takve usluge, osiguranje rezervnih dijelova, mogućnost i brzina dostave, montaža i sl.
3. Informacije o cijeni - je li proizvod jeftiniji ili skuplji od proizvoda konkurenata; ako je npr. skuplji je li u pitanju bolja kvaliteta, dugoročna ušteda, manji troškovi i mogućnost održavanja, duži garantni rok i sl.? Koje se pogodnosti pri plaćanju kupcima nude: odgoda plaćanja, plaćanje na više rata, "leasing" i dr.?
4. Specijalna obilježja proizvoda - ima li proizvod posebna obilježja koja ga izdvajaju od konkurentskih proizvoda, kao što su npr. specijalan dizajn, sklopivost dijelova pokućstva i sl.
5. Zbog čega je proizvod nastao ili zašto je uveden - takve informacije mogu istaknuti značajne karakteristike proizvoda. Npr., podatak da su sportske cipele dizajnirane da bi minimizirale opterećenje stopala, čini takva obilježja, kao što su šira potpetica i dodatni uložak na potplatima, značajnijima.
6. Materijal(i) od kojeg ili kojih je proizvod izrađen - isticanjem kvalitete materijala izrade može se otkloniti prigovor na cijenu.
7. Način izrade proizvoda - podatak da je proizvod izrađen ručno, a ne strojno može biti interesantan potencijalnom kupcu. Poznavanje proizvodnog procesa prodavaču daje mogućnost uvida u kvalitetu proizvoda te na taj način on može opravdavati višu cijenu ili duži rok isporuke. Stupanj kontrole i nivo tolerancije su važni podaci koji se mogu upotrijebiti pri prezentiranju proizvoda. Konačno, preporuča se, ako je to moguće, da prodavač ili njemu poznate osobe koriste proizvode iz asortimana kojeg prodaje, kako bi se i sam uvjerio u funkcije i učinke takvog proizvoda.

Poznavanje ponude i usluge konkurencije prodavaču omogućuje da sagleda sve prednosti i slabosti u odnosu na konkurente te ih vješto upotrijebi u prodajnoj prezentaciji i odgovori na prigovore kupca. Stoga prodavač mora biti dobro informiran o karakteristikama konkurentskih proizvoda, njihovoj cijeni, uvjetima plaćanja i kreditiranja, mogućnostima servisa, dostave i sl. Budući da se kupac uglavnom ne odlučuje na kupnju na temelju samo jednog obilježja proizvoda, poznavanje konkurencije prodavaču omogućava da svoje apele usmjeri prema raznim kupovnim motivima (brzina dostave, povoljni uvjeti kreditiranja, kvalitetan servis i sl.). Informacije o konkurenciji mogu se prikupiti iz sljedećih izvora:

1. Putem kupaca - pitajte kupca za prednosti i nedostatke konkurentskih proizvoda, odnosno što mu se kod njih sviđa, a što ne.
2. Od konkurencije - prodavač je često u prilici kontaktirati s prodajnim osobljem konkurencije, na stručnim sastancima, savjetovanjima ili možda u uredu kupca. Pridite prodavaču konkurentske tvrtke i započnite s njim razgovor. Dakako, da ga nećete otvoreno pitati o poslovnim tajnama, no svaki prodavač voli govoriti, a jedna riječ povlači drugu.

3. Novina i časopisa - poslovni tisak, a naročito stručni časopisi iz područja trgovine izvori su korisnih podataka (novosti i događaja, promotivnih akcija, mogućnosti zapošljavanja, prijelaza zaposlenika, poslovnih uspjeha i dr.)
4. Propagandnih poruka - iako se u propagandnim porukama navode prednosti proizvoda, takve poruke pružaju i korisne informacije.
5. Stručna okupljanja, izložbe ili sajmovi - takvi događaji predstavljaju značajan izvor informacija; prodavač također može poslati svog suradnika ili prijatelja da posjeti izlagačko mjesto i razmotri ponudu konkurentske tvrtke.

Da bi informirale svoje prodavače, mnoge ih tvrtke kontinuirano opskrbljuju katalogima, prospektima i cjeniku konkurentskih tvrtki.

Temeljitom analizom dotične grane industrije, tvrtke, proizvoda i konkurencije, prodavači su u mogućnosti utvrditi opći profil potencijalnih kupaca, odnosno identificirati ciljno tržište ili grupe kupaca koji za te proizvode ili usluge pokazuju najveći interes. Nakon toga tvrtka može svoju ponudu prilagoditi zahtjevima tržišta.

### **3.2. TRAŽENJE POTENCIJALNIH KUPACA**

Iduća, izuzetno značajna faza prodajnog procesa predstavlja traženje i procjenu potencijalnih kupaca. Naime, uspješan prodavač je onaj koji zna gdje i na koji način tražiti kupce. To je proces koji se mora odvijati kontinuirano. Dva su osnovna razloga tome: (1) da bi se povećala količina prodaje i (2) da bi se nadomjestili kupci koje će tvrtka/prodavač tijekom vremena izgubiti. Dakle, nedovoljno pridavanje pažnje traženju kupaca može biti vrlo opasno, te se prije ili kasnije negativno odraziti na prodajne rezultate prodavača.

#### **Procjena potencijalnih kupaca**

Prodavač nema na raspolaganju toliko vremena da bi ga utrošio na pregovaranje s kupcima za koje je vjerojatno da takav proizvod neće kupiti. Potencijalni kupci su oni koji posjeduju odgovarajuće karakteristike koje ih čine logičnim kupcima nekog dobra, a te karakteristike su sljedeće:

- potreba za proizvodom ili uslugom
- posjedovanje kupovne moći i
- posjedovanje autoriteta za kupnju.

#### *Potreba za proizvodom ili uslugom*

Vjerojatan kupac prije svega mora imati potrebu i želju za proizvodom ili uslugom. Nema potrebe kontaktirati osobe koje nemaju ili imaju malu potrebu za dobrom kojeg prodavač nudi (npr. kupac može zahtijevati proizvod manjeg ili većeg kapaciteta od onoga kojeg prodavač nudi). Ponekad kupac, bilo da je riječ o pojedincu ili tvrtki, ne može prepoznati potrebu za proizvodom. Isto tako, kupac može biti zadovoljan postojećim dobavljačem i ne pokazivati želju za promjenom. U tom slučaju prodavač treba kreirati ili otkriti želju koja će kupca motivirati da promijeni mišljenje. Primjerice, kupac obično želi uštedu novca, poboljšanje usluge, bržu dostavu i sl.



### *Posjedovanje dostatnih financijskih sredstava*

Prodavač mora razlučiti kupce koji samo pokazuju želju za kupnjom, od onih koji su zaista u mogućnosti kupiti njegov proizvod. Prije upuštanja u bilo kakve poslovne pregovore, prodavač bi trebao ispitati je li dotični kupac kupovno sposoban, odnosno je li tvrtka dovoljno solventna. Do takvih informacija se može doći na mjestima kao što su poslovne banke, agencije, kreditne zadruge, poslovne udruge i dr.

### *Posjedovanje autoriteta za kupnju*

Prodavač mora znati je li osoba s kojom kontaktira ovlaštena donijeti odluku o kupnji. Ako nije siguran ili sumnja u nadležnost sugovornika, preporučljivo ga je izravno upitati je li on ovlašten donositelj odluke, odnosno koja je osoba za to nadležna, te po potrebi to i provjeriti. Ako više osoba sudjeluje u procesu odlučivanja, tada će prodavač nastojati sa svima zakazati sastanak u isto vrijeme.

Prodavač također mora procijeniti hoće li posao koji ugovara biti isplativ i vrijedan uloženog truda da bi se dobio.

## **METODE TRAŽENJA POTENCIJALNIH KUPACA**

Prodavač mora primijeniti onu metodu otkrivanja tj. pronalaženja potencijalnih kupaca koja će u datoj prodajnoj situaciji biti prikladna. Razlikujemo više metoda ili izvora traženja mogućih kupaca, a to su:

### *a) Beskonačan lanac (preporuka)*

Primjena ove metode može biti uspješna u mnogim prodajnim situacijama. Vješt prodavač može od jednog kupca dobiti referencu o drugom ili više njih. Zadovoljni kupci, poslovni znanci, ali i kupci koji nisu kupili mogu biti osobe koje će prodavača uputiti na potencijalne kupce. Da bi dobio takvu informaciju, prodavač može tu osobu direktno pitati: “Gosp...., znate li nekoga tko bi mogao biti zainteresiran za naše usluge?”; “Možete li mi preporučiti nekog od Vaših prijatelja koga bi mogao kontaktirati?” ili “Tko bi od Vaših dobavljača ili klijenata bio voljan kupiti naš proizvod ili uslugu?”.

Ovakva metoda se najčešće primjenjuje kod prodaje proizvoda ili usluga kao što su posuđe, kozmetika, uredska oprema, osiguranje i sl. Najbolje vrijeme za dobivanje takve preporuke je neposredno nakon zaključivanja posla. Ako postojeći kupac preporuči više potencijalnih kupaca, uputno ga je upitati, koga bi od njih, da je na vašem mjestu, najprije kontaktirao ili kojim redom i zašto. Budući se može dogoditi da kupac oklijeva preporučiti prijatelje ili poznanike, prodavač bi u traženju referenci morao biti taktičan i uljudno upitati: “Gosp... mnogo bi mi pomogli ako biste mi preporučili neke od Vaših prijatelja ili poznanika koje bih mogao kontaktirati. Uvjeravam Vas da ih neću uznemiravati, ako oni za to ne budu zainteresirani. Ako budem u prilici razgovarati s ljudima koje ste mi preporučili, biste li imali nešto protiv da spomenem vas kao moga zadovoljnog kupca? Naime, vrlo je teško pristupiti ljudima kao potpuni stranac”.

Ako se kupac i nakon toga dvoumi, prodavač mu može reći da od njega ne traži preporuku, već samo priliku da stupi u kontakt s ljudima koje bi mogao interesirati njihov proizvod. Vrlo je korisno ako prodavač može od postojećeg kupca dobiti pismo ili kartu (posjetnicu) preporuke, telefonski broj ili da ovaj za prodavača nazove potencijalnog kupca

i eventualno ugovori sastanak. Pismo preporuke u kojem kupac izražava svoje zadovoljstvo kupljenim proizvodom, njegovim prednostima i pogodnostima vrlo je efektivno, ali to zahtijeva od kupca određeno vrijeme da ga napiše. Prodavač će vjerojatno lakše dobiti kratku bilješku ili opasku na poleđini posjetnice kupca, koja također može biti korisna. Osobno upoznavanje, osobito na ugovorenom ručku, vjerojatno je najbolja metoda preporuke, ali ju nije lako postići. Konačno, prodavač može zamoliti kupca da telefonskim putem kontaktira prijatelje ili znance te na taj način ugovori sastanak. Zadovoljstvo koje kupac prenosi svojim prijateljima i znancima, za proizvod i tvrtku predstavlja najbolju propagandu.

Jednom kada dobije takvu preporuku, prodavač se ne bi smio samo zahvaliti i otići, već i naknadno kontaktirati toga kupca i obavijestiti ga o postignutom rezultatu, npr. je li preporučena osoba pokazala interes, kupila proizvod ili ne i zašto ne. Kupac na taj način, pogotovo u slučaju pozitivnog odgovora, može prodavaču ponuditi i dodatne preporuke.

#### *b) Prijatelji i poznanici*

Prijatelji i poznanici mogu biti značajan izvor potencijalnih kupaca. Naime, prodavač može kontaktirati osobe koje poznaje, a ove mogu poznavati brojne potencijalne kupce njegovog proizvoda ili usluge. To mogu biti osobe iz radne sredine u kojoj su radili ili rade, susjedstva, crkve, tečajeva, sa sportskih aktivnosti ili drugih hobija, organizacija, udruga ili pokreta u kojima djeluju i sl.

#### *c) Centri utjecaja*

Centri utjecaja su osobe koje zbog svoje pozicije, odgovornosti, postignuća ili osobnosti društvo osobito cijeni. Stoga one imaju značajan utjecaj na okolinu te predstavljaju jedan od najvrednijih izvora potencijalnih kupaca. To mogu biti osobe iz poslovnih (npr. vlasnici uspješnih tvrtki ili članovi školskog, bolničkog odbora i sl.), društvenih, političkih i crkvenih krugova. Mjesta na kojima se takve osobe obično susreću su strukovna udruženja, stručni skupovi, sajmovi, izložbe i drugi poslovno-društveni događaji.

Primjer korištenja ovakvog izvora kupaca je, kada prodavač uredskog pokućstva kontaktira menadžera u velikom trgovačkom centru koji ga može informirati o tome koje tvrtke dolaze, a koje se odatle iseljavaju. Na taj način prodavač dolazi do tvrtki koje imaju potrebu za novim namještajem. Osim toga, ovakve osobe mogu dati vrijednu preporuku zbog ugleda kojeg uživaju. Ako je utjecajna osoba spremna napisati pismo preporuke, okrenuti nekoliko telefonskih brojeva ili čak prodavača osobno upoznati s kupcima, prodavač može biti siguran da je došao do interesantnih ili potencijalnih kupaca. Prodavač bi s ovakvim osobama trebao održavati kontakte (povremeno ih nazvati, čestitati blagdanе, poslati neki interesantan članak i sl.) i obavezno ih obavijestiti o uspjehu prodajnog posla te im se, neovisno o ishodu, zahvaliti.

#### *d) Nekonkurentsko prodajno osoblje te neprodajno osoblje*

Prodajno osoblje konkurentskih tvrtki može biti odličan izvor informacija o potencijalnim kupcima. Takvi prodajni predstavnici obično raspolažu informacijama o pokretanju novih poslova, promjenama osoblja i drugim vrijednim podacima. Ovi prodavači se mogu međusobno potpomagati na način da npr. prodavač kompjutera razmjenjuje informacije s prodavačem video kamera i sl.)

Neprodajno osoblje tvrtke (uslužni djelatnici, administrativno osoblje, recepcioneri i dr.) također može biti uključeno u proces traženja potencijalnih kupaca. Međutim, takvo je osoblje potrebno educirati da bi efikasno moglo obavljati ovakav posao te ih na odgovarajući način motivirati (nagradom u određenom postotkom od ostvarene prodaje).

*f) "Hladan" (direktan) posjet*

Ova metoda traženja predstavlja obilazak od vrata do vrata, ureda do ureda, ili tvornice, dakle pristup kupcu bez prethodne najave ili dogovora. Ona u nekim slučajevima može rezultirati trenutnom prodajom, ili, što je češći slučaj, dogovaranjem naknadnog sastanka. Ova metoda može biti efikasnija od telefonskog poziva, jer je prodavača u slučaju neposredne ili osobne komunikacije teže odbiti. Prilikom planiranja i primjene "hladnog" posjeta, potrebno je imati na umu sljedeće:

- Izabrati adekvatno geografsko područje, odnosno vjerojatno ili potencijalno tržište za proizvod ili uslugu koja se prodaje. Slučajan uzorak ovdje obično neće polučiti željeni rezultat. Primjerice, prodavatelj osiguranja treba izabrati prestižniji predio ili gradski kvart s boljim i skupljim stanovima/kućama, dok bi prodajni predstavnik fotokopirnih uređaja trebao obilaziti područja gdje su locirani uredi većih poduzeća i ustanova.
- Obaviti prethodno istraživanje potencijalnog tržišta, npr. promatrajući marke ili modele automobila na parkiralištu, broj i vrstu kupaca koji u tvrtku ulaze i sl.
- Tijekom svakog tjedna odvojiti određeno vrijeme za primjenu ove metode, ali ne na štetu profitabilnijih metoda. Naime, ova metoda služi kao dodatak drugima, a ne kao supstitut za njih.
- Na kraju ovakvog posjeta kupcu treba obavezno ostaviti posjetnicu ili poslovnu kartu kako bi kupac, koji trenutno nije zainteresiran za kupnju ili se dvoumi, u slučaju promjene svog stava, mogao naknadno nazvati prodavača. Potencijalnom kupcu se mogu također uručiti neki predmeti povezani s proizvodom ili uslugom, kao što su informativni bilten, brošura, katalog, kalendar ili pak neki savjet o načinu na koji se može uštedjeti vrijeme ili novac i sl.
- Odrediti najduže vrijeme unutar kojeg će prodavač potencijalnog kupca čekati. Razumna granica je 20-tak minuta. Nakon toga on može sekretarici reći: "Nažalost, moram sada otići jer imam drugi sastanak. Prodavača koji je uljudno pristupio, tajnica će vjerojatno nastojati uvesti u ured nadređene osobe.
- Djelovati optimistično i pretvoriti "hladan" u srdačan posjet. Ukoliko potencijalni kupac nije raspoložen ili trenutno nema vremena primiti prodavača, ovaj ne smije pokazati razočarenje. Prodavač usprkos tome treba zadržati vedrinu i ljubaznost te ostaviti pozitivan dojam na tajnicu ili portira koji u dobroj mjeri mogu utjecati na to koga će šef ili direktor primiti.

Eventualno odbijanje prodavač mora shvatiti kao nešto što nije upućeno njemu osobno, već mora shvatiti da se kupac trenutno bavi nekim neodgodivim poslovima.

Glavni nedostatak ove metode je što se prodavač susreće s nepoznatim kupcem, o kojem nema ili ima veoma malo informacija. Nadalje, "hladan" posjet nije priladan za sve proizvode i usluge. On može biti prikladan za opipljive proizvode, kao što su npr. knjige, kuhinjski pribor i kozmetika te za proizvode iz domene poslovne potrošnje, kao što su

fotokopirni uređaji, fax uređaji i sl., dok će biti neuspješan kod prodaje specijalnih dobara (namještaj, automobil i sl.).

#### *g) Promatranje*

Promatranje je također jedna od mogućih metoda traženja potencijalnih kupaca. Prodavači moraju imati oči i uši širom otvorene jer se potencijalni kupci mogu naći svuda. Dnevni, tjedni i mjesečni tisak, stručni časopisi i publikacije, statistički godišnjaci, društvene udruge i organizacije, telefonski imenici (žute stranice), CD-ROM baze podataka (npr. hrvatski gospodarski imenik) i internet mogu biti dobar izvor potencijalnih potrošača. Prodajni predstavnici, ovisno o njihovoj djelatnosti, mogu tako saznati korisne informacije, kao što su: imena vjenčanih, roditelja, upravo diplomiranih ekonomista, inženjera ili liječnika, napredovanja i promocije na poslu, dobitnici nagrada, otvaranje novih tvrtki, nova partnerstva ili udruživanja i sl. Prodavačima pokušava i bijele tehnike npr. mogu biti interesantni podaci o imenima novovjenčanih parova te roditelja, kao i oni o otvaranju novih tvrtki. Ti se podaci mogu upotrijebiti na način da se nekoj osobi poštom pošalje poruka u kojoj joj se, uz prikladnu i ukusnu čestitku, ponudi i svoj proizvod ili usluga te specijalne pogodnosti pri kupnji.

Neki prodajni predstavnici proširuju aktivnost promatranja uključivanjem ostalih prodavača u ovaj proces. Takvi se prodavači ponekad nazivaju tzv. "psima tragačima". Prodavači automobila mogu npr. sklopiti ugovor sa auto serviserima (auto-limari, auto-električari, elektroničari i sl.) i akviziterima osiguravajućih društava da bi im ovi davali korisne informacije, a za uzvrat dobijali ugovorenu proviziju.

#### *h) Direktna pošta (ugovaranje prodajnog sastanka poštom)*

Traženje potencijalnih kupaca korištenjem direktne pošte može biti vrlo efikasna metoda. Na taj način dolazimo do osoba koje su zainteresirane za ponuđeni proizvod ili uslugu. Iako je postotak odgovora na poslano pismo obično malen, ova metoda ipak može biti rentabilna. Naime, čak i ako se na stotinu poslanih pisama, prodaja ostvari u samo dva slučaja, korištenje ove metode može biti profitabilno, pogotovo ako je riječ o vrijednijim proizvodima ili uslugama.

Kako bi se povećao postotak odgovora sugerira se sljedeće:

- pismo ili dopisnicu uputiti na ime potencijalnog kupca; naime, pokazalo se da su mnogo efektivnija ona pisma u kojima se kupac oslovljava imenom i prezimenom, nego ona u kojima se njega oslovljava s funkcijom ili ona koja se upućuju na ime tvrtke. Tako Mayer<sup>31</sup> tvrdi: "Vi upućujete Vašim potrošačima ili potencijalnim kupcima najvažniju riječ koju on poznaje - njegovo ime".
- poslano pismo na ime, potpisati ručno. Takvo pismo preporučljivo je napisati rukopisom kako bi se postigla nota osobnosti;
- poruku prilagoditi tipu kupca (pisati s aspekta njihovih potreba i koristi);
- koristiti P.S. ("post scriptum") na kraju pisma, budući je on najvredniji dio pisma tj. onaj koji se najčešće čita; stoga tu treba navesti udarnu značajku i potaknuti kupca na akciju;
- kupca vremenski ne ograničavati taktikom tipa "još malo pa nestalo". Umjesto toga ga motivirati da poduzme trenutnu akciju. Pri tome su se

---

<sup>31</sup> Prema Sudar, J., Keller, G., citirano djelo., str. 126.

pokazali usješnim naglašavanje brzog roka dostave, popusti za narudžbe do određenog datuma, nagrade ili specijalne ponude za određeni broj najbržih kupaca te bezuvjetna garancija;

- slati više pisama (preporučljivo je poslati barem dva) svakom kupcu te naknadno kontaktirati kupca telefonom ili ga osobno posjetiti.

#### *i) Članstvo u udrugama*

Učlanjivanje u odgovarajuća udruženja daje prodavaču mogućnost susretanja i upoznavanja potencijalnih kupaca njegovih proizvoda ili usluga. Sastanci udruga su prigoda da se upozna više novih ljudi i s njima razvije kontakt. Pri tome je potrebno birati takve organizacije kojima pripadaju ljudi koji su utjecajni pri odluci o kupnji, ali i takve koje odgovaraju osobnom interesu, vrijednostima i načinu razmišljanja prodavača. Posebnu pozornost sugerira se posvetiti novim članovima te im pomoći da se upoznaju s ostalima. Razvijanje ovakvih poznanstava i kontakata poslužiti će kao temelj za buduću prodajnu aktivnost i razvijanje novih poslovnih prilika.

#### *j) Telemarketing*

Telemarketing postaje sve popularniji način traženja i procjene potencijalnih kupaca. Neke tvrtke se gotovo isključivo ili pretežno oslanjaju na ovu metodu, dok drugima ona služi kao dodatak ostalim metodama traženja. Mnoge uspješne tvrtke koje prodaju na principu direktnog marketinga, koriste najprije direktnu poštu da bi stvorile povoljniju klimu za telefonski poziv koji će uslijediti. Kontaktiranje osoba putem telefona omogućuje i u svijetu se često koristi da bi se postavila osnovna pitanja za procjenu ispitanika i tako odmah eliminiralo one koji nemaju ni interes ni potrebe za proizvodom ili uslugom tvrtke.

Većina tvrtki ovu metodu koristi da bi prodavač kontaktirao potencijalnog kupca i pokušao ugovoriti razgovor, gdje bi mu detaljno mogao objasniti karakteristike i prednosti proizvoda. Pri tome se, kao poticaji, ponekad nude darovi ili nagrade koje će pri dolasku prodavač uručiti kupcu ili se pak naglašava određena pogodnost pri kupnji.

Metoda telemarketinga može se koristiti samostalno ako se radi o kupcima na geografski disperziranom tržištu, ako su osnovni kriteriji pri donošenju kupovne odluke cijena, količina i rok isporuke, ako o kupnji odlučuje jedna osoba, te ako je riječ o rutinskoj kupovini.

Prednosti ove metode se ogledaju u brzom i ekonomičnom kontaktiranju potencijalnih kupaca. Prodavač je u mogućnosti obaviti i do 50 poziva dnevno. U usporedbi s direktnom poštom, ovdje prodavač komunicira neposredno te može odgovoriti na pitanje ili prigovor sugovornika i odmah zakazati prodajni razgovor. Nedostatak telemarketinga u odnosu na osobni posjet ogleda se u znatno manjoj uvjerenosti (isključivo) govorne komunikacije, što mnoge prodavače (čak i iskusne) stavlja u nezgodan položaj.

Sve popularnija telemarketinška taktika je korištenje kompjutorski generiranih telefonskih poziva. Telefonski brojevi biraju se automatski i kad kontaktirana osoba odgovori, automatski se aktivira snimljena poruka. Na kraju se slušatelj moli za nekakav odgovor ili komentar koji može poslužiti kao osnova za naknadni poziv ili posjet prodajnog predstavnika. Iako ovakva metoda rezultira manjim brojem odgovora, nego u

slučaju kada sa slušateljem uživo komunicira operativac, ona je jeftinija pa time i profitabilna. Naime, istraživanja su pokazala da oko 10% slušatelja na kraju poziva ostavi poruku, što je veća stopa odgovora od one ostvarene putem direktne pošte. S druge strane, postoji određen broj marketera koji se ovakvoj metodi protive, argumentirajući to time da na 90% posto slušatelja ovakva metoda djeluje negativno, izazivajući kod njih ljutnju.

#### *k) High-Tech traženje kupaca*

Proces High-Tech traženja kupaca uključuje korištenje visoke tehnologije kao što je slanje demo-disketa i video brošura, upotrebu fax-a, e-mail-a i interaktivnih medija. Potencijalnim kupcima mogu se slati demo-diskete i video brošure. Demo disketa sadrži boju, animaciju i muzičke efekte te je mnogo efektnija i bolje se pamti od tiskanog materijala. Osim toga, troškovi kreiranja i distribucije ovih disketa su vrlo niski. Video brošure su također vrlo efikasno sredstvo jer se kupcu može vizualno prikazati proizvod, kao i način njegovog korištenja. Ovo je dobar način “osvajanja” ciljnog tržišta i pristupa ljudima do kojih je inače teško doći, kao što su liječnici i menadžeri najveće razine tj. generalni direktori.

Slanje poruka putem fax-a predstavlja dobar i ekonomičan način brzog komuniciranja, budući da ne treba plaćati poštarinu, niti ima izdataka za printanje materijala.

Elektronska pošta jedan je od najbržih načina komuniciranja s kupcem. Prodajni predstavnik može e-mail poruku direktno poslati generalnom direktoru, što nije slučaj s kontaktiranjem putem telefona kada se susreće sa “zaštitnički nastrojenim” tajnicama. Razvitkom informatičke tehnologije kupcu je na ovaj način moguće slati slike, prikaze, kataloge, brošure, pokretne i zvučne slike tj. kratke video-zapise i sl.

#### *l) Izložbe, sajmovi*

Izložbe i sajmovi su također jedan od načina pronalaženja potencijalnih kupaca. Oni imaju brojne prednosti. To je prilika da širok krug ljudi, među kojima i potencijalni kupci, sazna za tvrtku (ovo je posebno značajno za manje i nove tvrtke) i upozna se s njezinom djelatnošću, odnosno proizvodima ili uslugama. Nadalje, posjetitelji mogu prisustvovati demonstraciji proizvoda i vidjeti uživo kako on funkcionira, što obično nije moguće pri prezentaciji u uredu kupca. Prodajni predstavnik susreće potencijalnog kupca u jednom neformalnijem okruženju. To je prigoda da on nakratko porazgovara s posjetiteljem, sazna njegovo ime i tvrtku u kojoj radi ili adresu, postavi odgovarajuća pitanja i procijeni je li riječ o mogućem kupcu. Pri tome se prodavaču sugerira da dobijene podatke zabilježi. Neki marketeri koriste posebne metode za procjenu kupaca. Tako Brian Jeffrey, direktor tvrtke Jeffrey&Jeffrey Associates iz Ontaria (Kanada), običava pripremiti listu od sedam pitanja na temelju kojih može procijeniti je li riječ o potencijalnom kupcu ili ne. Manja je vjerojatnost da će prodajni predstavnik prilikom naknadnog kontaktiranja kupca-posjetitelja sajma i zakazivanja sastanka naići na njegov otpor, budući da on za kupca više ne predstavlja potpunog neznanca. Za izlaganje na sajmu treba pripremiti i na prodajnim štandovima izložiti dovoljno letaka i ostalog propagandnog materijala.

#### *m) Propaganda*

U svojim propagandnim oglasima tvrtke mogu uključiti kupone u kojima se navodi da će se, onome tko taj kupon ispuni i pošalje, besplatno dostaviti brošura s detaljnijim informacijama o proizvodu ili usluzi, prospekt, katalog, savjet, upute, probni uzorak i sl.

Na ovaj način prodavač može doći do zainteresiranih osoba. Vrlo efikasna metoda traženja je ona kod koje se u različitim izdanjima časopisa umeću povratne karte oslobođene poštarine (tzv. bingo karte). Na toj su kartici redom navedene sve tvrtke-oglašivači, a svaki od njih ima svoju šifru-broj. Zainteresirani čitatelji mogu takvu kartu popuniti (ona, između ostalog, obično sadržava i pitanja o demografskim obilježjima čitatelja) i zaokružiti broj oglašivača čiju literaturu (časopis) bi htjeli primati ili o kojem bi željeli dobiti više informacija. Svakom oglašivaču (čiji broj je kupac zaokružio) časopis šalje kopiju karte. Na taj način prodavač može kontaktirati potencijalnog klijenta. U posljednje vrijeme umjesto adrese za slanje, bingo karte sadrže besplatni telefonski broj kojeg zainteresirani kupac može nazvati i slijedeći govorne upute automata, jednostavno izabrati jedan ili više dokumenata (materijala) ili kompletan katalog koji će mu biti poslan. Ako kupac ima fax-uređaj, on može željeni katalog dobiti za par minuta.

#### *n) Stvaranje mreže*

Stvaranje mreže predstavlja umjetnost sklapanja i korištenja veza, odnosno poznanstava s drugim ljudima. Ova metoda predstavlja značajan izvor novih kupaca. Ljudi koji su uspješni u kreiranju veza savjetuju:

1. Nastojte upoznati što više ljudi - kreiranje mreže može se odvijati na aerodromu, seminarima ili stručnim skupovima, sajmovima ili drugim mjestima;
2. Kada upoznate neku osobu recite joj čime se bavite - navedite svoju funkciju (npr. savjetnik za bankarsko-kreditne poslove) i povedite razgovor o tome;
3. Ne sklapajte posao dok stvarate mrežu - ta osoba se može naknadno nazvati ili posjetiti;
4. Analizirajte ostvarene kontakte - odvojite produktivne kontakte od neproduktivnih;
5. Ostavite osobi svoju posjetnicu ili poslovnu kartu.

Mreža također može predstavljati aktivnu kooperaciju između ljudi koji se bave različitim poslovima prodaje, a koji međusobno razmjenjuju poslovne informacije, imena potencijalnih kupaca i prodajne savjete. Obično svaki prodavač-član mreže mora ostalim članovima dati imena određenog broja potencijalnih kupaca, koje će oni kontaktirati. Npr. članovi udruženja Small Business Network iz Fairfaxa u Virginiji moraju ostalim članovima ponuditi najmanje 20 kontakt-osoba godišnje.

Može se zaključiti da uspješna prodaja zahtijeva dobar plan i organizirano traženje kupaca. Stoga prodajni predstavnik mora točno utvrditi ciljeve koje želi postići i plan za njihovo izvršenje. On mora odrediti koliko će vremena (dnevno ili tjedno) posvetiti traženju potencijalnih kupaca te koju će metodu traženja pri tome koristiti. Za ovu aktivnost prodavaču se sugerira planirati i doba dana (jutro, poslije podne).

### **3.3. PRIPREMA ZA PRISTUP KUPCU**

Iz iskustva znamo kako je teško komunicirati s ljudima s kojima se prvi put susrećemo, ako o njima ništa ne znamo. S druge strane daleko je ugodnije i lakše započeti komunikaciju s osobom o kojoj znamo neke osnovne podatke, kao što su: zanimanje, obrazovanje, hobi, interesi i sl. Stoga aktivnost pripreme za razgovor s kupcem ima svrhu olakšati prodavaču komuniciranje s istim.

## **Ciljevi pripreme za pristup kupcu**

Priprema za pristup kupcu omogućuje prodavaču da u komunikaciji s kupcem bude prirodniji i fleksibilniji te predvidi moguće probleme i za njih pripremi odgovarajuće rješenje. Dakle, ciljevi ove faze su: utvrditi koji je najbolji način pristupanja kupcu, nastaviti s vrednovanjem određenog kupca, otkriti glavni motiv kupnje, izgraditi samopouzdanje te predvidjeti moguće prigovore kupca.

### *Utvrditi najbolji način za pristup kupcu*

Prodavač mora otkriti koji komunikacijski stil karakterizira kupca (je li riječ o osobi koja preferira formalan i strogo poslovan ili pak neformalan pristup) i tome se prilagoditi.

### *Daljnja procjena kupca*

Prodavač često ne raspolaže s toliko vremena ili financijskih sredstava da bi saznao sve relevantne informacije o kupcu. Stoga dodatne informacije može prikupiti postavljanjem odgovarajućih pitanja kupcu prilikom poziva ili na početku prodajnog razgovora.

### *Otkrivanje motiva kupnje*

Prethodna priprema omogućava prodavaču da utvrdi potrebe kupca tj. stvarne razloge njegove kupnje te na temelju toga pripremi svoju prodajnu prezentaciju. Dobro pripremljen prodavač koji kupcu zna objasniti kako proizvod može riješiti njegov problem, bit će svakako uspješniji od nedovoljno pripremljenog prodavača.

### *Razvijanje samopouzdanja*

Najbolji način za svladavanje treme i nervoze te razvijanje samopouzdanja jest prethodna priprema i vježbanje prezentacije. To je od osobite važnosti jer samopouzdan prodavač (dakako, do razumne granice) stvara kod kupca povjerenje.

### *Predviđanje mogućih tj. vjerojatnih prigovora*

Kupac može imati više pitanja i prigovora. Prodavač iz iskustva zna koji su to najčešći prigovori koje kupci mogu uputiti. Što prodavač prikupi više informacija o potencijalnom kupcu, to bolje može predvidjeti njegova pitanja i prigovore te ponuditi adekvatne odgovore kojima se takvi prigovori mogu otkloniti. Primjerice, kupac koji najviše pažnje poklanja izdacima, imat će vjerojatno prigovor na cijenu.

Polazeći od navedenih ciljeva, prodavaču se u ovoj fazi može sugerirati sljedeće:

- Analizirati prikupljene informacije o kupcu - prodavač mora dobro proanalizirati sve informacije koje je prikupio o kupcu i razmotriti na kojih ih način upotrebiti u prodajnoj prezentaciji, kako bi je što više približio potrebama kupca.
- Odrediti cilj pri svakom kontaktu s kupcem - prodavač prije poziva ili posjeta kupcu mora točno utvrditi što želi postići i prema tome prezentaciju pripremiti. Ciljevi mogu biti: informiranje, uvjeravanje te podsjećanje kupca. Informiranje o proizvodu, njegovim obilježjima i prednostima te o koristi koju kupac dobiva kupovinom proizvoda, koristi se u slučaju novih, složenijih ili specijalnih proizvoda. Kada kupac ima potrebu za proizvodom, odnosno kada proizvod može zadovoljiti njegovu potrebu, cilj prodavača je



privoljeti kupca na kupovinu. Ako je riječ o kupcima koji taj proizvod već koriste, cilj može biti njihovo podsjećanje na isti ili prateću uslugu te ukazivanje na srodni proizvod.

- Dobro pripremiti prezentaciju - prodavač bi svaki dan trebao odvojiti malo vremena za pripremu prodajnog pristupa i prezentacije. Višekratnim ponavljanjem on će eliminirati nesigurnost, verbalne tikove, zamuckivanje te nepotrebna ponavljanja. Priprema prezentacije uključuje i korištenje tehničke podrške - vizualnih ili audio-vizualnih pomagala.

Jedan od jednostavnih i uspješnih načina za pripremu jest izrada podsjetnika s listom pitanja na koja prodavatelj mora odgovoriti prije kontakta s potencijalnim kupcem. Što na više njih prodavač može odgovoriti, to će biti uspješniji. Lista takvih pitanja može biti sljedeća:

**PITANJA KOJA SLUŽE KAO VODIČ ZA PRIKUPLJANJE NEOPHODNIH INFORMACIJA O KUPCU**

1. Čime se tvrtka bavi, što proizvodi ili prodaje? Koji su njezini potencijalni kupci?
2. Kolika je tvrtka? Koju poziciju zauzima u okviru svoje grane djelatnosti?
3. Tko u tvrtki donosi odluku o kupnji određenog proizvoda? Tko još utječe na tu odluku te tko vodi pregovore (osoba, funkcija, ključne osobine)?
4. Koliko često tvrtka kupuje dotični proizvod-uslugu i u kojoj količini? Kakva je kvaliteta proizvoda ili usluge?
5. Tko su konkurenti tvrtke-kupca? Prodaje li tvrtka prodavača tim konkurentima i koliko?
6. Tko su trenutni dobavljači tvrtke. Je li tvrtka njima zadovoljna? Ako nije, zašto?
7. Koji su budući poslovni planovi tvrtke kupca koji bi mogli utjecati na potrebu za proizvodom prodavača?
8. Koji su problemi s kojima se tvrtka suočava?
9. Koliki je njezin kreditni potencijal i kakva joj je solventnost?
10. Hoće li zaključeni posao opravdati vrijeme utrošeno na pregovore?
11. Je li osoblje tvrtke tehnički dovoljno obrazovano? Je li joj potrebna tehnička podrška?
12. Koristi li tvrtka-prodavač proizvode tvrtke-kupca? Prakticira li tvrtka politiku reciprociteta<sup>32</sup>?
13. Kakva je kupovna politika i praksa tvrtke?
14. Koji su njezini uvjeti kupnje?

Dobar prodavač se mora staviti u ulogu kupca i postaviti sebi pitanja koja bi mu mogao postaviti konkretan kupac. Takva pitanja mogu biti sljedeća<sup>33</sup>:

1. Što prodajete?
2. Zašto meni treba takav proizvod? Kako taj proizvod može zadovoljiti moju potrebu?
3. Tko je Vaša tvrtka?
4. Koja je cijena toga proizvoda ili usluge?
5. Tko još koristi proizvod i je li njime zadovoljan?
6. Mogu li Vam vjerovati?

<sup>32</sup> Reciprocitet je oblik kupovine na proizvodno-uslužnom tržištu, kod kojeg poduzeća kupuju proizvode jedan od drugog, plaćajući samo razliku vrijednosti.

<sup>33</sup> Prema Lill, D. J., citirano djelo, str. 230

7. Je li Vam cijena povoljna?
8. Kakav je Vaš proizvod ili usluga u usporedbi s konkurencijom?
9. Zašto mi je Vaš proizvod potreban odmah?
10. Kakva je Vaša praksa u pogledu podrške ili servisa?

Postavlja se pitanje u koje doba dana je najbolje zvati ili posjetiti potencijalnog kupca. Iako postoje neke općenite naznake o tome kada kontaktirati kupca, ovisno o njegovoj profesiji (npr. profesore je najbolje zvati od 19 do 19.30h ili 20 do 20.30h, građevinare nešto prije 8h i poslije 17h), može se reći da svaki pojedini kupac ima svoje navike koje se ne moraju preklapati s općenito uvriježenim. U određivanju odgovarajućeg vremena, prodavaču može pomoći malo osobno istraživanje. On bi trebao saznati je li riječ o kupcu koji prodajne predstavnike običava primati odmah na početku radnog vremena ili nakon što obavi svakodnevne poslove. Ako je riječ o kupcu koji za to nema određeno vrijeme, prodavač bi trebao saznati kada dotičnog kupca zovu ili posjećuju drugi prodavači. Ako je najviše onih koji zovu kroz jutro, on će potencijalnog kupca kontaktirati u poslije-podnevnim satima, kako bi svoju poruku izdvojio iz mase ostalih.

Prije nego se prodavač sastane neposredno “licem u lice” s potencijalnim kupcem, on mora ugovoriti sastanak. To može učiniti na jedan od tri osnovna načina i to: slanjem pisma u kojem predlaže sastanak, direktnim posjetom bez prethodne najave te kontaktiranjem kupca telefonom. Prodavaču se kao vrlo uspješna može sugerirati telemarketinška tehnika koja uključuje kombinaciju tri pristupa i to:

- prvi telefonski poziv
- slanje materijala poštom (običnom ili e-mail) i
- drugi telefonski poziv.

Cilj prvog telefonskog poziva nema za svrhu proizvod ili uslugu prodati, niti zakazati sastanak. Cilj ovog poziva je zainteresirati potencijalnog kupca da pogleda i pročita pošiljku koja će mu biti poslana poštom. Prodavač će kupcu ukratko predstaviti tvrtku i proizvod. Dakle, ovdje je cilj pronaći osobe koje su zainteresirane da o proizvodu saznaju nešto više. Drugi telefonski poziv ima tri zadatka: (a) provjeriti je li upućeni materijal kupac primio i je li ga proučio; (b) saznati kupčeve reakcije na poslani materijal i (c) pokušati ugovoriti sastanak.

### **Priprema za telefonski razgovor**

Iako kontaktiranje kupca telefonom predstavlja jednu od dodatnih metoda (ne i primarnu) procjene potencijalnog kupca i prikupljanja dodatnih informacija o njemu, njegov prvenstveni zadatak je ugovaranje poslovnog sastanka. Naime, telefonski poziv predstavlja brzu i jeftinu metodu ugovaranja takvog susreta. Usprkos nedostacima (nemogućnost prodavača da vidi sugovornika i ovaj njega - odsutnost neverbalne komunikacije, oslanjanje na obilježja glasa i sadržaj izgovorenog), dobro pripremljen i uvježban telefonski kontakt doprinosi imidžu poduzeća-prodavatelja. Naime, ovakvim načinom pristupa, prodavač pokazuje kupcu kako cijeni njegovo vrijeme, ali da je dragocjeno i njegovo vrijeme, što je odlika profesionalne i uspješne osobe. Cilj telefonskog poziva jest objasniti razlog poziva i zainteresirati slušatelja.

Prije nego nazove određenog kupca prodavač mora točno znati :

1. Cilj poziva - prodavač mora utvrditi što tim pozivom želi postići: mogućnost ponovne narudžbe, ugovaranje poslovnog sastanka, uvertira za ponovni poziv.
2. Prijedlog koji će uputiti kupcu - zgodno je da prodavač sebi predbilježi konkretan prijedlog (poslovni susret u uredu kupca ili poziv na ručak, narudžba, preporuka za drugog kupca i sl.).
3. Razlog zbog kojeg bi kupac mogao prihvatiti prijedlog - prodavač mora predvidjeti što je za kupca u njegovoj ponudi interesantno, odnosno koji je glavni motiv, kojim se kupac rukovodi.
4. Obvezu kupca i prodavača - ako npr. prodavač želi da kupac prouči njegov prospekt, brošuru ili neki drugi materijal do četvrtka, on mu ga mora dostaviti najkasnije do srijede.

### **Pristup kupcu telefonom**

Telefonski pristup potencijalnom kupcu, sa svrhom ugovaranja poslovnog susreta, sastoji se od šest faza i to: predstavljanje prodavača i tvrtke, neutraliziranje ljutnje, navođenje svrhe poziva, pobuđivanje interesa, predlaganje i zakazivanje susreta te otklanjanje prigovora. Ovdje je potrebno istaknuti da općenitog pravila, koji bi vrijedio u svim situacijama, nema. Međutim, ipak se mogu navesti uobičajene i efikasne fraze koje prodavač može koristiti ili ih prilagoditi svom stilu pristupa, stilu ponašanja kupca i prezentiranom proizvodu.

#### *Predstavljanje prodavača i tvrtke*

Faza prvog kontakta je od izuzetne važnosti jer ona obično određuje tok daljnjeg razgovora. Naime, kakvu će predodžbu potencijalni kupac steći o prodavaču, ovisi o onome što je izrečeno u prvih 15 sekundi.<sup>34</sup> U ovoj fazi kupac se mora predstaviti, navesti tvrtku koju predstavlja te provjeriti razgovara li s pravom osobom. Polazeći od navedenog, uvodni pristup bi mogao glasiti: "Dobar dan, ja sam I. Perić, prodajni predstavnik tvrtke...Razgovaram li s gospodom....? ili "Gospodin ...? (vrlo kratka pauza). Ja sam Perić, I. Perić iz tvrtke.... (naglasiti ime tvrtke).

Ime tvrtke treba svakako naglasiti, pogotovo ako je riječ o poznatoj ili prestižnoj tvrtki, jer to prodavaču, u ovoj fazi, može dati notu kredibiliteta. Neki teoretičari i prodajni stručnjaci sugeriraju kako bi prodavač svoje prezime trebao reći dva puta (kao u prethodnom primjeru), da bi kupcu ostalo u sjećanju.<sup>35</sup> Prodavač bi trebao imati optimističan stav i vedar glas, pravilno i jasno izgovarati riječi te govoriti umjereno (niti prebrzo, niti presporo). Prevelika brzina može odavati nervozu ili dojam rutinskog (napamet naučenog) govora koji se čita. Sporiji tempo govora može pak ukazivati na lijenu ili nedovoljno koncentriranu osobu.

#### *Sprečavanje/neutraliziranje ljutnje kupca*

Telefonski poziv će sigurno prekinuti potencijalnog kupca u poslu kojeg trenutno obavlja. Ljudi općenito ne vole kad ih se ometa u njihovom radu ili razmišljanju. Ovo

---

<sup>34</sup> Manning, G. L., Reece, B. L., citirano djelo, str. 231.

<sup>35</sup> Marks, R. B., citirano djelo, str. 232.

prodavač treba imati na umu i tome na odgovarajući način doskočiti. Umjesto da se ispričava što kupca zove i prekida, prodavaču se sugerira sljedeći nastup: “Bit ću slobodan uzeti Vam samo minutu vremena i objasniti zašto zovem? Je li Vam to zgodno?” ili “Gospodo/gospodine..., imate li minutu vremena za razgovor ili sam nazvao u nezgodno vrijeme. Ako kupac kaže da je vrijeme nezgodno, prodavač će upitati: “Kada bi vas bilo zgodno nazvati”?

#### *Navođenje razloga poziva*

Ukoliko kupac ima vremena za kratak razgovor, prodavač bi morao navesti razlog zbog kojega zove, na način da privuče pažnju i potencijalnog kupca zainteresira. Pri tome se on može pozivati na:

- Brošuru, prospekt ili drugu literaturu prethodno poslanu kupcu;
- Referentnu osobu tj. osobu koja je prodavača uputila na kupca, pogotovo ako je riječ o, za kupca, utjecajnoj osobi;
- Oglasnu kampanju kupca ili prodavača te
- Proizvod, uslugu ili program koji bi takvom kupcu mogao biti od velike koristi.

Pozivanjem na neku kupcu poznatu osobu, koja bi na njega mogla imati određenog utjecaja jest najbolja od prethodno navedenih taktika. Tako bi npr. prodavač mogao reći: “Pred dva dana sam bio na sajmu medicinske opreme gdje sam vidio gđu... Ona mi je predložila da Vas nazovem jer bi Vam naša nova oprema mogla biti interesantna.” ili “Nedavno smo tvrtki *X* isporučili i montirali novu opremu, koju su radnici jako dobro prihvatili. Gosp... je bio toliko zadovoljan njezinim učinkom te mi je savjetovao da Vas nazovem i provjerim bi li naša oprema mogla odgovarati i Vašoj tvrtki”.

Iduća efikasna taktika jest upitati kupca je li pogledao materijal kojeg mu je prodavač poslao: “Gosp *X* hvala, što ste mi poklonili trenutak dragocjenog vremena. Zanima me jeste li primili pismo kojeg sam Vam prošli tjedan poslao, a u kojem se opisuje investicijski program namijenjen uspješnim poslovnim osobama poput Vas”.

Dobro osmišljeni oglasi tj. uspješne propagandne kampanje mogu također biti efikasne. Ako nijednu od navedenih taktika nije moguće primijeniti, prodavač bi se mogao osloniti na reputaciju tvrtke, ne bi li na taj način zainteresirao kupca.

#### *Pobuđivanje interesa*

Nakon što je prodavač privukao pažnju potencijalnog kupca, on odgovarajućim riječima mora pobuditi njegov interes i privoljeti ga na nastavak razgovora. Pri tome je najbolje navesti koristi, odnosno uslugu kupcu. Tako npr. prodavač može reći: “Gosp... naše nove radne uniforme izrađene od mješavine pamuka i poliestera znatno će smanjiti Vaše troškove pranja i održavanja rublja u bolnici, jer se ne moraju glačati” ili “Gosp..., za tvrtke kao što je Vaša, kreirali smo takav sistem koji će Vam omogućiti smanjenje troškova i do 25%”.

Umjesto tvrdnje, prodavač može kupcu postaviti pitanje, kojim će potaknuti njegov interes. Evo primjera: “Smatrate li prednošću to što ne morate glačati bolničke mantile?” ili “Imamo sistem-ideju koja će Vam omogućiti kompletnu zaštitu postrojenja i smanjenje tekućih troškova. Jeste li zainteresirani za tako nešto?”

Potencijalnom kupcu je preporučljivo reći koliko će prezentacija proizvoda trajati (“potrebno je svega 20 minuta da Vam objasnim na koji način”) te voditi računa da sve ono što je potrebno reći, ne pređe taj vremenski okvir.

#### *Zatražiti razgovor*

Prodavač treba svakako imati na umu da je njegov cilj zakazivanje razgovora “u četiri oka”, a ne prezentiranje proizvoda, usluge ili ideje putem telefona. Naime, prezentacija putem telefona najčešće će rezultirati negativnim odgovorom kupca te će se prodavač naći u bezizlaznoj situaciji. Stoga će prodavač informirati kupca samo toliko koliko je potrebno da bi kod njega stvorio želju da o ponuđenom proizvodu sazna više. Traži li kupac dodatne informacije, prodavač može odgovoriti kako je nezgodno ili teško takvu uslugu ili ideju objasniti preko telefona. Kada prodavač ugovara sastanak, on potencijalnom kupcu treba predložiti barem dva termina, što povećava mogućnost zakazivanja sastanka. Razgovor je preporučljivo završiti na način da prodavač potvrdi ili ponovi datum i sat ugovorenog sastanka. Time se telefonski razgovor elegantno zaključuje, a kupca još jednom podsjeća na dogovor. Dogovaranje sastanka treba izvesti uvjerljivo i bez oklijevanja. To se može učiniti na sljedeći način: “Nadam se da se slažete kako bi se trebali sastati da vidite koju Vam korist naša usluga može donijeti. Bi li Vam više odgovarao utorak ili možda srijeda?” ili “Možemo li se sastati u utorak ili srijedu kako bi Vas upoznao s obilježjima proizvoda i svim ostalim detaljima koji bi Vas mogli zanimati.”

Prilikom dogovaranja sastanka Marks<sup>36</sup> upozorava na važnost izbjegavanja “neodređenih” i pogodbениh riječi kao što su: možda, ako, moguće, mogli bi i volio bih.

#### *Otklanjanje prigovora*

Prigovor predstavlja bilo koji razlog kojeg kupac može navesti kako bi izbjegao neposredan susret s prodavačem. Neki od uobičajenih prigovora su: “Žao mi je, ali nemam vremena”, “hvala, ali još ću razmisliti”, “ne mogu to sebi priuštiti”, “zašto mi to ne možete reći preko telefona” i “nisam zainteresiran”. U slučaju nekog od ovakvih prigovora prodavač bi se, ako je to moguće, najprije trebao složiti s kupčevom tvrdnjom te prigovor povezati sa svrhom poziva, odnosno istog iskoristiti kao sredstvo za dogovaranje razgovora. Evo jednog takvog primjera:

Kupac: “Imam previše posla, nemam vremena”

Prodavač: “Znam da je osoba na položaju kao što ste vi vrlo zauzeta, ali vas gosp... zbog toga i zovem. Objasniti ću Vam u svega deset minuta....”.

### **Pohranjivanje i korištenje informacija o potencijalnim kupcima**

Svi naponi u traženju potencijalnih kupaca mogu propasti ako prodavač nema razvijen sistem upravljanja, odnosno korištenja prikupljenih informacija. Pri tome se on može koristiti zabilježkama ili podacima pohranjenim u računalu. Svaki potencijalni kupac treba imati posebnu karticu, odnosno poseban dokument u kompjuterskoj bazi podataka. Ta kartica treba sadržavati njegove osnovne osobne podatke (ime i prezime, adresu, telefonski broj na poslu i kući, datum rođenja), podatke o njegovoj tvrtki (naziv, adresa, broj telefona, vrsta djelatnosti tj. posla), položaj u tvrtki te druge informacije koje mogu

---

<sup>36</sup> Marks, R. B., citirano djelo, str. 235.

biti značajne: hobiji, članstva u udruženjima, klubovima, podatke o bračnom partneru i djeci (imena, dob, datum rođenja) i prosječan prihod kupca. Prodavač može nabaviti neki od programskih paketa, koji ne služi samo za pohranu prikupljenih podataka, već ima i mogućnost izlistati popis kupaca koje mora određenog dana nazvati ili posjetiti, “izbaciti” ime kupca prema ključnoj riječi ili pojmu, upozoriti na datum rođenja i sl. Neki od paketa mogu biti programirani na način da pretražuju i analiziraju podatke potencijalnog kupca i identificiraju one za koje postoji najveća vjerojatnost da će proizvod i kupiti. To prodavaču ušteduje mnogo vremena. Što prodavač raspolaže s više informacija to je u mogućnosti lakše i bolje pristupiti kupcu te ga iznenaditi nekom korisnom informacijom.

Prodajni predstavnik bi (odvojeno od prethodne) trebao imati i posebnu evidenciju (kartoteku) s imenima potencijalnih kupca i datumom njihovog kontaktiranja i to prethodnog i planiranog. Na tim karticama može bilježiti podatke o datumu i tipu pružene usluge, odnosno obavljenog posla ili rezultatu razgovora te ih odlagati na određeno mjesto (u mapu), ovisno o datumu idućeg kontakta ili susreta.

Kada prodavač prikupi određene informacije o potencijalnim kupcima, može ih klasificirati po grupama: A, B i C. U grupu A svrstat će kupce o kojima ima dovoljno informacija da bi mogao napraviti uspješnu prezentaciju. To su kupci za koje prodavač zna da imaju kupovnu moć, kao i mogućnost odlučivanja o kupnji. Za takve kupce prodavač može eventualno imati preporuku ujecajne osobe. U skupinu B mogu se svrstati oni kupci o kojima prodavač nema dovoljno informacija za dobru prezentaciju. On čak ne mora biti siguran imaju li oni potrebu za njegovim proizvodom ili uslugom, mogućnost utjecaja pri kupnji te platežnu sposobnost. To su kupci za koje prodavač nema ni preporuku koja bi mu mogla otvoriti vrata. Za takve slučajeve on treba prikupiti dodatne podatke, rađe nego im pristupiti nedovoljno informiran. U Grupi C spadale bi osobe za koje je prodavač čuo, ali o njima ima malo ili nema nikakvih informacija. Ovdje bi prodavač trebao voditi računa da se njegov posao ne sastoji isključivo u pronalaženju novih interesenata, već i prikupljanju dodatnih informacija na temelju kojih bi potencijalne kupce uvrstio u skupinu A.

### **3.4. PRISTUP KUPCU**

Faza pristupa predstavlja početni kontakt s kupcem. U ovoj se fazi prethodno prikupljeni i analizirani podaci o kupcu počinju koristiti. Prodavač koji ovdje napravi propust (čak i onaj odlično pripremljen), dovodi u pitanje cijeli prodajni posao.

Zunin<sup>37</sup> u svojoj knjizi “Kontakt: prve četiri minute” kaže da su prve četiri minute u kontaktu s kupcem presudne. To je prosječno vrijeme u kojem kupac odlučuje hoće li nešto kupiti ili ne. Stoga prodavač mora imati na umu moto: “Nikad nećete dobiti drugu priliku za ostavljanje dobrog prvog dojma”.

U ovoj fazi prodavač mora stvoriti povjerenje, odnosno otkloniti nepovjerenje osobe kojoj prilazi, pridobiti potpunu pažnju kupca (nikad ne početi s izlaganjem dok je kupac okupiran nečim drugim) i stvoriti interes za proizvod kojeg prodaje, odnosno stvoriti uvjete za prezentaciju.

---

<sup>37</sup> Prema Lill, D. J., citirano djelo, str. 251.

## VRSTE PRISTUPA KUPCU

Nema najboljeg pristupa koji bi vrijedio u svim prodajnim situacijama, već prodavač mora primjenjivati različite vrste pristupa i prilagoditi se određenoj situaciji. Pri tome on mora voditi računa o sljedećim čimbenicima:

1. Komunikacijskom stilu kupca;
2. Vrsti proizvoda koji prodaje;
3. tome je li riječ o prvom ili ponovnom kontaktu s kupcem;
4. Stupnju poznavanja potreba i želja kupca;
5. Vremenu koje je na raspolaganju za prodajnu prezentaciju;
6. Je li kupac svjestan svog problema ili potrebe.

U nastavku se navode i, uz odgovarajuće primjere, opisuju pojedine vrste pristupa.

### *Uvodni pristup*

Uvodni pristup je najčešće korišten, ali ukoliko se koristi samostalno i najslabiji način pristupa potencijalnom kupcu. Ovdje prodavač navodi svoje ime i ime tvrtke koju predstavlja, te kupcu daje svoju posjetnicu. Primjer ovog pristupa je sljedeći: “Dobro jutro, gosp....”. Ja sam .... i predstavnik sam tvrtke...”

Da bi bio efikasan, ovakav pristup se mora koristiti u kombinaciji s nekom drugom vrstom, kao što je npr. onaj s davanjem komplimenta ili pristup koji se temelji na koristi.

### *Pristup referentne osobe*

Pozivanje na treću osobu koju kupac poznaje i cijeni ili posebno zadovoljnog kupca, vrlo je efikasan način dobivanja kupčeve pažnje i interesa. Ovakav način daje prodavatelju kredibilitet. U nastavku se navode dva dobra primjera: “Gospođo..., Vaš prijatelj ... je nedavno završio tečaj iz poslovnog menadžmenta. Rekao je da ste Vi također zainteresirani za usavršavanje i razvijanje menadžerskih sposobnosti te da biste voljeli čuti što naša tvrtka u tom pogledu nudi (prodavač gospođi daje referentnu posjetnicu) ili “Gosp.... Ja sam... iz tvrtke... Gđa Marta C...kojoj smo upravo isporučili veliku količinu naših proizvoda, savjetovala je da Vam se javim, jer smatra da bi Vi također mogli biti zainteresirani za naše vrtne garniture i akcijske cijene.

Ako prodavač nema osobu na koju se može pozvati, on bi mogao stvoriti privid takve treće osobe na način da spomene ime konkurenta koji je također njegov klijent. On npr. može upitati: “Gosp. ..., je li Vam Marko J. ikada spomenuo moje ime?” Iako to vjerojatno nije slučaj, kupac može biti zainteresiran za način poslovanja njegovog konkurenta.

### *Pristup “zaintrigirati kupca”*

Ovakav pristup, ako se koristi promišljeno, ne prenapadno i s pokrićem (uz istinite argumente), može biti vrlo efikasan u stvaranju interesa za proizvod ili uslugu. Najbolje ga je koristiti onda kada prodavač posjeduje određene informacije o kupcu. Evo nekih takvih primjera:

- “Znate li zašto skoro 500 banaka širom svijeta koristi naš informacijski sistem?”

- “Ovaj komadić žice je “Blank Company” prošlog mjeseca koštao više od 250.000\$. Želite li čuti zašto?”. Prodavač sada može nastaviti objašnjavati kako je kratki spoj prouzrokovao štetu od 250.000\$.<sup>38</sup>
- “Znate li zašto sveučilišni profesori kao što ste vi, smatraju ovu knjigu najprodavanijom na području pregovaranja”?

Interesantan primjer ovakvog pristupa je sljedeći. Prodavač životnog osiguranja je čovjeku, kojeg je nedavno upoznao, dao svoju posjetnicu. Na njoj je u donjem lijevom kutu tamnim slovima bio napisan broj 12.639. Kad ga je ovaj upitao što taj broj znači, prodavač je odgovorio: “To je broj obroka koji ćete Vi i Vaša supruga pojesti nakon 65 godine života, uz pretpostavku da živite prosječnim načinom života. Ako za svaki obrok platite samo oko 2\$, trebat će Vam barem 50,556\$. Imate li par minuta da poslušate nešto o mirovinskom osiguranju”?<sup>39</sup>

### *Šok pristup*

Ovim se pristupom, postavljanjem pitanja kojima se obično apelira na strah ako se nešto ne napravi, nastoji privući “punu” pažnju kupca. Međutim, takve se izjave ili pitanja moraju koristiti pažljivo budući da kupac lako može steći dojam kako ga se prisiljava na kupnju. Npr., prodavač protuprovalne opreme može pitati: “Znate li da su provale u stanove (kuće), prema podacima FBI, porasle u ovoj godini u odnosu na prošlu za 15%”<sup>40</sup>; ili “Vlasnici trgovina zbog provalnih krađa svake godine izgube na stotine tisuća dolara. Znate li da postoji velika mogućnost da baš u ovom trenutku imate kradljivca u Vašoj prodavaonici?”<sup>41</sup>

### *Pristup nuđenja koristi*

Jedan od najefektnijih pridobivanja pažnje kupaca jest navođenje koristi koju oni dobivaju kupovinom proizvoda ili usluge. Takav navod mora biti iskren i apelirati na dominantni motiv koji kupca potiče na kupnju. Primjer: “Gosp.... želim vam pokazati naš novi kontejner za spremanje i transport robe, koji vam troškove otpreme i distribucije može smanjiti i do 20%”.<sup>42</sup> ili “Naš novi fotokopirni stroj može vašem uredskom osoblju svaki dan uštedjeti dragocjeno vrijeme, koje ono može posvetiti obavljanju drugih poslova. On skoro dva puta brže kopira od bilo kojeg drugog fotokopirnog aparata.”<sup>43</sup>

Tvrdnje kojima se kupcu nudi neka korist, efikasne su kada prodavač poznaje kupca i njegove potrebe te nema mnogo vremena za prezentaciju. Prodavaču se preporuča da tvrdnju popratí kratkim pitanjem (“Što mislite o tome”; zanima li Vas to” i sl.).

Navedene tvrdnje lako se mogu pretvoriti u “intrigantna” pitanja. Tako prodavač može upitati kupca: “Gosp... jeste li zainteresirani vidjeti na koji način naši novi kontejneri za... mogu smanjiti vaše troškove otpreme i distribucije robe za 10 do 20%?”

---

<sup>38</sup> Marks, R. B., str. 247.

<sup>39</sup> Isto

<sup>40</sup> Futrell, C., “Fundamentals of Selling”, 4th. ed., Irwin, Homewood, Boston, 1993., str. 251.

<sup>41</sup> Isto

<sup>42</sup> Isto, str. 249.

<sup>43</sup> Manning, G. L., Reece, B. L., citirano djelo, str. 236.



### *Kompliment pristup*

Pristupanje kupcu komplimentom predstavlja vrlo uspješan način izazivanja njegova interesa. Međutim, prilikom davanja komplimenata prodavač mora biti vrlo oprezan. Da bi polučio željeni rezultat, kompliment mora biti iskren, topao i prikladan. Svrha komplimenta jest pokazati kupcu iskreno zanimanje za njega. Evo jednog primjera: “Gosp... Vidim da vrlo uspješno vodite restoran. Hrana vam je vrlo ukusna, a usluga brza i kvalitetna. Mnogo puta sam uživao ručajući ovdje. Budući sam ovdje, želio bih iskoristiti priliku i pokazati vam neke proizvode koji bi Vašu uslugu-ponudu mogli podići na još višu razinu i unaprijediti vaše poslovanje.

Kompliment mora biti što određeniji. On će biti uspješniji, a kupac ga doživjeti iskrenije, ako mu se tvrdnja (“Gosp.... vi ste poznati kao izuzetno dobar ekspert u svom području”), pobliže objasni: “Menadžeri drugih prodajnih lanaca vas smatraju izuzetno inovativnom osobom pri uvođenju novih linija proizvoda.”<sup>44</sup>

Mogući izvori ili ideje za formiranje ovog pristupa mogu biti: oglasne kampanje kupca; priznanja, nagrade ili neki drugi dokumenti izloženi na zidu u uredu kupca; unutarnji ili vanjski izgled tvrtke, osobito ljubazno osoblje, promocija kupca na viši ili odgovorniji posao, publicitet (vijest) o uspjehu tvrtke u medijima, uspjesi članova obitelji kupca (diploma djeteta i sl.).

### *Pristup pokazivanjem proizvoda*

Kod ovog pristupa prodavač prezentira kupcu proizvod na način da demonstrira njegov rad i primjenu te (kad je to moguće) omogućiti kupcu da istoga dotakne, uzme u ruke, isproba i sl. Ovakav pristup može biti vrlo djelotvoran jer se kod njega djeluje na više osjetila, što povećava pažnju kupca i utječe na vjerodostojnost. Proizvode koji su neprikladni (npr. glomazni) da bi ih prodavač mogao nositi sobom, moguće je prezentirati pokazivanjem prospekata, slika, skica, uzoraka, modela te korištenjem audiovizualnih sredstava. Ovakav se pristup najčešće koristi u maloprodaji.

### *Show-pristup*

Show-pristup se zasniva na tome da prodavač privuče pažnju i interes kupca na način da napravi nešto neuobičajeno ili neočekivano. Jasno da pri tome ne smije pretjerati i da ono što će izvesti mora biti prikladno prodajnoj situaciji. Tako npr. prodavačica može pustiti da tanjur, kojeg je pokazivala kupcu, padne na pod. Budući se tanjur nove porculanske linije pri tome nije razbio, prodavačica će na temelju tog obilježja formirati odgovarajuću tvrdnju te zaključiti s konstatacijom kako bi takvo posuđe bilo prikladno mladim bračnim parovima.

### *Premijski pristup*

Ovaj se pristup temelji na činjenici da svatko voli dobiti nešto besplatno. Tako prodavač može kupcu predložiti: “Gospodo... ako odvojite za mene samo pet minuta, dobit ćete na poklon ove praktične rukavice” ili “Gospodo...evo jedan uzorak za Vas, jedan za Vašeg prodajnog predstavnika, a jedan za najboljeg kupca ove nove serije parfema”.

Da bi se izdvojio od stereotipnih nastupa, prilikom formuliranja ovakvog pristupa, prodavač može upotrijebiti maštu.

---

<sup>44</sup> Prema Marks R. B., citirano djelo, str. 247.

### *Pristup pitanja kupca za mišljenje*

Ljudi su obično polaskani kada ih se pita za mišljenje. Mnogi kupci će rado reći svoje mišljenje, ako ih se na odgovarajući način za to upita i potakne. Evo jednog primjera: “Budući da sam nov u ovom poslu, zamolio bih Vas da mi svojim savjetom pomognete. Moji poslodavci tvrde da je ovaj model fotokopirnog stroja bolji od ostalih koji se na tržištu mogu dobiti. Što vi mislite o tome?”<sup>45</sup>

Ovakav pristup je osobito pogodan za nove prodavače. Oni na taj način pokazuju da cijene mišljenje kupca, njegovo znanje i stručnost u toj domeni.

Pravilan pristup kupcu omogućuje elegantan prijelaz na sljedeću fazu - fazu postavljanja pitanja na temelju kojih će prodavač otkriti ono što je kupcu potrebno

## **3.5. OTKRIVANJE POTREBA KUPACA**

Kao što liječnik neće propisati lijek prije nego identificira simptome bolesti na koje se pacijent tuži, tako ni prodavač ne može preporučiti proizvod dok ne otkrije potrebu kupca ili njegov kupovni motiv. Mali je broj prodajnih situacija, kao što je npr. slučaj kod rutinske kupnje, kod kojih nije potrebno otkriti potrebu ili problem s kojim se kupac suočava. Čak i kod onih kupaca koji znaju što žele, prodavač mora saznati neke dodatne informacije koje će mu pomoći da kupcu ponudi željeni ili za njega najprihvatljiviji proizvod. Kad je riječ o kupcima koji nisu razmatrali mogućnost rješavanja problema ili nisu svjesni svoje potrebe, potreban je veći angažman, stručnost i vještina prodavača.

Prodavač može otkriti dominantan kupovni motiv postavljanjem odgovarajućeg pitanja i pažljivim slušanjem odgovora kupca. On će tada prezentaciju usmjeriti, odnosno apelirati na otkrivenu potrebu. Postavljanje pitanja je, dakle, sredstvo tj. tehnika kojom se nastoji saznati dovoljno informacija o kupcu, njegovim problemima i zahtjevima, da bi mu se moglo ponuditi odgovarajuće rješenje.

Prodavač može pripremiti nekoliko pitanja koja će odgovarati ponuđenom proizvodu ili usluzi. Svrha postavljanja takvih pitanja jest:

1. Pridobiti povjerenje kupca;
2. Otkriti glavnu potrebu ili dominantni kupovni motiv;
3. Saznati ostale važnije zahtjeve kupca i prema njima usmjeriti prednosti proizvoda/usluge;
4. Saznati je li osoba s kojom pregovara donosilac odluke o kupnji ili utjecajna osoba;
5. Razviti dobar odnos s kupcem;
6. Otkriti osnovne karakteristike ličnosti kupca;
7. Utvrditi kriterije izbora pri kupnji;
8. Postići slaganje s kupcem o problemu prije početka stvarne prezentacije obilježja i prednosti proizvoda te
9. Pomoći kupcu da spozna potrebu, odnosno da je proizvod koji mu se nudi koristan i opravdan.

---

<sup>45</sup> Prema Futrell, C., citirano djelo, 1993., str. 251.

Pri izboru određenih metoda postavljanja pitanja, prodavač bi se trebao pridržavati sljedećih smjernica:

*1. Koristiti profesionalni ili konzultantski stil prodavanja*

Ovakav stil prodavanja suprotan je agresivnom stilu kod kojeg se od kupca nastoji iznuditi željeni odgovor ili dobivenim odgovorom manipulirati. Konzultantski stil se zasniva na postavljanju otvorenih i jasnih pitanja tipa: “Jeste li zadovoljni sistemom kojeg trenutno koristite”? “Imate li kakvih problema ili primjedbi”? “Zašto”? On isključuje kritiziranje proizvoda ili usluge kojeg kupac posjeduje ili pak trenutnih dobavljača, kao i nastojanje da se od kupca iznudi brz pozitivan odgovor. Poštenje i iskrenost su osnovni principi konzultantskog stila prodavanja.

*2. Objasniti kupcu kamo se ide.*

Prodavač mora kupcu objasniti svrhu postavljenog pitanja, odnosno čemu ono vodi. Naime, ne možete nekog odvesti u kazalište, a da mu ne kažete koju predstavu ide gledati.

*3. Formulirati pitanje na način da bude nedvosmisleno, jasno i direktno.*

Dvosmislena ili neodređena pitanja rezultirat će nerazumijevanjem kupca. Pitanja također treba formulirati tako da se sa što manjim brojem njih, može dobiti što više informacija, bez dodatnih potpitanja.

*4. Podijeliti teret odgovornosti*

Određena pitanja, kao što su ona za provjeru, odnosno razumijevanje (vidjeti u daljnjem tekstu) prodavač treba koristiti oprezno. Naime, kod postavljanja takvih pitanja, odgovornost za nerazumijevanje prodavač treba prebaciti na sebe, umjesto na kupca. Tako će umjesto pitanja: “Jeste li me razumjeli” ili “Jeste li me shvatili”, postaviti ono: “Jesam li Vam ovo dobro objasnio”? ili “Jesam li bio dovoljno jasan”? Pitanja koja započinju sa “zašto” mogu djelovati negativno na kupca, pogotovo ako su izrečena oštrijim tonom. Npr. pitanje: “Zašto mislite tako?”, kupac može interpretirati kao: “Ne odobravam Vaše mišljenje”, dok ono: “Zašto ste to učinili”? može biti protumačeno kao da prodavač ne odobrava postupak kupca. Navedena pitanja moraju biti preformulirana na način da ne uvrijede kupca.<sup>46</sup> Prvo pitanje bi se moglo preformulirati tako da glasi “Što Vas je ponukalo na takvo mišljenje?” ili “Kako ste došli do takvog zaključka?”, a drugo “Zbog čega ste donijeli takvu odluku ili se odlučili na takav postupak?”

*5. Izbjegavati tehničke termine te one koji su svojstveni određenoj industriji, tvrtki ili proizvodu.*

Stručne riječi i kratice mogu lako zbuniti kupca. Prodavač mora imati na umu da je njegov cilj postići razumljivost kod sugovornika, a ne pokazivati svoje znanje ili stručnost.

*6. Postavljati pitanja koja će pomoći otkriti komunikacijski stil kupca.*

Da bi se otkrile značajke ličnosti, umjesto usko formuliranih pitanja ili onih na koje se odgovara sa *da* ili *ne*, kupcu treba postaviti šira i otvorena pitanja. On se na taj način ne osjeća ograničenim te može slobodnije izraziti svoje mišljenje ili potrebu.

---

<sup>46</sup> Marks, R. B., citirano djelo, str. 275.

### *7. Uskladiti pitanja sa stilom jezika kupca.*

Većina ljudi preferira jedan od tri ključna oblika komuniciranja - vizualni, slušni ili kinetički. U komunikaciji s vizualnim tipovima ljudi, sugerira se koristiti riječi, kao što su: vidim (vidite li?), jasno (jesam li bio jasan?), pokazati (pokazat ću Vam) i sl. Kad je riječ o osobama koje preferiraju slušne informacije, preporučljivo je upotrebljavati riječi: zvuči (ovo zvuči primamljivo), zvoni i sl. Kod kinetičkih tipova prikladne su riječi kojima se poziva na akciju: gađanje-ciljanje ("pun pogodak"), posegnuti-uhvatiti ("jeste li uhvatili..."). Ovakvi kupci vole prodajne demonstracije i aktivnu uključenost. Stoga im je potrebno dati da proizvod dotaknu ili njime rukuju.

### *8. Postići konsenzus s kupcem*

Postavljanje pitanja tako da se postigne slaganje kupca s postavljenom tvrdnjom od izuzetne je važnosti u kupoprodajnom procesu. Istraživanja pokazuju kako je vjerojatnije da će se kupac odlučiti na kupnju ako se između njega i prodavača već na početku razgovora postigne odgovarajući stupanj slaganja.<sup>47</sup> Npr. kupcu se može postaviti pitanje izraženo tvrdnjom: "Vjerojatno se slažete da proizvođači moraju koristiti što je moguće suvremeniju opremu, ako žele biti konkurentni na današnjem tržištu". "Slažete se da je vrlo važno imati dobavljača koji može reducirati Vaše troškove".

### *9. Razdvojiti pitanja tj. napraviti stanku između pitanja*

Postavljanje pitanja jedno za drugim može uplašiti ili oneraspoložiti kupca. On se može osjećati kao svjedok na sudu izložen "unakrsnoj paljbi". Stoga se prodavaču preporučuje razdvojiti pitanja da bi kupac imao dovoljno vremena za razmišljanje i odgovor. Miller i Heiman<sup>48</sup> ovdje preporučuju primjenu principa kreativne šutnje. On se temelji na tome da prodavač, u procesu postavljanja pitanja, treba napraviti dvije pauze u trajanju od neke 3 do 4 sekunde i to: nakon postavljanja pojedinog pitanja, a prije nego kupac na isto odgovori (faza prve kreativne šutnje) te nakon odgovora kupca (druga kreativna šutnja). Ove dvije pauze će znatno poboljšati kvalitetu i količinu dobivenih informacija. Ako prodavač nakon četiri sekunde čekanja ne dobije odgovor, vjerojatno je da kupac nije razumio pitanje te ga prodavač treba preformulirati i ponovno postaviti.

### *10. Pitanja usmjeriti na prednosti/koristi, a ne na obilježja proizvoda*

Obilježja proizvoda predstavljaju njegove fizičke karakteristike, dok se koristi odnose na ono što kupac kupovinom proizvoda dobiva, odnosno kako karakteristike proizvoda mogu zadovoljiti potrebu ili riješiti problem kupca.

Prodavač bi trebao napraviti prijelaz iz faze pristupa u fazu otkrivanja potreba. Taj prijelaz mora biti što spontaniji i prirodni, kako bi kupac mogao nesmetano izraziti svoje mišljenje. Način na koji se to postiže jest kupca upitati, smije li mu se postaviti nekoliko pitanja. Ovo se može pokazati na sljedećem primjeru: "Vjerujem da vam mogu ponuditi program koji će Vam biti od znatne pomoći, ali da bih bio siguran, moram znati nešto više o tome u kakvoj ste poziciji. Mogu li vas zamoliti za nekoliko pitanja?" ili "Jedini način da saznam na koji način moja tvrtka može najbolje udovoljiti vašim potrebama jest da mi odgovorite na pitanje: «Je li i kako je to moguće?»"

---

<sup>47</sup> Lill, J. L., citirano djelo, str. 279.

<sup>48</sup> Miller, R. B., Heiman, S. E. prema Marks, R. B., citirano djelo, str. 276.

Da bi postavio odgovarajuća pitanja i dobio željene informacije, prodavač mora unaprijed odlučiti što želi saznati, te pitanja prilagoditi komunikacijskom stilu kupca i konkretnoj situaciji. Kako ne bi zalutao na “sporedni kolosjek”, prodavač mora biti onaj koji će tijekom cijelog procesa postavljanja pitanja zadržati kontrolu nad situacijom. Pri tome, on mora:<sup>49</sup>

1. Planirati slijed pitanja da bi dobio informacije poredane logičkim redoslijedom.
2. Unaprijed predvidjeti sve moguće odgovore kupca kako se ne bi dogodilo da ne zna što će napraviti sljedeće.
3. Pripremiti odgovarajući prijelaz sa svakog mogućeg odgovora na iduće pitanje.

## VRSTE PITANJA

U procesu otkrivanja potreba kupca, razlikujemo dvije osnovne vrste pitanja: zatvorena (direktna) i otvorena (indirektna). Glavna svrha postavljanja pitanja je utvrditi ima li kupac problem ili potrebu koju tvrtka tj. njezin proizvod može riješiti ili zadovoljiti.

*Zatvorena* pitanja su ona koja od sugovornika zahtijevaju kratak odgovor, obično jednom riječju. Najčešće se na njih odgovara sa da ili ne, ili pak izborom između dvije alternative (“Odgovara li Vam više četvrtak ili petak?”). Ovakva su pitanja korisna kod pristupa kupcu tj. kod početka dijaloga, promjene smjera ili teme konverzacije, provjere razumijevanja izrečenog, za dobivanje povratne informacije te odobravanja ili potvrdnog odgovora kupca. Prema Marksu<sup>50</sup>, zatvorena pitanja su korisna za poticanje komunikacije s rezerviranim kupcima koji nisu skloni pitanjima otvorenog tipa.

*Pitanja otvorenog tipa* su ona koja ostavljaju kupcu dosta slobode da bi mogao reći ono što želi. Na ovakva pitanja nije moguće odgovoriti sa da ili ne. Otvorena pitanja obično počinju sa tko, što, gdje kada, kako i zašto (“što mislite o tome”, “koje karakteristike su Vam bitne kod proizvoda kao što je ovaj?” “koliko često ćete koristiti proizvod”). Ona potiču kupca da izrazi svoje mišljenje, osjećaje, stavove, preferencije te dominantne kupovne motive. Prilikom utvrđivanja ključnih motiva, ne može se otvoreno pitati kupca o kojem je motivu riječ, pogotovo ako je riječ o motivu ponosa ili prestiža. Tu će prodavač najprije formulirati odgovarajuću tvrdnju te upit dovršiti otvorenim pitanjem vezanim uz navedenu tvrdnju. Pomoću otvorenih pitanja moguće je otkriti osobine ličnosti i komunikacijski stil kupca.

Neki prodavači su nepovjerljivi prema ovakvim pitanjima, smatrajući da nad prodajnim razgovorom mogu izgubiti kontrolu, ukoliko kupac bude pretjerano govorio. Međutim, dopustiti kupcu da nesmetano govori, ne znači izgubiti kontrolu. Štoviše, prodavač je tada u prilici slušati, saznati korisne informacije te ih u konverzaciji upotrijebiti, kako bi apelirao na otkrivene kupovne motive, odnosno istaknuo određene prednosti ili koristi koje kupac traži.

Popis efektnih otvorenih pitanja daje se u tablici 1.

---

<sup>49</sup> Lill, D. J., citirano djelo, str. 284.

<sup>50</sup> Marks, R. B., citirano djelo, str. 264.

**Tablica 1. Lista-popis efektivnih otvorenih pitanja**

- 
1. Koji je vaš glavni cilj?
  2. Kako taj cilj namjeravate postići?
  3. Koji je najveći problem s kojim se trenutno suočavate?
  4. Imate li, pored navedenog, i ostalih problema?
  5. Što poduzimate na tome planu?
  6. Koja je vaša buduća strategija?
  7. Koje druge ideje imate?
  8. Što koristite sada?
  9. Što vam se od toga najviše sviđa?
  10. Što vam se od toga najmanje sviđa?
  11. Da možete, što biste promijenili?
  12. Kako će se to odraziti na vaše trenutno poslovanje?
  13. Što vas motivira na promjenu?
  14. Preferirate li nešto?
  15. Kakvo je vaše iskustvo?
  16. Kako to znate?
  17. Postoji li još nešto što bi željeli saznati?
  18. Koliko će vas, konačno, stajati, ako situacija ostane onakva kakva trenutno jest?
  19. Koje alternative još razmatrate?
  20. Koje prednosti očekujete od toga?
  21. Što je s ostalim prednostima? ili Postoje li još neke prednosti?
  22. Kako vam mogu pomoći?
  23. Jesam li nešto previdio?
  26. Postoje li još neka pitanja na koja biste željeli odgovor?
  27. Tko još osim vas u tvrtki odlučuje o kupnji?
  28. Ocijenite na skali od jedan do deset, stupanj vašeg povjerenja u poslovanje s našom tvrtkom? Što bismo trebali poduzeti da bi ga podigli na desetak?
  29. Jeste li ograničeni određenim rokom?
  30. Kada namjeravate početi s radom?
  31. Kada biste željeli preuzeti robu? Kada biste željeli da vam robu isporučimo?
  32. Postoji li još nešto za što bi željeli da se pobrinemo za vas?
  33. Što mislite o...?
  34. Što je to u vašem poslu, na što ste u posljednje tri godine najviše ponosni?
  35. Što je to, što u posljednje vrijeme dobro ne funkcionira i zašto?
  36. Što biste u vašem poslovanju promijenili da za to imate vremena i sredstava?
- 

Unutar dvije navedene vrste pitanja mogu se razlikovati pet tipova potpitanja i to:

*Pitanja za prikupljanje informacija*

Ova se pitanja postavljaju na početku prodajnog razgovora. Na osnovu njih prodavač može saznati osnovne informacije, kao što su: Zašto kupac razmišlja o kupovini proizvoda (potreba), kakav proizvod želi (proizvod), koje dobavljače ima u vidu (izvor), koliko namjerava potrošiti (cijena) te kada namjerava kupiti (vrijeme). Primjeri takvih pitanja su:

“Vozite li na dužim ili kraćim relacijama?”

“Koja bi Vam cijena odgovarala?”

“Koliko će ljudi prisustvovati Vašoj konferenciji?”

### *Pitanja za otkrivanje mišljenja i preferencija*

Ovim se pitanjima kupca nastoji potaknuti da pruži detaljnije informacije o tome što želi, kako bi se razjasnilo njegovo mišljenje i saznale preferencije. Neki autori<sup>51</sup> smatraju da kod ovog tipa pitanja prodavač najprije treba početi s općenitim pitanjima ("Koje ste varijante do sada razmatrali?"; "Koji problem pokušavate riješiti?"), a zatim ih usmjeravati prema specifičnim ("Koji imidž tj. apel želite uputiti trenutnim i potencijalnim kupcima"; "Kada očekujete da ćete početi i završiti ovaj projekt?") i tako doći do informacija koje bi mu omogućile da točno razumije problem i predloži adekvatno rješenje. Općenita pitanja imaju pozitivan učinak na razvijanje povjerenja kod kupca, koje je korištenjem nekih drugih metoda teže postići.

Ako je riječ o kupcima koji oklijevaju otkriti problem s kojim se pri odlučivanju o kupnji suočavaju, za dobivanje željenih informacija prodavač se može poslužiti tzv. "upitnom pretpostavkom". Prodavač ovdje polazi od neke pretpostavke i formuliра je u obliku pitanja. Npr., on može upitati: "Znam da vjerojatno želite o ovome razgovarati sa svojim nadređenima, no, ako hoćete, mogu vam u međuvremenu pojasniti sve što Vas zanima?" Čak i ako je takva pretpostavka netočna, prodavač može dobiti informacije koje će mu pomoći u otkrivanju problema. Kod ovakvih kupaca korisno je primijeniti tehniku treće osobe, kod koje se očekuje da će ispitanik svoje mišljenje ili stavove prenijeti na treću osobu. Neki od primjera su:

"Većina ljudi s kojima sam razgovarao smatra da govorni automati predstavljaju revolucionarne promjene u bankarstvu. Slažete li se i Vi s takvim stavom?"<sup>52</sup>

"Časopis "Consumer Reports" svrstao je ovaj automobil među dva najbolja u svojoj klasi".

"Većina ljudi smatra da su manji ili srednji automobili praktičniji za vožnju po gradu. Što Vi mislite o tome?"

### *Pitanja za proširenje količine informacija (nastavljanje)*

Ovakvim pitanjima potiče se kupca na iznošenje dodatnih informacija. Ona se koriste kada kupac nije dovoljno jasno izrazio svoje mišljenje ili stav, kada se udalji od teme ili prestane govoriti, a da prodavač nije u potpunosti razumio ili procijenio što on želi. Ova pitanja uključuju pitanja za nastavljanje, ali i tehnike kao što su korištenje neverbalnih znakova te tišinu tj. pauzu.

Pitanja za nastavljanje jesu ona kojima se od kupca traži dodatno ili detaljnije objašnjenje onoga što je prethodno rekao. Takvim se pitanjima kupac ne tjera na određeni ili afirmativan odgovor, već ga se potiče na dodatnu komunikaciju.<sup>53</sup> Evo nekih primjera:

"Možete li mi o tome reći nešto više"?

"Možete li Vaše mišljenje potkrijepiti nekim primjerom"?

"Je li to sve što o tome mislite"?

Odgovarajuće frazе ili riječi prodavača, kao što su: "Oh", "Zaista", "Interesantno", "Ma nemojte reći" i sl., kupca također mogu potaknuti na dodatnu komunikaciju. Pri tome je dobro takve riječi naglasiti ili ih izreći glasnije.

---

<sup>51</sup> prema Manning, G. L., Reece, L. B., citirano djelo.

<sup>52</sup> Marks, R. B., citirano djelo, str. 268.

<sup>53</sup> Lill, D. J., citirano djelo, str. 292.

Pored verbalnog načina, kupca se može potaknuti na davanje dodatnih informacija i odgovarajućom neverbalnom komunikacijom. Prodavačevo klimanje glavom, osmjeh, naslanjanje ili naginjanje naprijed (prema kupcu) također predstavlja neku vrstu pitanja. Upitan pogled izražen malo podignutom obrvom ili nabiranje čela je efikasna taktika onda kada kupac govori nešto neodređeno.

Tišina predstavlja moćnu prodajnu taktiku. Ona ne samo da kupca potiče da nastavi govoriti (naime, kupac osjeća da treba još nešto reći, te da prodavač pokazuje interes za njegovo mišljenje), već prodavaču omogućava da dobije na vremenu, razmisli i formuliра odgovor. Osim toga vrijednost šutnje je u tome što prodavača potiče da manje govori, a više sluša. Konačno, prodavač šutnjom usporava tempo postavljanja pitanja i smanjuje prodajni pritisak (kupac ne stječe dojam da ga se na nešto prisiljava). Dakako da se s primjenom ove taktike ne smije pretjerati te je treba koristiti samo u odgovarajućem trenutku.

Dennis DeMaria<sup>54</sup>, prodajni menadžer iz Westvaca (Folcroft) tvrdi: "...Iskustvo je pokazalo da prodavači postavljaju pitanja, ali zaboravljaju najvažniji dio ovog prodajnog principa - *nakon što postavite pitanje, morate biti strpljivi, ne govoriti i pustiti kupca da odgovori*. Nije važno koliko dugo će kupcu trebati da odgovori; nastavite šutjeti i čekajte odgovor. Zapamtite, prva osoba koja nakon postavljenog pitanja progovori, bit će gubitnik".

U okviru pitanja za nastavljanje mogu se svrstati i pitanja za preusmjeravanje kupca. Ona se koriste onda kada se kupac udalji od razmatrane problematike ili onoga što prodavač želi saznati, te kada prodavač želi diskusiju usmjeriti na neki drugi problem, obilježje ili prednost proizvoda/usluge. Takva su npr. sljedeća pitanja:

"Vratimo se trenutak na praktičnost i funkcionalnost ovog proizvoda, kako bih bio siguran da sam Vas dobro razumio" ili "Htio bih se uvjeriti da sam Vas dobro razumio".

"Je li Vam dodatna oprema također interesantna ili "Koliko Vam je važna...?"

"Imate li poteškoća s....?"

"Što mislite o....?"

#### *Pitanja za provjeru*

Pitanja za provjeru preporučuje se povremeno postavljati tijekom cijelog procesa prezentacije, a posebno nakon iznošenja važnih ili izvanrednih informacija. Osim što stvaraju interes kod kupca, ovakva pitanja pomažu utvrditi je li on ispravno razumio poruku prodavatelja, a prodavatelj informaciju ili namjeru kupca, te je li poruka prodavača u skladu s potrebama i interesima kupca. Primjeri takvih pitanja su:

"Slažete li se s ovim?"

"Znači li to da ozbiljno razmatrate našu ponudu?"

U okviru pitanja za provjeru vrlo je efikasno parafraziranje ili navođenje drugim riječima kupčeve primjedbe ili navoda. Ovdje prodavač polazi od pretpostavke da će kupac na takvo pitanje odgovoriti potvrdno, odnosno da će se s iznijetom tvrdnjom složiti. Ovo se može prezentirati sljedećim primjerima:

"Ako sam Vas dobro razumio, dvije najvažnije stvari koje Vas brinu su..."

---

<sup>54</sup> Dennis DeMaria, "Keep Quiet and Get the Order" prema Futrell, C., citirano djelo, 1993., str. 257.



“Mislim da Vam je veličina prtljažnika i funkcionalnost unutarnjeg prostora, važnija od potrošnje goriva. Jesam li u pravu?”

Parafraziranjem prodavač pokazuje kupcu<sup>55</sup>:

1. Da ga sluša;
2. Da razumije njegovu neodlučnost, sumnju ili problem;
3. Da ga uvažava tj. da mu je mišljenje kupca važno te
4. Da ima jasnu predodžbu o onome što kupac misli i traži.

Sljedeći tip pitanja za provjeru jesu pitanja za “lagano guranje” kupca. Ako je kupac neodlučan u pogledu prednosti nekog proizvoda, postavljanjem takvih pitanja prodavač ga može pridobiti. Ovdje prodavač polazi od situacije, odnosno problema za koji očekuje da bi se mogao dogoditi te pita kupca za moguća rješenja. Premda do zamišljene situacije ne mora doći, kupac na taj način može uvidjeti prednosti ponuđenog prijedloga. Jedna takva projicirana situacija kod koje prodavač koristi ovakav pristup jest: “Gosp... s ovako neizvjesnom situacijom na tržištu, mislim da ćete biti vrlo ograničeni ako se oslonite na samo jednog dobavljača. Što biste napravili u slučaju da vaš dobavljač stupi u štrajk?” Na ovaj način prodavač će uvjeriti kupca u potrebu najmanje dva izvora nabave, i tako ga vjerojatno potaknuti na razmatranje alternativnih izvora snabdijevanja.<sup>56</sup>

#### *Zbirna pitanja za provjeru*

Ovakva pitanja predstavljaju jedan od najboljih načina kojima prodavač može provjeriti je li razumio želju kupca i uvjete kupnje. Ona se postavljaju nakon što je prodavač tijekom razgovora s kupcem prikupio dovoljno informacija, a prije nego mu na temelju njegovih zahtjeva predloži određeno rješenje. Primjer takvog zbirnog pitanja za provjeru jest sljedeći: “Da rezimiramo glavne stavke koje ste spomenuli - Potrebna Vam je prostorija za 80 ljudi, od kojih će 10 sjediti na čelu, za glavnim stolom”. Nakon što se kupac složi, prodavač će produžiti. “Želite, dakle, da glavno jelo bude teleće pečenje sa salatam, uz čokoladni desert na kraju, te da cijena ne prelazi 80 kuna po osobi”.

### **Redoslijed postavljanja pitanja**

Prodavač će proces otkrivanja potreba započeti zatvorenim pitanjima, da bi od kupca dobio osnovne informacije i definirao postojeću situaciju te stvorio pogodnu klimu za razgovor. Nakon toga slijede otvorena pitanja kojima se nastoje identificirati stavovi, mišljenje i zahtjevi kupca te, pitanja za nastavljane i preusmjeravanje kupca u cilju što boljeg razumijevanja. Kada je prodavač došao do odgovarajućih informacija i u dovoljnoj mjeri problem sagledao, on će razgovor završiti postavljanjem zatvorenih pitanja, ali ovaj put pitanjima za provjeru, odnosno razumijevanje i potvrđivanje problema.

---

<sup>55</sup> Lill, D. J., citirano djelo, str. 290

<sup>56</sup> Isto, str. 291.

### 3.6. PREZENTACIJA

Važnost dobre prezentacije može se najbolje ilustrirati idućim primjerom. Theodore Levitt<sup>57</sup> sa Harvarda proveo je eksperiment u kojem je usporedio četiri prodajne situacije:

1. Dobru prezentaciju prodavača iz poznate tvrtke;
2. Dobru prezentaciju prodavača iz manje poznate tvrtke;
3. Lošu prezentaciju prodavača iz poznate tvrtke;
4. Lošu prezentaciju prodavača iz slabo poznate tvrtke.

Najbolji rezultat je, prema očekivanju, postigao prodavač iz poznate tvrtke koji je napravio dobru prezentaciju. Međutim, što je važnije, Levitt je utvrdio da je prodavač iz manje poznate tvrtke, čija je prezentacija bila dobra, postigao bolji prodajni rezultat od prodavača iz poznate tvrtke, koji je loše prezentirao proizvod. Na temelju dobivenih rezultata Levitt je zaključio da dobra prodajna prezentacija ima veću trajnost i učinak nego reputacija tvrtke.

Pripremajući prezentaciju prodavač mora biti spreman odgovoriti na šest mogućih važnih pitanja navedenih u tablici 2.

Prvo pitanje glasi: “Zašto bih Vas trebao-la saslušati?”. Ono ukazuje na to da prodavač najprije mora zainteresirati kupca, da bi ga ovaj uopće saslušao. Prodavač to može postići dobrim pristupom kupcu (npr. pristupom referentne osobe, pristupom “zaintrigirati kupca”, pristupom pokazivanja proizvoda i sl.) nakon čega mora slijediti efektna prezentacija. Na drugo i treće pitanje (“Što je to?” i “Što je tu za mene?”) prodavač mora odgovoriti objašnjavanjem prednosti i koristi, a ne navođenjem obilježja, odnosno na način da obilježja proizvoda prevede u prednosti i koristi za kupca. Četvrto pitanje na koje se u prezentaciji mora ponuditi odgovor je: “I što onda?” Ovdje se prodavači obično pozivaju na tradiciju tvrtke i njezinu poziciju na tržištu, navođenjem kako tvrtka posluje već npr. 90 godina, ili da njezine proizvode koriste najveće tvrtke u toj branši. Međutim, to nije odgovor na pitanje kupca. Prodavač mora povezati korist koju proizvod nudi sa specifičnom potrebom kupca. Kod petog pitanja koje glasi “Tko to kaže?”, prodavač treba kupcu ponuditi odgovarajući dokaz. To npr. mogu biti činjenice, statistički podaci, uzorci, demonstriranje upotrebe proizvoda i sl., o čemu će biti više govora kasnije. Posljednje, šesto pitanje glasi: “Koristi li taj proizvod još netko?”. Kada je riječ o vrijednim, skupim i rizičnim proizvodima ili uslugama, te o onima o kojima kupac nema dovoljno informacija ili znanja, prodavaču se sugerira, pod uvjetom da nije lider ili pionir na tržištu, navesti imena zadovoljnih kupaca ili se na njih pozvati.

---

<sup>57</sup> Levitt, T., prema Marks, R. B., citirano djelo, str. 283.

**Tablica 2. Pitanja za pripremu prezentacije**

| Šest pitanja za pripremu prezentacije |
|---------------------------------------|
| Zašto bih Vas trebao-la saslušati?    |
| Što je to?                            |
| Što je tu za mene?                    |
| I što onda?                           |
| Tko to kaže?                          |
| Koristi li taj proizvod još netko?    |

Izvor: Marks, R. B., citirano djelo, str. 284.

### **Prodavati koristi i postići reakciju kupca**

Kupac ne kupuje proizvod ili uslugu, on kupuje vrijednost ili dobit koja iz posjedovanja ili upotrebe takvog proizvoda-usluge proizlazi. *Obilježja* proizvoda predstavljaju njegove fizičke karakteristike, kao što su boja, veličina, sastavni dijelovi (ugrađeni klima uređaj ili servo-volan), ukus, miris, pakiranje i sl. Obilježja također mogu biti neopipljiva i nevidljiva. Tako servis, dostava, montaža i cijena, ali i stručnost i uslužnost prodajnog osoblja predstavljaju značajna obilježja proizvoda ili usluge. *Prednost* se odnosi na učinak tj. performansu proizvoda i objašnjava funkciju ili svrhu obilježja. Ona se može objasniti terminima, kao što su: veća trajnost, lakše okretanje, lakše otvaranje i zatvaranje, manji utrošak energije i sl. *Korist* je vrijednost ili rezultat koji proizlazi iz korištenja proizvoda ili usluge. Ona odgovara na pitanje: “Što je tu za mene?”. Distinkcija između tri navedena pojma može se objasniti na sljedeći način. Dok obilježje predstavlja dio proizvoda, a prednost objašnjava kakav je učinak tog obilježja tj. kako ono djeluje, korist je orijentirana na kupca (ovdje se obilježja i prednosti povezuju s potrebom kupca).

Tvrđnja “most” je prijelazna fraza pomoću koje se u jednoj rečenici povezuju obilježja, prednosti i koristi od proizvoda. Ovo se može pokazati na sljedećem primjeru. “Ova kombinacija poliestera i pamuka je značajna prednost jer ove mantile nije potrebno glačati, što vam omogućava uštedu na održavanju rublja”. Takve fraze koje poboljšavaju prezentaciju su:

To je značajno jer (zbog toga)...

To (što) znači...

To (što) Vam omogućava...

To će Vam se svidjeti jer...

Ono što je ovdje važno istaknuti je...

Motiv predstavlja potrebu na koju je moguće apelirati različitim obilježjima, prednostima i koristima. Prodavač bi najprije morao saznati motive kupca, te prema njima odrediti specifične koristi koje će prezentirati pojedinom kupcu. Npr. ako prodavač utvrdi da je kupcu vrlo bitan status ili ponos, on će tada isticati moderan izgled odjeće. Tijekom ili na kraju prezentacije kupcu je preporučljivo pružiti nekakav *dokaz* o iznesenim prednostima, odnosno koristima.

Primjeri obilježja, prednosti, koristi, kupovnog motiva i dokaza navedeni su u tablici 3.

**Tablica 3. Analiza proizvoda**

| Obilježje   | Prednost  | Korist  | Motiv  | Dokaz   |
|---|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomičan proizvod</li> <li>• Mješavina pamuka i poliestera (bolnički radni mantili)</li> <li>• Protkane vlaknima od nerđajućeg čelika</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manji utrošak energije</li> <li>• Izgledaju ljepše</li> <li>• Ne treba ih glačati</li> <li>• štite od statičkog elektriciteta</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ušteda 10% energije</li> <li>• Odjeća dostojna profesije</li> <li>• Niži troškovi održavanja rublja</li> <li>• Minimizira opasnost od zapaljenja anestetika u operacijskoj sali</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Štednja</li> <li>• Ponos</li> <li>• Štednja</li> <li>• Sigurnost</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Časopis "Consumer Reports"</li> <li>• Dati liječnicima da probaju mantile i vide kako im pristaju</li> <li>• Dati uzorak odjeće osoblju zaduženom za brigu o rublju</li> <li>• Rezultati laboratorijskog testiranja</li> </ul> |

Nakon što je prodavač obilježja datog proizvoda i iz toga izvedenu prednost preveo u korist za kupca te predočio za to dokaze, on mora izazvati odgovarajuću reakciju. To je moguće postići postavljanjem tzv. afirmativnih pitanja (pitanja na koja se od kupca očekuje potvrđan odgovor), izvedenih baš iz određene koristi. Npr., ako automobil posjeduje sistem automatske klime (obilježje), prodavač može kupca upitati: "Smatrate li prednošću što tijekom vožnje ne morate brinuti o temperaturi zraka?" ili "... što električnim podešivanjem vanjskih retrovizora ne morate izlaziti iz automobila".

### SMJERNICE ZA RAZVIJANJE STRATEGIJE PREZENTIRANJA

Pored nekih ranije spomenutih činitelja, kao što su vještina postavljanja pitanja, slušanje, zauzimanje pozitivnog stava i entuzijazma, u nastavku se navode i objašnjavaju dodatni činitelji razvijanja uspješne strategije prezentiranja, kao što su: sugestija, napraviti prezentaciju interesantnom, unijeti u prezentaciju osobnu notu, izgraditi povjerenje, koristiti metafore, usporedbe i priče, objasniti kupcu povrat na uloženo, pozitivno neverbalno ponašanje, koristiti dinamiku, kontrast, intenzitet i veličinu, dobro strukturirati prezentaciju, razdvojiti pojedine ideje, ponoviti ono što je bitno, voditi računa o emocionalnom značenju riječi, koristiti konkretne i djelotvorne riječi, izbjegavati negativne riječi, početi i završiti s najjačim apelom, pripremiti jednostavnu i sažetu prezentaciju, koristiti neposredna pitanja za provjeru, koristiti demonstraciju i dramatizaciju te kontrolirati tijek prezentacije.

#### Sugestija

Sugeriranje predstavlja vrlo efikasan način uvjeravanja kupca. Njegovim vještim korištenjem može se izazvati pažnju, stvoriti interes, želju i uvjerenje te kupca potaknuti na konkretnu akciju. Tijekom prezentiranja mogu se koristiti različite vrste sugestije: sugestivan prijedlog, sugestija na temelju prestiža, autosugestija, direktna sugestija, indirektna sugestija i protivna sugestija.<sup>58</sup>

<sup>58</sup> Modificirano prema Futrell, C., citirano djelo, 1993., str. 275.

Primjenom *sugestivnog prijedloga* prodavač sugerira kupcu da zbog nekog važnog razloga kupi proizvod odmah, te mu npr. predložiti: “Zašto ne bi išli korak naprijed i već sada, prije porasta cijena koji se očekuje sljedeći mjesec, kupili ovaj stroj?”. Ovakav sugestivan prijedlog dobro je primijeniti u situaciji kada kupac odgađa kupovnu odluku.

*Sugestija na temelju prestiža* ogleda se u pozivanju na poznate osobe, tvrtke ili pak osobe i udruženja kojima kupac vjeruje. Ovo je slučaj kada prodavač kaže: “Kvaliteta ovog uređaja je verificirana od strane Hrvatskog udruženja inženjera i tehničara. To je razlog zašto ga koristi već preko 30 proizvođača iz ove branše. Zahvaljujući našoj opremi, ta grupa uspješnijih proizvođača značajno je povećala prodaju, tržišni udio i profit.”

Primjenom *autosugestije* prodavač nastoji ponukati kupca da sebe zamisli kao korisnika proizvoda. Ovakav tip sugestije se često susreće kod oglašavanja na televiziji. Da bi vizualizirao upotrebu proizvoda, prodavač može reći: “Zamislite da u uredu imate ovakvu opremu. Ona bi Vašim zaposlenicima omogućila lakši i efikasniji rad.

*Direktna sugestija* se većinom primjenjuje na tržištu poslovne potrošnje. Iako je riječ o direktnom prijedlogu, on kod kupca ne bi trebao izazvati ljutnju, jer mu time prodavač ne nalaže, već samo sugerira kupnju proizvoda. Primjer jedne takve sugestije glasi: “Na temelju našeg iskustva i poznavanja potreba vašeg poslovanja, predlažem da kupite...i neće požaliti”

Kada direktna sugestija djeluje prenapadno, tada se prodavaču preporuča korištenje *indirektna sugestije*. Ovakvom se sugestijom potiče interes i želja za proizvodom ili uslugom, na način da to izgleda kao namjera ili ideja samog kupca: “Treba li Vam za tu akciju 40 ili 70 komada?” ili “Jeste li razgovarali s nekim tko taj proizvod već koristi?”.

*Suprotna sugestija* potiče kupca na davanje suprotnog odgovora. Primjerice, na upit prodavača: “Je li Vam zaista potrebna toliko sofisticirana oprema?”, kupac može dodatno objasniti zašto mu je baš takva oprema potrebna. Ovo predstavlja efektanu tehniku onda kada je prodavač već identificirao potrebu kupca za sofisticiranijom opremom.

### **Napraviti prezentaciju interesantnom**

Prodavač ne smije prodaju doživljavati kao bitku između njega i kupca, već kao pomoć kupcu prilikom rješavanja problema i zadovoljenja njegovih potreba. Takav pristup prodavača, kao i pozitivan stav, odnosno povjerenje u proizvod i sebe, rezultirat će opuštenijom i prirodnijom komunikacijom te većim uspjehom.

### **Unijeti u prezentaciju osobnu notu**

Uspješan prodavač može još više poboljšati prezentaciju unošenjem u prodajni proces osobne note. To se postiže pokazivanjem kupcu kako su njegovi interesi za prodavača na prvom mjestu. Fraze poput: “Vaše zadovoljstvo je meni najvažnije. Ako Vam bilo što bude potrebno, nemojte se uopće ustručavati, na raspolaganju sam Vam 24 sata dnevno”, može značajno povećati prodajni učinak.

## **Izgraditi povjerenje**

Dva najbolja načina da prodavač postigne kupčevo povjerenje su: biti pošten i ispuniti obećanje. Kupac će rijetko kad nešto kupiti od prodavača koji mu se ne sviđa ili kojem ne vjeruje. Prodavač tijekom prezentacije mora biti umjeren i realan, te nikako ne preuveličavati kvalitetu i dr. obilježja proizvoda ili koristi od istog. Naime, pretjerana, a neispunjena očekivanja rezultiraju sigurnim nezadovoljstvom kupca. Ako se dogodi da proizvod ne ispunjava očekivanja, prodavač se svakako mora ispričati kupcu, zamijeniti isti za drugi, kupcu vratiti novac ili ekvivalentno oštećenju sniziti cijenu. Takva reakcija uučvršćuje povjerenje kupca i povećava izgleda za ponovnu kupnju.

Idući put, kada kupac pri kupovini pokazuje oprez, prodavač može reći: “Jesam li Vas ikada iznevjerio? Vjerujete mi, ovo je pravi proizvod za Vas. Garantiram Vam”.

## **Koristiti metafore, usporedbe i priče**

Metafore, usporedbe i priče predstavljaju provjerene metode privlačenja pažnje i izazivanja interesa kod kupca.

*Metafora* predstavlja riječ ili izraz upotrebljen u prenesenom značenju, kojim se u očima potrošača stvaraju žive slike o nekom predmetu ili objektu. Tako prodavač može npr. reći: “Naša jedrilica glatko siječe valove”. Metafora se može uspješno koristiti povezivanjem prezentiranog proizvoda s općepoznatim predmetom, odnosno proizvodom ili markom. Tako prodavač prilikom prezentiranja skupog traktora može kupcu reći: “Ovo je pravi Mercedes”, čime naglašava kvalitetu i snagu te marke traktora.

*Usporedba* i *kontrast* predstavljaju jedno od najstarijih i najefikasnijih sredstava izazivanja interesa. Oni se pri prodaji koriste tako da se započne s onim što je kupcu poznato, te se to uspoređuje s novim ili nepoznatim pojmovima-proizvodima. Neke od metoda usporedbe su analogija i usporedba s konkurentskim proizvodima.

Analogijom se uspoređuju dvije različite situacije koje imaju nešto zajedničkog.<sup>59</sup> Tako prodavač osiguranja, ulaganje u životno osiguranje obično uspoređuje s polaganjem novca u banci. Chet Anderson, prodavač koji prodaje kompjutere, često se služi analogijom, uspoređujući kupnju kompjutera s kupovinom automobila. Kada kupca zbunjuju cjenovne razlike i kapacitet pojedinih modela računala, on mu kaže: “Možete kupiti Ford Escort ili pak Lincoln. Oba auta će Vas odvesti tamo gdje želite, samo što kupovinom Lincolna dobivate mnogo više opcija.”<sup>60</sup>

Kod usporedbe s konkurentskim proizvodom, prodavač navodi tvrdnju kojom kupcu prezentira određena obilježja proizvoda i s njima povezanu korist, koju konkurentski proizvodi ne posjeduju. Ovu metodu je potrebno koristiti taktički, na način da kupac uoči razliku, bez omalovažavanja proizvoda konkurenata. Stoga prodavač, pri opisivanju drugih proizvoda treba izbjegavati riječi kao što su jeftin, zastarjeo, loše dizajniran i sl.

Interesantnom *pričom* ili anegdotom može se povećati, ne samo prodaja, već i razviti dobar odnos s kupcem. Time se privlači pažnja kupca, ali i efektno ističe vrijednost proizvoda ili usluge. Najefektnije priče su one kojima se proizvod povezuje s poznatim

---

<sup>59</sup> Futrell, C., citirano djelo, 1993., str. 278.

<sup>60</sup> Marks, R. B., citirano djelo, str. 294.

dogadajima. Tako su prodavači Porschea kupcima običavali pričati priču kojom se taj sportski auto povezuje sa poznatom LeMans utrkom koja je trajala 24 sata, gdje su isticali da Porsche 944 Turbo ima iste kočnice koje su korištene na Porscheu 917 koji je sudjelovao na toj utrci, gdje je njegov vozač (pri kraju utrke) u zavoju trenutno trebao smanjiti brzinu s 240 na 38 milja.<sup>61</sup>

### **Prezentirati-objasniti kupcu povrat na uloženo**

Prodavač treba kupcu pokazati i dokazati da je njegovo ulaganje opravdano i isplativo, odnosno da je dobit vrijedna ulaganja. Dva su načina putem kojih industrijski prodajni predstavnici mogu prezentirati dobit od ulaganja: (1) pokazivanjem kupcu na koji način korištenjem prezentiranog proizvoda može ostvariti i povećati dobit te (2) objašnjavanjem kupcu kako će smanjiti tekuće - operativne troškove.

Prodavač može kupcu objasniti da će upotrebom nekog proizvoda, svakodnevno ostvariti određenu uštedu i na taj način vratiti uloženi novac već u roku od npr. dva mjeseca. Preostali uštedeni iznos predstavljat će za kupca čistu dobit tj. povrat na uloženo.

Budući da neki kupci korist od proizvoda promatraju kroz prizmu mogućih gubitaka, prodavač bi kupcu mogao navesti dnevni ili tjedni gubitak, ako se ne odluči na kupnju prezentiranog proizvoda.

### **Pozitivno neverbalno ponašanje**

Prodavač bi trebao paziti da govorom tijela prenosi prikladne poruke. Njegove kretnje i izraz lica trebaju odavati povjerenje, brigu za kupca i entuzijazam. Odgovarajući pokreti tijela mogu prodavača činiti prirodnijim, pojačati njegovu vjerodostojnost, odnosno poruku koju prenosi te prezentaciju učiniti interesantnijom. U nastavku se u tom pogledu navode određene smjernice:<sup>62</sup>

1. Pokreti moraju biti iznad struka. Pokreti ispod struka su teže uočljivi te odaju "loše" držanje.
2. Ispružiti ruke prema auditoriju te ih raširiti sukladno njegovoj veličini, kao da želite obujmiti publiku.
3. Kada se ruke ne koriste, spustiti ih niz tijelo.
4. Izbjegavati brze pokrete i trzaje. Oni odaju nervozu i neuvjerljivost. Zadržavanje pokreta u istom položaju duže nego je to uobičajeno, u konverzaciji ublažava nervozu.
5. Mijenjati pokrete tijekom prezentacije, npr. mijenjati položaj ruku (dizati ih ili spuštati), povremeno ih ne micati i sl.
6. Koristiti pokrete koji naglašavaju sadržaj poruke. Npr., ako prodavač nabraja četiri stvari, on će pokazati četiri prsta.
7. Držati dlanove otvorene i prste spojene, izbjegavati prijeteće geste, kao što su ispruženi palac, stisnute šake i sl.
8. Koristiti moć osmjeha kao najefektnijeg sredstva neverbalnog ponašanja. Jedan je prodajni menadžer rekao: "Često nije bitno što kažete, već način na koji to kažete i gotovo da svakome možete reći svašta, ako to radite sa smiješkom. Zato, koristite izraz svoga lica i smiješite se-uvijek se smiješite".<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> Manning, G. L., Reece, B. L., citirano djelo, str. 266 i 267.

<sup>62</sup> Prema Marks, R. B., citirano djelo, str. 297.

<sup>63</sup> Futrell, C., citirano djelo, str. 277.

## Koristiti dinamiku, kontrast, intenzitet i veličinu

Pažnja kupca privlači se *pokretom*. Stoga, dobar prodavač neće samo mirno sjediti i monotono-rutinski govoriti. Polazeći od toga, mnogi prodavači pri prezentaciji koriste razna audivizualna sredstva (npr. folije, slajdove i sl.), kojima pokazuju činjenice o kojima trenutno govore, uzimaju model ili uzorak proizvoda koji prezentiraju te ga daju kupcu da ga razgleda ili njime rukuje i dr. Korištenje jednostavnog predmeta, kao što je kemijska olovka može biti dovoljno da zadrži pažnju kupca.

*Kontrast* predstavlja promjenu stimulansa ili poticaja pri izlaganju, da bi se privukla pažnja kupca. Primjerice, ako prodavač prilikom prezentiranja proizvoda većinom govori, tada postavljanje pitanja kupcu može predstavljati promjenu ili kontrast. Korištenje vizualnih tehnika (filmova, projekcija, slika, brošura i sl.), promjene tona i brzine govora te pravljenje pauze prilikom govora također su efikasna sredstva kojima se u prezentaciju unosi kontrast.

*Intenzitet i veličina*. Prodajni predstavnik može pojačati ton glasa kada iznosi osobito važne ili interesantne podatke, te kod vizualnih prezentacija povećati veličinu slova ili koristiti žarke boje.

## Dobro strukturirati prezentaciju

Prezentacija bi morala uključivati nekoliko koraka, kao što su uvod, motivacija, dnevni red, sastav prezentacije, ponavljanje, prijelaz i cjelokupni pregled.<sup>64</sup>

*Uvod*. Uvod je od izuzetnog značaja jer se njime postavljaju temelji cjelokupne prezentacije. Ovdje prodavač mora kupcu objasniti o čemu će govoriti te istaknuti jednu ili dvije najvažnije točke prezentacije. Tako prodavač u uvodu može reći: "Govorit ću o ..... te kako to utječe na..... i kako naš proizvod može riješiti Vaš problem".

*Motivacija*. Prodavač mora biti siguran da je kupcu naveo ono zbog čega bi ga ovaj trebao saslušati (vidjeti tablicu 2).

*Dnevni red*. Prodavač, nadalje, mora kupcu u kratkim crtama izložiti tijek prezentacije. Primjerice: "Započet ću sa..... i nastaviti s mogućim rješenjima. Pripremio(la) sam multimedijalnu prezentaciju, neke slajdove i folije (tablice i slike) koje ću vam i pokazati. Završili bi s pitanjima i odgovorima na pitanja". Kupci ili posjetitelji se ugodnije osjećaju kada znaju što ih očekuje i kada mogu pratiti tijek prezentacije prema definiranom cilju.

*Sastav prezentacije*. Nakon što je ukratko izložio ideju, bez nepotrebnih detalja, prodavač će je raščlaniti na pojedine segmente. Nabrojiti će tri ili četiri točke (ovdje je preporučljivo koristiti audivizualna pomagala) te ih redom objasniti.

*Ponavljanje (rekapitulacija)*. Prije prijelaska na novu točku, ponovno se treba osvrnuti na tekuću. To razbija nepažnju, te pojašnjava nejasnoće.

*Prijelaz*. Pri prijelazu s jedne točke na drugu, prodavač mora koristiti prijelaznu frazu: "Krenimo dalje prema...." ili "Ovo nas vodi prema idućem koraku..."

*Cjelokupan pregled*. Nakon završetka programa, prodavač će prezentaciju zaključiti navođenjem generalne ideje drugim riječima, osvrtom na glavne točke i prodajne argumente.

---

<sup>64</sup> Marks, R. B., citirano djelo, str. 299-300.



## **Napraviti razmak tj. razdvojiti pojedine ideje**

Prodavači su često željni kupcu ispričati cijelu priču, tako da ovoga “bombardiraju” mnoštvom riječi, činjenica i detalja. Jedna rečenica i misao slijedi drugu i nesretni kupac se nađe u situaciji da ne može “pohvatati konce”. Zato je kupcu potrebno ostaviti dovoljno vremena da apsorbira tekuću ideju (činjenicu), prije nego što prodavač krene na drugu.

Nakon prezentiranja svake točke i popratnog materijala (slika, grafikona, tablica i dr.) nužno je da prodavač provjeri je li kupac izlaganje razumio. Najgore je pretpostaviti da kupac sve razumije i nastaviti dalje.<sup>65</sup> Umjesto, toga prodavač će poslije svake točke koristiti pitanje za provjeru, kao npr. “Jesam li dobro objasnio...?”

## **Ponoviti ono što je bitno**

Ponavljanje je korisno kod većine prodajnih situacija. To ne znači ponavljati jedne te iste stvari više puta. Štoviše, pretjerano ponavljanje će rezultirati nezadovoljstvom kupca. Međutim, ključne činjenice ili ideje je potrebno ponoviti, pogotovo ako su one komplicirane. Dva načina na koja se može izbjeći monotonija su:

- (1) korištenje različitih primjera da bi se ilustrirala osnovna ideja i
- (2) korištenje sinonima za ključne riječi ili dodavanje novih “malih” informacija, svaki put kad se spomene ista ideja ili pojam.<sup>66</sup>

## **Voditi računa o emocionalnom značenju riječi.**

Prodavač mora voditi računa da naizgled iste ili slične riječi mogu kod različitih ljudi izazvati različite emocionalne reakcije. Tako prodavač odjevnih artikala nikad neće kupcu (ženi) reći da je haljina čini mršavom, nego da je “vitka”. Prodavač nekretnina će umjesto termina *kuća* (*house*), koristiti pojam *dom* (*home*). Jedna prodavačica je zaključila da je prodala mnogo više krema za lice, kada je riječ “popraviti” ten, zamijenila riječju “održavati” tj. “sačuvati”.<sup>67</sup>

## **Umjesto apstraktnih, koristiti konkretne riječi**

Umjesto navođenja izraza kao što su “radi brzo”, “štedi novac”, “manje košta”, prodavač mora kupcu precizirati točno koliko proizvod brzo radi, koliko manje košta te koliko novca ušteduje. To će na kupca ostaviti pozitivniji dojam.

Slično navedenom, prodavač bi morao kupcu što zornije predložiti određenu prednost ili korist proizvoda. Tako, umjesto izraza: “to će unaprijediti Vaš posao”, bolje je kazati: “to će Vam omogućiti da eliminirate sav dosadašnji škart i prljavost ruku”.

## **Koristiti djelotvorne riječi i rečenice.**

Prodavač mora koristiti one riječi, odnosno formulirati rečenicu na način da ona ima što jači učinak na kupca. Primjerice, prodavač koji prodaje ili zamjenjuje prozore

---

<sup>65</sup> Marks, R. B., citirano djelo, str. 300.

<sup>66</sup> Isto, 300-301.

<sup>67</sup> Isto, str. 301.

može kupcu kazati: “S prozorima koje trenutno imate, u situaciji ste kao da Vam je jedan prozor stalno otvoren.” Takva rečenica ostavlja na kupca jači dojam od one: “S postojećim prozorima trošite više energije”.<sup>68</sup> Riječi kao što su kvaliteta, garancija, sigurnost, korist, novost i sl. imaju snažan učinak. Riječ “partnerstvo” postala je od devedesetih godina jedna od najmoćnijih riječi. Njezinim korištenjem kupac stječe dojam da prodavač radi za njegovu dobrobit. Prodavač koji kaže: “Mojim kupcima želim postati dugoročan partner”, pri čemu on to zaista i misli, vjerojatno će zainteresirati kupca.<sup>69</sup>

### **Izbjegavati negativne riječi**

Mnogi prodavači tijekom svoje prezentacije koriste negativne riječi. Izricanjem nepovoljnih podataka u pozitivnom smislu postiže se mnogo povoljniji učinak. Jedna od negativnih riječi koju bi prodavač trebao isključiti iz prezentacije (naravno, kada je to moguće) je *ali*. Tako se prodavaču preporuča da, umjesto izraza: “ovo je dobar, ali i vrlo skup uređaj”, kupcu kaže sljedeće: “ovo je odličan uređaj i vrijedan svoje cijene”.

### **Početi i završiti prezentaciju s najjačim apelom**

Istraživanja pokazuju da najjači apel treba koristiti na početku i na kraju prodajne prezentacije. Korištenjem takvog apela na početku postiže se pažnja i razvija interes sugovornika, dok se njegovim korištenjem na kraju prezentacije priprema teren za zaključivanje prodajnog razgovora.<sup>70</sup>

### **Pripremiti jednostavnu i sažetu prezentaciju**

Prodajna prezentacija ne smije biti komplicirana i duga više nego je to potrebno.<sup>71</sup> Ona mora biti kratka, ali i sadržajna, odnosno takva da obuhvati sve bitne elemente ponude. Najbolji način da se to postigne jest sve unaprijed pripremiti i uvježbati. Prodavač mora planirati što će sve reći i predvidjeti moguća pitanja i prigovore kupca, te pripremiti kratke i efikasne odgovore na njih.

### **Koristiti neposredna pitanja za provjeru.**

Pitanja za provjeru su jedna od najboljih tehnika koja se preporuča koristiti tijekom prezentacije. Postavljanjem pitanja za provjeru, kupca se ne potiče na kupnju, već se od njega nastoji saznati mišljenje ili stav o proizvodu. Ovakva je pitanja preporučljivo koristiti kod četiri sljedeća momenta.<sup>72</sup>

1. Nakon navođenja jakog prodajnog argumenta, odnosno koristi za kupca;
2. Nakon završetka same prezentacije;
3. Nakon što prodavač odgovori na prigovor kupca i
4. Neposredno prije nego prodavač pristupi zaključivanju prodaje.

---

<sup>68</sup> Prema Marks, R. B., citirano djelo, str. 302.

<sup>69</sup> Manning, G. L., Reece, B. L., citirano djelo, str. 266.

<sup>70</sup> Isto, str. 266.

<sup>71</sup> Isto, str. 269.

<sup>72</sup> Futrell, C., citirano djelo, 1993., str. 288.

Pitanja za provjeru omogućavaju prodavaču da sazna:<sup>73</sup> (1) sviđa li se kupcu proizvod te može li on zadovoljiti njegovu potrebu; (2) je li uspješno odgovorio na prigovor kupca; (3) postoji li još nekakav prigovor; (4) je li kupac spreman kupiti tj. može li prodavač pristupiti zaključivanju prodaje. Prodavač bi, pri tome, trebao zapamtiti na što je kupac reagirao pozitivno i to kasnije iskoristiti prilikom otklanjanja prigovora te zaključivanja prodaje. Negativne reakcije bi, tijekom daljnjeg prezentiranja, trebao otkloniti pozitivnim reakcijama kupca.

Kao efikasni primjeri neposrednih pitanja za provjeru mogu se navesti sljedeća pitanja:<sup>74</sup>

“Kako Vam ovo izgleda (zvuči)?”

“Što mislite o ovom prijedlogu?” ili “Što mislite o tome?”

“Jesu li ovo obilježja koja tražite?”

“Ovo je izvrsno, zar ne?”

“Je li Vam to važno?”

“Imam osjećaj da Vam je bitna štedljivost ovog aparata: Jesam li u pravu?”

“Izgleda da Vam se ovaj model više sviđa. Jesam li u pravu?”

“Primijetio(la) sam da ste se nasmijali. Što mislite o...?”

“Je li to ono što Vas brine?”

“Jesam li na pravom tragu?”

“Je li to ono što Vas zanima?”

“Slažete li se sa mnom?”

Ako je odgovor na posljednje postavljeno pitanje negativan, prodavač je dobio vrijednu informaciju. Sada je u boljem položaju od onog prije postavljanja pitanja, jer je saznao da postoji određeni problem. On će sada nastojati otkriti uzrok tog problema i otkloniti ga. Nakon toga prodavač može postaviti sljedeće pitanje za provjeru i eventualno pristupiti zaključivanju prodaje.

### **Demonstrirati proizvod u upotrebi**

Jedan od najboljih načina da se kupca uvjeri kako mu je proizvod koristan, jest pokazati kako proizvod radi.

Ako slika vrijedi tisuću riječi, tada demonstracija vrijedi kao tisuću slika. Psihološke studije su pokazale da ljudi 87% informacija iz vanjskog svijeta primaju putem osjetila vida, a samo 13% putem drugih osjetila.<sup>75</sup> Pričanjem, pokazivanjem proizvoda te interakcijom kupca i prodavatelja djeluje se na više osjetila. Kao što nema boljeg prodajnog sredstva od uspješne demonstracije, isto tako je vjerojatno da će loša demonstracija imati vrlo negativan učinak na prodaju. Prilikom demonstriranja proizvoda ili usluge prodavač se mora pridržavati sljedećih naputaka:

1. Prethodno isprobati i uvježbati sve faze demonstracije. Prodavač mora provjeriti ispravnost prezentiranog proizvoda i opremu koju će koristiti, da bi spriječio bilo kakvu neželjenu situaciju. Preporučljivo je ponijeti i odgovarajući rezervni dio (npr. žaruljicu za projektor i sl.), ako isti tijekom demonstracije zataji. Prodavač mora pripremiti slijed izlaganja obilježja i

---

<sup>73</sup> Isto, str. 288.

<sup>74</sup> Prema Futrell, C., isto, str. 289.

<sup>75</sup> Isto, str. 284.

koristi, pri čemu će prioritet dati onome koje je za kupca najznačajnije ili najkonkurentnije u odnosu na druge. Demonstraciju je potrebno dobro uvježbati da protječe glatko i spontano, jer će, u suprotnom, nespretno rukovanje proizvodom ili opremom rezultirati nepovjerenjem prema prodavaču i proizvodu.

2. Izabrati odgovarajući prostor za demonstraciju. Mjesto na kojem se održava demonstracija mora biti čisto, uredno i naravno tiho.

Neke tvrtke obično unajmljuju prostorije u hotelu, motelu ili dvoranu za konferencije, kako bi se demonstracija odvijala u prikladnom ambijentu, bez buke i drugih izvora ometanja.<sup>76</sup>

3. Postavljati odgovarajuća (obično zatvorena) pitanja za provjeru, kako bi prodavač utvrdio je li kupac uočio važnost pojedinog obilježja, prednosti i koristi i na koji način ih je doživio. Primjer takvog pitanja može biti: “odgovara li ovo vašim potrebama?”.
4. U demonstraciju uključiti kupca. Ako je to moguće, prodavač mora omogućiti kupcu da proizvod dotakne, razgleda ga, pomiriše, uzme u ruke i njime proba rukovati. Demonstracija privlači i zadržava pažnju kupca te ga, u slučaju tehničkih, odnosno složenijih proizvoda, može uvjeriti da proizvodom nije teško rukovati. Upotrebom, odnosno rukovanjem proizvoda, kupac sebe može zamisliti i vidjeti u ulozi njegova vlasnika, što pojačava želju za istim. Uspješna demonstracija smanjuje nesigurnost, rizik i otpor prema kupovini. Dok kupac rukuje proizvodom prodavač mu može postaviti odgovarajuće pitanje ili šutjeti i počekati da kupac prvi postavi pitanje ili izrazi svoje mišljenje. Postavljanjem odgovarajućih pitanja prodavač je u mogućnosti saznati stav kupca prema proizvodu ili usluzi, usmjeriti ga prema dobivanju pozitivnog odgovora i pripremiti teren za zaključivanje prodajnog posla.

Malo slaganje vodi prema velikom slaganju i konačnom “da”. Primjer efikasnog pitanja, postavljenog u pozitivnoj formi jest: “Zaista je lako njime rukovati, zar ne?”<sup>77</sup>

Ako kupac ne može sudjelovati u demonstraciji ili rukovati proizvodom, valja mu uručiti priručnike, prospekte, slike ili brošure<sup>78</sup> koje će mu (nakon prodajnog posjeta) ostati kao podsjetnik.

5. Individualizirati demonstraciju, tj. prilagoditi je svakom pojedinom kupcu, njegovim potrebama i željama. Prodajnom demonstracijom treba istaknuti ona obilježja i koristi proizvoda koja mogu zadovoljiti potrebu ili problem konkretnog kupca.

Da bi demonstracija djelovala što realnije, kupca se u određenoj prilici može povesti u razgledanje postrojenja drugog kupca, da bi vidio kako proizvod funkcionira u okruženju koje je slično njegovom.<sup>79</sup>

### **Uključiti dramatizaciju u prezentaciju**

Dramatizacija se odnosi na prezentiranje proizvoda na dojmljiv, zabavan, maštovit ili ekstravagantan način. Njom se u prezentaciju unose scenski efekti. Dramatizacija

---

<sup>76</sup> Manning, G. L., Reece, B. L., citirano djelo, str. 284.

<sup>77</sup> Futrell, C., citirano djelo, str. 287.

<sup>78</sup> Manning, G. L., Reece, B. L., citirano djelo, str. 287.

<sup>79</sup> Marks, R. B., citirano djelo, str. 288.

predstavlja prezentiranje obilježja, odnosno koristi proizvoda na način da se postigne osobita pažnja kupca i tako proizvod izdvoji od konkurencije. Prilikom njezinog korištenja prodavač mora biti vrlo oprezan. Naime, iako dramatizacija ima za cilj privući pažnju kupca, ona ipak ne smije dovesti u pitanje kredibilitet proizvoda i prodavača te kod kupca izazvati sumnju i nepovjerenje.

Dramatizacija ne predstavlja zamjenu za temeljitu pripremu i poznavanje proizvođača, proizvoda ili potencijalnog kupca. Efektivna dramatizacija se nikad ne smije zasnivati na prevari i biti neukusna. Demonstracije koje srozavaju imidž proizvoda ili prodavača, imaju kontraproduktivan učinak.<sup>80</sup> Prodavač poznat po svojim efektnim prezentacijama bio je George Wynn. On je, kao prodajni predstavnik tvrtke Exxon prodavao ulja i maziva za strojeve u Daytonu, Cincinnatiju i Columbusu u Ohio. Maziva otporna na visoke temperature poželjna su za većinu postrojenja u proizvodnji čelika. Exxon je razvio liniju maziva s dodatkom novog sredstva za zgušnjavanje, koje bolje zadržava gustoću i viskozitet od maziva konkurenata. Da bi demonstrirao ovo svojstvo proizvoda, George je iznad malog alkoholnog plamenika postavio limenku pod kutem od 45°, s kapljicama Exxonovog maziva, kao i maziva konkurenata. Kad se limenka ugrijala, sva maziva konkurenata su se razdvojila i pala na dno, dok je Exxonovo ostalo nepromijenjeno. Time je on zorno pokazao otpornost tog maziva na visoke temperature, koje vladaju u čeličani i njegovu prednost u usporedbi s mazivima vodećih konkurenata.<sup>81</sup>

Evo još jednog primjera. Tvrtka koja se bavi proizvodnjom stakla, proizvela je staklo otporno na udarce. Prodajni predstavnici te tvrtke prodavali su takvo staklo diljem zemlje. Jedan od njih je prodao mnogo veću količinu od ostalih. Kada su ga upitali kako je to uspio, on je odgovorio: “Uvijek sam na prodajni razgovor nosio komad stakla i čekić. Uzeo bih taj komad stakla i udario ga čekićem. Staklo bi se razdvojilo, ali ne i rasprсло na bezbroj sitnih komadića. Upravo zahvaljujući tome prodaja mi je išla veoma dobro”.<sup>82</sup> Dakle, prodajni predstavnici bi u svojim prezentacijama trebali koristiti elemente dinamike, noviteta, kontrasta, intenziteta i veličine. Jedan od najboljih načina pronalaženja maštovitih ideja za dramatizaciju jest gledanje televizijskih oglasa.

### **Kontrolirati prezentaciju**

Prodavač se često suočava s problemom kako održati kontrolu nad prezentacijom te što učiniti ako kupac počne “kontrolirati” tijekom prezentacije. Npr., kako će prodavač reagirati u slučaju da kupac počne pričati o svojim hobijima, napadati poslovnu politiku (servis, uvjete plaćanja, kreditnu politiku) tvrtke ili proizvod ili čak zbijati šale na njihov račun?

U takvim slučajevima prodavač bi, ako je to moguće, trebao nastaviti s planiranom prezentacijom. Naravno da će, ukoliko kupac uputi kakav prigovor, prodavač na njega najprije odgovoriti. Ako ovaj želi pričati o nečem drugom, prodavač će to nakratko prihvatiti, ali odmah i preuzeti inicijativu. Kada je teško privući ili zadržati pažnju kupca, prodavaču se preporuča kupcu postaviti neko pitanje ili ga na neki način uključiti u

---

<sup>80</sup> Manning, G. L., Reece, B. L., citirano djelo, str. 288.

<sup>81</sup> Futrell, C., citirano djelo, 1993., str. 284.

<sup>82</sup> Isto, str. 285.

prezentaciju. Pokazivanje proizvoda ili korištenje drugih vizualnih tehnika također može biti jedan od načina pridobivanja pažnje kupca.

U slučaju da tijekom prezentacije u ured kupca uđe tajnica ili prezentaciju prekine telefonski poziv, prodavač će procijeniti je li riječ o osobnom ili povjerljivom razgovoru te, u tom slučaju, neverbalno ili verbalno ponuditi da privremeno napusti prostoriju. Kupac će takvu uvidavnost znati cijeniti. U slučaju takvog prekida prezentacije, prodavač će:

- Mirno i strpljivo sačekati da mu kupac opet posveti svoje vrijeme i pažnju te
- Ukratko ponoviti kupcu temu tj. gdje se stalo prije prekida. Npr., on može reći: "Razgovarali smo o...i Vi ste željeli da Vas podrobnije upoznam s mogućnostima servisiranja, dostave i montaže. Je li tako?"

Prodavač bi se tijekom prezentacije morao pridržavati dva važna naputka:

- Govoriti samo o jednom proizvodu, a ne istovremeno objašnjavati ili davati informacije o više njih, što kupca može zbuniti.
- Pokazivati prodajne materijale i govoriti o proizvodu samo ako ga kupac gleda i sluša.

## **TREBA LI PRODAVAČ U PREZENTACIJI SPOMINJATI KONKURENCIJU?**

Konkurencija je «pojava» s kojom se prodavač svakodnevno suočava. Prilikom prezentiranja često se javlja dilema osvrnuti se na konkurenciju ili ne i na koji način to izvesti? U takvom slučaju prodavaču se preporuča sljedeće: (1) Ne spominjati konkurenciju ako to nije neophodno; (2) osvrnuti se na nju samo ukratko i bez potcjenjivanja i (3) napraviti detaljnu usporedbu svog proizvoda s proizvodom konkurenta.

### **Ne spominjati konkurenciju**

Ako prodavač raspolaže informacijama o karakteristikama konkurentskih proizvoda te stavovima potrošača o vlastitom proizvodu, kao i onima konkurenata, on to u svojoj prezentaciji može koristiti, a da konkurenciju direktno ne spomene.

### **Kratko se osvrnuti na konkurenciju**

Neki prodavači ne žele razgovarati o konkurentskim proizvodima, ukoliko kupac sam ne počne govoriti o tome. Tada će se prodavač samo ukratko osvrnuti na proizvod konkurenta, da bi se opet vratio na svoj. On npr. može reći: "Da, to mi je poznato. Zapravo, moja tri posljednja kupca su koristila njihov proizvod i prešla na naš. Objasnit ću vam i zašto?". Ovdje prodavač ne omalovažava konkurenciju, već njezinim spominjanjem, na pozitivan način nastoji usmjeriti pažnju kupca na proizvod svoje tvrtke. Ako kupac i dalje nastavi govoriti o proizvodu konkurenta, prodavač bi trebao saznati što kupac o tome proizvodu misli. Tako npr. može upitati: "Što mislite o tome printeru?" Odgovor na takvo pitanje pomoći će prodavaču u dokazivanju prednosti, odnosno veće koristi njegovog proizvoda nad konkurentskim.

### **Napraviti detaljnu usporedbu**

Ponekad je, osobito kod industrijskih proizvoda, poželjno napraviti detaljnu usporedbu vlastitog proizvoda s konkurentskim. Ako su proizvodi slični, prodavač može isticati garanciju, servis i druge pogodnosti. Ako proizvod ima i neke karakteristike koje konkurentski proizvodi nemaju, on će se u prezentaciji na njih pozvati. Nakon toga će

postaviti odgovarajuće pitanje i sačekati kupčev odgovor, kao npr: “Mi smo jedini na tržištu koji nudimo takvu mogućnost” Je li Vam to značajno?”.<sup>83</sup>

Uključiti ili ne u prodajnu prezentaciju proizvod konkurencije, stvar je odluke pojedinog prodavača. On će o tome odlučiti ovisno o prodajnoj situaciji, tehnici i stilu kojeg primjenjuje, kao i stupnju poznavanja kupca. Primjerice, ako prodavač u dovoljnoj mjeri ne poznaje kupca kojem prodaje, bolje je ne spominjati konkurenciju. Prilikom uspoređivanja vlastitog proizvoda s proizvodima konkurencije, prodavač ne smije iznositi netočne podatke ili omalovažavati tuđe proizvode. To može biti neumjesno i naljutiti kupca, pogotovo ako je riječ o lojalnom kupcu, koji dugo kupuje i koristi proizvode konkurenta. Usporedba te navođenje prednosti i nedostataka konkurentskih proizvoda mogu biti efikasni samo ako su izvedeni profesionalno. Kao zgodan primjer može se navesti priča, koju je jedan prodavač ispričao kupcu<sup>84</sup>:

“Neki kupci su lojalni mojim konkurentima, no isto toliko ih je lojalno i mojoj tvrtki. Uvijek ću se sjećati predsjednika jednog maloprodajnog lanca koji je letio 500 milja da bi stigao na oproštajnu večeru našeg prodavača koji je odlazio u mirovinu. U svom govoru on je naveo, kako mu je pred 30-ak godina, kada je otvarao svoju prvu prodavaonicu, taj prodavač prolongirao kredit te mu još dao i pozajmicu, što mu je pomoglo da započne s poslovanjem.”

Kada prodavač prodaje kupcima koji su i kupci njegovih konkurenata, on treba otkriti razloge zašto oni kupuju, odnosno koriste proizvod konkurenta.

## **DOKAZIVANJE NAVODA PRODAVAČA**

Dokazivanjem navoda o obilježjima, prednostima i koristima proizvoda znatno pojačava vjerodostojnost prezentacije te povećava povjerenje kupca. Neke od tehnika dokazivanja su garancije, svjedočenja, postignuti rezultati tvrdnje i rezultati nezavisnih istraživanja.

### **Garancije i garantni listovi**

Garancije predstavljaju moćnu tehniku dokazivanja kvalitete, odnosno performanse proizvoda. Dajući kupcu određenu sigurnost, garancija smanjuje ili otklanja otpor prema kupovini te povećava mogućnost prodaje. Ona predstavlja obvezu davatelja garancije da o svom trošku u određenom vremenskom razdoblju otkloni eventualne kvarove ili nedostatke koji bi mogli u tom garancijskom razdoblju nastati, pod uvjetom da se proizvod upotrebljava na propisani način. Time se pokazuje da će tvrtka, odnosno njezin prodavač stati iza proizvoda i tako zaštititi interes kupca.

Nadalje, prodavač dobara svakodnevne potrošnje može maloprodavaču reći: “Garantiram Vam, da će ovaj proizvod imati dobru prođu na tržištu. Ako to ne bude slučaj, Vi možete vratiti ono što ne uspijete prodati”. Objašnjavajući uvjete prodaje (politiku garancija i servisa) prodavač može reći: “Ovo je najbolja oprema koju na našem tržištu možete dobiti. Ako nakon tromjesečnog korištenja njome ne budete 100% zadovoljni, možete je vratiti”.<sup>85</sup> Acoustic Imaging Technologies Corporation “Tempe” iz Arizone

---

<sup>83</sup> Prema Futrell, C., citirano djelo, 1993., str. 292.

<sup>84</sup> Isto, str. 292.

<sup>85</sup> Isto, str. 280.

poboljšala je uvjete garancije nastojeći uvjeriti kupce u kvalitetu i pouzdanost svoje dijagnostičke opreme za ultrazvuk. Kupcima je garantirano da će im u slučaju kvara ili neupotrebljivosti opreme, uz besplatan popravak, od tog datuma automatski biti produžena garancija za daljnju godinu dana.<sup>86</sup>

### **Posvjedočenja (referentno pismo, referentna karta)**

Posvjedočenja trenutnih korisnika-kupaca predstavljaju značajno sredstvo izgrađivanja povjerenja kod potencijalnih kupaca. Iskazi ili pisani navodi uglednih ljudi, stručnjaka i zadovoljnih kupaca o kvaliteti ili učinkovitosti proizvoda imaju osobit učinak na poslovne kupce.

### **Postignuti rezultati tvrtke**

Prodavači potrošnih dobara mogu koristiti neke prodajne informacije, kao što su one o ostvarenoj prodaji i dobiti na pokusnim ili test-tržištima te o tekućoj prodaji. Industrijski prodavači koriste podatke o performansi proizvoda i činjenice koje se zasnivaju na istraživanjima koje je provela njihova tvrtka. Koristeći u prezentaciji informacije dobivene od proizvođača, prodavač potrošnih dobara može kupcu reći:

“Naš novi proizvod ćete prodati čim ga izložite na police. On je postigao veliki uspjeh na našem istočnom pokusnom tržištu. Nakon njegovog propagiranja i stavljanja u prodaju, u razdoblju od samo devet mjeseci postigao je tržišni udio od 9,8%. Laboratorijski testovi su pokazali da je naš lijek superiorniji u odnosu na one vodećih konkurenata na probnom tržištu. Nakon podjele uzoraka, naša je prodaja porasla za 50%. To će i u Vašem slučaju rezultirati povećanjem prodaje i profita.”<sup>87</sup>

### **Rezultati istraživanja nezavisnih organizacija i listova**

Rezultati istraživanja ili podaci koji potječu iz vjerodostojnih javnih izvora (dakle onih izvan tvrtke), kao što su npr. stručni i ugledni časopisi (Road Test Magazine te Consumer Reports u SAD-u) te vladini izvještaji imaju za kupce veću vrijednost i pouzdanost od rezultata istraživanja tvrtke-prodavača. Tako se prodavači iz farmaceutskih tvrtki često pozivaju na nalaze medicinskih istraživanja objavljenih u vodećim medicinskim časopisima i publikacijama.

Da bi takav “dokazni materijal” bio efikasan, on treba sadržavati: (1) ponovno isticanje koristi koju proizvod pruža, prije njezinog dokazivanja (2) izvor takve informacije i relevantne činjenice o proizvodu te (3) širenje koristi, odnosno navođenje dodatnih koristi koje će kupac od kupovine proizvoda imati. Ovo se može prezentirati na sljedećem primjeru:

“Uvjeren sam da želite takav tranzistorski radio prijemnik koji će se uspješno prodavati i biti Vam profitabilan (navođenje koristi). Rezultati istraživanja objavljeni u časopisima “Consumer Guide” i “Consumer Sales” pokazuju da su Sony XL-100 tranzistori, iako na tržištu najnoviji, tek na trećem mjestu po ostvarenoj prodaji (izvor i činjenice). Ako naš tranzistor uključite u vaš asortiman, uvjerit ćete se u njegovu dobru prođu, što će vam donijeti i veći profit, a vašu će prodavaonicu posjećivati i više kupaca (širenje koristi).<sup>88</sup>

---

<sup>86</sup> Manning, G. L., Reece, B. L., citirano djelo, str. 292.

<sup>87</sup> Futrell, C., citirano djelo, 1993., str. 280.

<sup>88</sup> Isto, str. 281.



## PRODAJNA OPREMA-POMAGALA

Zbog što uspješnije prezentacije i demonstracije prodajno osoblje mora biti opremljeno odgovarajućim prodajnim sredstvima. Najčešće korištena sredstva su: sam proizvod, modeli i uzorci proizvoda, grafikoni i tablice kojima se ilustrira učinak proizvoda i prodajni rezultati, slike prezentiranog proizvoda (u presjeku, u upotrebi i sl.), prodajni priručnici, katalozi, brošure, prospekti, oglasi te audio-vizualna sredstva i pomagala (dijapozitivi, folije, video i audio kazete, diskete, CD-ROM, video-rekorderi, projektori, kompjutori i sl.)

Dakako da najbolje sredstvo prezentacije i vizualizacije predstavlja pokazivanje samog proizvoda. Uzorci mogu biti veličine samog proizvoda, umanjeni proizvodi ili pak dijelovi proizvoda (kako bi se mogao vidjeti materijal od kojeg je proizvod napravljen). Uzorci se često koriste u prehrambenoj, kozmetičkoj, kemijskoj i farmaceutskoj industriji. Kada je riječ o velikim, teško prenosivim ili neprenosivim proizvodima, koriste se modeli tih proizvoda.

Proizvođači strojeva, različitih uređaja, postrojenja i sl. opskrbljuju prodajne predstavnike malim modelima takvih strojeva izrađenim od metala, drva, plastike, kartona, koji se mogu rastaviti, pokazati kako rade, prikazati u presjeku i sl.<sup>89</sup>

Kreativni prodavači mogu vješto upotrijebiti uzrečicu prema kojoj jedna slika proizvoda vrijedi tisuću riječi. Evo dva takva primjera:

- Prodajni predstavnik tvrtke Domain koja se bavi prodajom pokućstva zna da ljudi prilikom kupovine pokućstva obilaze više prodavaonica, da bi razmotrili i usporedili ponudu proizvoda. Pri izlasku iz njegove prodavaonice, on potencijalnim kupcima dijeli Polaroidovu fotografiju namještaja kojeg su upravo razgledali. Na poledini fotografije prodavač napiše svoje ime.<sup>90</sup>
- Prodajni predstavnik tvrtke Michigan koja se bavi opremanjem restorana često fotografira tek montiranu opremu i te slike koristi pri njezinoj prezentaciji. Poneseni dojmovima nakon prezentacije, mnogi kupci često žele prisustvovati samoj montaži «uživo» i tako se uvjeriti u funkcionalnost te opreme.<sup>91</sup>

Korištenje audio-vizualnih prezentacija omogućava:

- stvaranje i zadržavanje interesa kupca;
- naglašavanje poruke slušnim i vidnim poticajima;
- bolje pamćenje poruke;
- jasnije i bolje objašnjavanje obilježja, funkcija i koristi proizvoda;
- stvaranje posebne i trajnije impresije;
- pokazivanje stručnosti kupcu.

Kako bi se audio-vizualnim prezentacijama postigao maksimalni učinak, presenterima se sugerira sljedeće:

- Vješto se koristiti opremom za prezentaciju;

---

<sup>89</sup> Sudar, J. Keller, G., citirano djelo, str. 251.

<sup>90</sup> Prema Manning, G. L., Reece, B. L., citirano djelo, str. 289.

<sup>91</sup> Prema isto, str. 289.

- Prije početka audio-vizualne prezentacije objasniti kupcu svrhu prezentacije. Prodavač bi, prije nego što započne sa prezentacijom, morao stvoriti interes kupca;
- Ne prelaziti brzo s jednog slajda na drugi. Prodavač treba prezentaciju zaustaviti ako je kupcu potrebno nešto razjasniti ili bi on želio nešto upitati;
- Po završetku prezentacije, ponoviti glavne točke te kupcu dati mogućnost da postavi pitanje.

### **3.7. OTKLANJANJE PRIGOVORA**

Prigovori se mogu definirati na više načina. Tako se može reći da prigovori predstavljaju otpor prema informaciji koju je prodavač priopćio kupcu. Preciznija definicija je ona prema kojoj je prigovor bilo što, što kupac kaže ili napravi, a što predstavlja zapreku zaključivanju prodajnog procesa. Prigovori su normalan i sastavni dio gotovo svake konverzacije i kupoprodajne situacije.

Neovisno o kojoj vrsti prigovora je riječ, mogu se dati općeniti naputci u postupanju s njima, kao što su:

#### **Pripremiti se za prigovore**

Kao što bi prodavač trebao razmotriti moguće razloge kupnje, tako bi trebao utvrditi i koji su to razlozi, koji bi kupca mogli sprečavati da nešto kupi. On bi prije posjete kupcu morao predvidjeti i staviti na papir prigovore za koje je vjerojatno da će se tijekom prodajnog razgovora pojaviti, podijeliti ih na važnije i manje važne te pripremiti adekvatne odgovore ili taktike na njih. Prodavač će pratiti efikasnost takvih tehnika u konkretnim situacijama i to bilježiti, te iste po potrebi, mijenjati ili modificirati. To će mu omogućiti da se s prigovorima lakše suočava i otkloni ih.

#### **Predvidjeti moguće prigovore**

Predvidjeti prigovor znači spomenuti istog u prezentaciji, prije nego ga kupac izrazi. Ako prodavač zna za neki prigovor iz iskustva ili pak da proizvod ima neki nedostatak, on će ga uključiti u prodajnu prezentaciju i na njega unaprijed odgovoriti. Time se sprečavaju neželjene reakcije kupca i njegovo nezadovoljstvo. Primjerice, prodavač može reći: "Tri nezavisna laboratorijska testa pokazala su da je ova boja trajna i neće otpadati barem osam godina" ili "Prije nego što krenemo dalje, želim spomenuti nešto važno. Naša cijena je nešto viša jer nam opremu karakterizira visoka elektronička tehnologija koju drugdje nećete naći. To će poboljšati Vašu efikasnost i eliminirati kvarove i skupe popravke s kojima se sada suočavate".

Vodeći kupca u obilazak kuće, prodavač nekretnina može reći: "Prije nego tamo stignemo želio bih Vam ukazati na nekoliko stvari. Primijetit ćete da je kuću potrebno tu i tamo malo obojati, a zamijetio sam i nekoliko crijepova na krovu koje treba zamijeniti". Nakon razgledavanja kupac može reći: "Crijepovi o kojima ste govorili nisu u tako lošem stanju, a osim toga, kuću smo i onako namjeravali obojati".

#### **Otkloniti prigovor odmah**

Mada neki prodavači ponekad odgađaju odgovor na prigovor kupca, najbolja metoda jest, prigovor otkloniti odmah čim je do njega došlo. Odgađanje prigovora može stvoriti negativan dojam kod kupca i rezultirati njegovom negativnom reakcijom. Tako

kupac može pomisliti da prodavač nešto skriva, da ne zna ili na prigovor ne može odgovoriti, odnosno da je prigovor opravdan ili pak da ga ne interesira mišljenje kupca. Osim toga, prigovor može prethoditi konačnoj odluci kupca te prodavač nakon otklanjanja toga prigovora može kupcu postaviti pitanje za provjeru i zaključiti prodaju.

### **Razmišljati i djelovati pozitivno**

Prodavač prije svega ne smije shvatiti prigovor kao nešto što je upućeno njemu osobno. On ne smije na njega gledati kao na problem, već mogućnost da sazna mišljenje kupca. Nema goreg nego ispred sebe imati šutljivog kupca koji ništa ne pita i ne izražava svoje mišljenje. Neki iskusni prodavači skloni su reći: “Gdje nema prigovora, ne može biti ni prodaje”. Često se događa da prigovore upućuju upravo oni kupci koji su zaista zainteresirani za proizvod.

Prodavač na prigovor mora odgovarati mirno, staloženo te djelovati sigurno i uvjerljivo. On će pri tome koristiti pozitivne neverbalne signale, kao što je osmijeh. Dobar prodavač će na prigovor odgovoriti realno i s dužnim poštovanjem, pokazujući iskreno zanimanje za mišljenje kupca. Čak i ako je kupac nestrpljiv ili ljut, prodavač ne smije reagirati oštro, raspravljati se s kupcem ili zauzeti obrambeni stav.

Ako se kupčev prigovor temelji na netočnim informacijama, prodavač će ga nastojati uljudno demantirati. On mora biti realan jer svaki proizvod, pa tako i njegov, ima nekakvu slabu točku.<sup>92</sup>

### **Slušati kupca**

Kada kupac počne govoriti, prodavač ga treba saslušati do kraja, bez prekidanja, čak i ako zna što ovaj namjerava reći. Prodavačeve upadice mogu na kupca djelovati iritantno i pobuditi njegovu sumnju da nešto nije u redu. Osim toga, ometanjem kupca, prodavač može ostati prikraćen za vrijedne informacije i što je najgore pogrešno razumjeti i interpretirati prigovor kupca.

### **Razumjeti (razjasniti) prigovor**

Prodavač mora razjasniti prigovor kupca, odnosno utvrditi o kojoj je vrsti prigovora riječ i u koju kategoriju spada. Prigovori mogu biti različiti i iz raznih razloga. Tako možemo razlikovati one kad kupac traži dodatne informacije i postavlja uvjete za kupnju. Nadalje, prigovori mogu biti opravdani ili stvarni, te neopravdani ili prikriveni prigovore, kao izlike za nekupnju.

#### *Traženje dodatnih informacija*

Ponekad prigovor kupca može biti signal da je kupac zainteresiran za proizvod, ali nije siguran je li to najbolja solucija ili najbolji dobavljač za njega. Da bi otklonio ili umanjio takvu sumnju, kupac od prodavača traži dodatne informacije. On također može biti pred samom kupovnom odlukom i od prodavača tražiti potvrdu o ispravnosti svog izbora.

#### *Uvjetovanje kupnje*

Kupac ponekad kupnju može uvjetovati ispunjavanjem određenih zahtjeva, obraćajući se prodavaču sljedećim riječima: “Spreman sam to kupiti, ali pod određenim uvjetima”. Prodavač će, ako je to moguće, pokušati kupcu izaći u susret. Primjerice, na

---

<sup>92</sup> Futrell, C., citirano djelo, str. 310.

njegov uvjet o kraćem roku isporuke, prodavač može zamoliti odjel ili menadžera proizvodnje da, po mogućnosti, isporuku ubrza. Isto tako, ako je riječ o uvjetovanju kupnje snižavanjem cijene, tvrtka može u slučaju prodaje veće količine proizvoda cijenu sniziti i na taj način ostvariti prodaju i dobit.

#### *Stvarni i prikriveni prigovori*

Prodavač bi morao utvrditi je li kupčev prigovor opravdan ili je riječ o prikrivenom prigovoru-tzv. izlici. Prigovori koji često zbunjuju prodavače odnose se u prvom redu na cijenu i vrijeme. Primjerice, ako kupac kaže: "Cijena Vam je visoka", on može aludirati na više stvari: (1) Cijena tog proizvoda je za njega zaista previsoka te ga on ne može priuštiti; (2) Cijena je viša od one konkurentskih proizvoda; (3) Kupac je krivo razumio ili protumačio informaciju prodavača; (4) Kupac može priuštiti proizvod, ali cijenu smatra previsokom jer ne uzima u obzir prednosti proizvoda, njegovu kvalitetu, mogućnost održavanja, tehničku podršku i dr; (5) Prigovor o cijeni služi kao "paravan" za stvaran prigovor kojeg kupac ne želi reći; on npr. ne mora imati autoritet za donošenje konačne odluke ili mu nije potreban takav proizvod, koristi se uslugama ili kupuje od drugog dobavljača ili pak izražava sumnju u pogledu nekog obilježja tj. prednosti proizvoda, mogućnosti pravovremene isporuke, naknadnog servisiranja i sl.

Isto tako tvrdnja kupca: "Moram još razmisliti", može upućivati na nedostatak financijskih sredstava ili autoriteta za kupnju, skeptičnost u pogledu kvalitete, funkcioniranja ili koristi od proizvoda i sl.

Za razjašnjavanje prigovora prodavač se može koristiti s tri sljedeće metode i to: eho tehnikom, "uljudnim ili indirektnim zašto" te postavljanjem potvrdnog pitanja.<sup>93</sup>

Kod eho tehnike prodavač jednostavno ponavlja prigovor kupca: Primjerice:

Kupac (maloprodavač): "Već sam nudio Vaše proizvode u mom dućanu i nisu se dobro prodavali".

Prodavač: "Nisu se dobro prodavali?"

Kupac: "Da, cijena je bila previsoka".

Prodavač: "Previsoka?"

Kupac: "Da, vaša konkurencija je imala agresivniji pristup unapređenju prodaje. Objavljivali su u tisku oglase s kuponima kojima se za svaku kupljenu bocu odobravao popust od 80 lipa".

Ova tehnika omogućuje prodavaču da razjasni ono što je kupac stvarno želio reći, da spriječi mogućnost ishitrene reakcije na tvrdnju kupca te pokaže da prodavač ozbiljno uvažava njegovu zamjerku.

Postavljanje "uljudnog ili neizravnog zašto" jest efikasan način koji omogućava da kupac objasni svoju tvrdnju i tako prodavača oslobodi dvojbe u pogledu kupčevog mišljenja. Tako npr. na tvrdnju kupca: "Čini mi se da Vaša tvrtka ne stoji iza svojih proizvoda", prodavač može odgovoriti: "Rado bih želio čuti Vaše stajalište o tome, gosp....Možete li detaljnije objasniti što ste pod tim mislili?" Prodavač je time izbjegao izravno pitanje "zašto?", koje bi kupca moglo uvrijediti. Kupac bi, naime, mogao pomisliti da ga prodavač kritizira ili omalovažava.

---

<sup>93</sup> Prema Marks, R. B., citirano djelo, str. 316-317.

Odgovaranje na konstataciju kupcu, isključivo postavljanjem pitanja, ponekad može djelovati arogantno i grubo. Stoga je bolje kada pitanju prethodi ublažavajuća izjava, poput sljedećih:

“Dobro pitanje.”

“Drago mi je da ste to rekli”.

“To je dobra konstatacija”.

“ Izgleda da Vam je to od velike važnosti” i sl.

Kada je prodavač siguran da je razumio prigovor kupca, on to može provjeriti postavljanjem zatvorenog-potvrdnog pitanja, na način: “Mislim da razumijem Vašu zabrinutost. Smatrate da Vam garancija ne nudi dovoljnu sigurnost.” Na tvrdnju kupca: “Vaš proizvod košta 10 do 15% više od istog takvog proizvoda drugog proizvođača”, prodavač može odgovoriti: “Ono što bi Vi željeli znati je - što je to, što opravdava njegovu višu cijenu?”

Kada prodavač utvrdi da je prigovor kupca opravdan, on će ocijeniti je li on za kupca od velike ili male važnosti te na temelju toga s njim i postupati. Ako je riječ o manje važnom prigovoru, koji uglavnom predstavlja obrambeni mehanizam, prodavač mu neće posvetiti veću pozornost, već će ga nastojati brzo riješiti i nastaviti s prezentacijom.

On bi se trebao koncentrirati na pobijanje prigovora koji su direktno povezani s važnim kupovnim motivima.<sup>94</sup>

U okviru kategorije stvarnih ili prikrivenih prigovora, koji opet mogu biti više ili manje značajni, može se govoriti o praktičnim i psihološkim prigovorima. Praktični su većinom otvoreni ili neprikriveni odgovori. Ovdje kupci izražavaju prigovor na cijenu, rok isporuke, servis, garanciju i sl. Oni također ne moraju imati potrebu za tim proizvodom ili ga već kupuju od drugog prodavača. Psihološki prigovori su prikrivenog karaktera. Oni predstavljaju čest razlog zbog kojeg se kupac ne odlučuje na kupnju. Takvi prigovori mogu proizlaziti iz sljedećeg:

- Bijega od donošenja odluke;
- Preferiranja ustaljenih navika ili prakse te otpora prema promjenama, odnosno nečem novom;
- Postojećih stavova i uvjerenja;
- Negativnog imidža tvrtke ili prodavača;
- Ugrožavanja osobnog imidža;
- Otpora prema dominaciji, odnosno prihvatanju preporuke prodavača;
- Otpora prema trošenju ili rasipanju novca.

S takvim prigovorima se teško nositi, jer ih prodavač mora najprije otkriti, a zatim i eliminirati. Ukoliko prodavač ne otkrije stvaran uzrok problema i ne odgovori pravim rješenjem, kupac se neće odlučiti na kupnju.

### **Uvažavati kupčevo stajalište/tvrdnju**

Prije odgovora na prigovor, prodavač mora pokazati razumijevanje za kupca i dati mu do znanja da uvažava njegovo mišljenje. On će odgovornost za bilo kakav nesporazum ili uzrok prigovora prebaciti na sebe. Dakle, umjesto direktnog suprotstavljanja kupcu, prodavač će svoj odgovor ublažiti, na sljedeći način: “Znam kako se osjećate, gosp...I

---

<sup>94</sup> Futrell, C., citirano djelo, 1993., str. 312.

drugi kupci su tako reagirali kad sam im prvi put ovo prezentirao” ili “Razumijem Vašu zabrinutost, gđo...Hvala što ste mi na to svratili pažnju”. Nakon ovoga treba slijediti uvjerljivo objašnjenje.

### **Izabrati tehniku za otklanjanje prigovora**

Nema one tehnike koja bi bila najbolja za sve situacije i kupce. Pri izboru tehnike za otklanjanje prigovora, prodavač će uzeti u obzir nekoliko čimbenika, a to su:

- stil ponašanja i komuniciranja kupca;
- u kojoj je fazi prodajnog razgovora došlo do prigovora;
- raspoloženje kupca pri iznošenju prigovora;
- značajnost prigovora za kupca (koliko puta je prigovor spomenut) i
- vrstu prigovora (iskren-opravan, izlika i dr.)

U svakom slučaju prodavač mora ostati staložen i ne pokazati da ga je prigovor uznemirio.

### **Odgovoriti na prigovor**

Odgovor na prigovor mora biti kratak. Naime, predugo objašnjavanje može zamoriti kupca i stvoriti dojam da se na njega vrši pritisak. Prodavač mora informirati kupca u onolikoj mjeri, koliko je dovoljno, da ga uvjeri u neopravdanost prigovora te postigne njegovo odobravanje. Odgovor mora biti iskren i dovoljno uvjerljiv kako se ne bi dogodilo da nešto ostane nerazjašnjeno. Prodavač ne smije obećavati kupcu ono što on, njegov proizvod i tvrtka ne mogu ispuniti.

Prodavač bi na kraju trebao utvrditi je li njegov odgovor zadovoljio kupca. Primjerice, on može postaviti pitanje: “Je li moj odgovor u cijelosti zadovoljio Vašu primjedbu?”

## **VRSTE PRIGOVORA**

Većina prigovora s kojima se prodavač suočava mogu se svrstati u jednu od šest kategorija i to:

### *Prikriveni prigovori*

Prikriveni prigovori su oni kad kupac odbija, ne može reći ili ne zna stvaran razlog koji ga udaljava od kupnje. Tome može biti više uzroka, kao što su: razlozi osobne prirode, razlozi koji bi ga mogli dovesti u nezgodan položaj, nemogućnost jasnog izražavanja mišljenja, bojazan da ne povrijedi prodavača ili mu se zamjeri, nepovjerenje u vrijednost proizvoda, prodavača ili tvrtku i sl. Kupac tada reagira postavljanjem banalnih ili nevažnih pitanja, šutnjom ili davanjem odgovora koji nemaju nekog osobitog smisla. Primjeri prikrivenih prigovora su sljedeći<sup>95</sup>:

“Okolnosti su se promijenile od našeg posljednjeg susreta. Obiteljski problemi doveli su me do velikih financijskih poteškoća tako da više nisam u mogućnosti to kupiti”.

“Zaista ne znam stvaran razlog... Nešto mi se ne sviđa. Iskreno govoreći, ovaj mi proizvod izgleda kao jeftina imitacija”.

---

<sup>95</sup> Prema Lill, D. J., citirano djelo, str. 369.

Ovakve prigovore je vrlo teško otkloniti. Prodavač u takvoj prilici mora najprije otkriti stvaran prigovor te na njega primjereno odgovoriti. Kod takvih prigovora mora se koristiti tehniku tzv. “izvlačenja” prigovora, postavljanjem izravnijih pitanja, kao što su<sup>96</sup>:

“Što mogu učiniti da Vas uvjerim?”

“Što Vas je ponukalo da to kažete?” ili “Što Vas je ponukalo na takvo mišljenje?”

“Pretpostavimo da je moguće... (napraviti što kupac želi, npr. skratiti vrijeme isporuke), biste li se u tom slučaju odlučili za ovaj proizvod?”

“Recite mi ono što zaista mislite.”

Prilikom postavljanja pitanja, prodavač mora promatrati kupca, njegove pokrete, izraz lica i glas te pažljivo saslušati kupčev odgovor i “čitati između redaka” ne bi li otkrio stvaran prigovor. Ako i nakon postavljenih pitanja, poput onih prethodno navedenih, ne dobije željeni odgovor, prodavač može pribjeći posljednjem sredstvu, a to je - direktno upitati kupca koji je njegov stvaran prigovor.

Ako se vješto primjenjuje, “izvlačenje” prigovora može znatno povećati prodaju. No, takvo sredstvo prodavač (pogotovo onaj s manjim iskustvom) treba oprezno koristiti.

#### *Odlaganje kupnje*

Prodavači se s ovim prigovorom suočavaju vrlo često i pri tome trebaju voditi računa o sljedećem:

- a) je li riječ o stvarnom ili prikrivenom prigovoru;
- b) o kojem tipu kupca je riječ; primjerice prodavač pred sobom može imati analitički tip kupca kojemu je posebno određeno vrijeme da bi odmjerio sve prednosti i nedostatke predložene solucije i koji se opire bilo kakvoj vrsti pritiska;
- c) koji su njegovi najvažniji kupovni motivi.

Prigovori ovog tipa koje kupci najčešće upućuju su: “Moram još razmisliti”, “nisam se još odlučio(la)“, “zauzet(a) sam” i moram razgovarati sa šefom”.

Česta reakcija kupca jest “moram još razmisliti”. Ona se najčešće javlja prilikom kupovine skuplje robe. U takvom slučaju prodavač ne smije na kupca navaljivati. Nasuprot tome, on će izraziti razumijevanje za kupca i podržati njegovu odluku (“Razumijem da vam se nije lako odlučiti. Nije to samo slučaj kod Vas, tako reagira većina kupaca”). Pri tome prodavač može pružiti neka dodatna objašnjenja i reference o robi te predložiti kupcu da još malo razmisli. On također može postaviti dodatno pitanje i na taj način saznati što je to, što kupca sprečava da donese odluku: “Koje su to stvari o kojima bi trebali razmisliti?”; “Vjerojatno ima još nešto što biste željeli pitati ili saznati o proizvodu”; ili još direktnije zatražiti: “Slobodno mi recite ako Vas nešto smeta ili zbunjuje.”, odnosno “razumijem da želite još razmisliti, no želio bih da mi kažete sve razloge za i protiv kupnje”. Analogno prethodnom, prodavač u maloprodavaonici može predložiti kupcu da će mu robu ostaviti “sa strane”, dan-dva, dok ne razmisli i donese odluku.

Ako kupac kaže: “Nisam se još odlučio” ili “počekat ću do idućeg mjeseca/sezone”, prodavač na to može uzvratiti: “To isto su rekli i neki od mojih najboljih kupaca. Kad su se nakon izvjesnog vremena odlučili na kupnju i uvidjeli prednosti, bilo im je žao što to nisu ranije učinili”. Ovdje, kao i kod prethodnog prigovora, prodavač može iznijeti razloge zbog kojih kupcu preporučuje da proizvod kupi odmah. Takvi razlozi mogu biti: brzina isporuke (ako naruči odmah, kupcu se garantira isporuka za nekoliko dana), povoljna ili akcijska

---

<sup>96</sup> Futrell, C., citirano djelo, 1993., str. 314.

cijena, odnosno viša cijena iduće pošiljke, mogućnost rasprodaje i nestanka proizvoda i sl. Prodavač će se ovim koristiti samo ako kupac zaista može imati koristi od trenutne kupnje. On nikad ne smije narušiti povjerenje kupca da bi ostvario prodaju.

Ako kupac kaže da nema vremena, odnosno da je zauzet, prodavač može konstatirati: “vidim da ste vrlo zauzeti” te kupca upitati kada bi ga mogao nakratko posjetiti.

Na alibi kupca da mora najprije razgovarati sa šefom, poslovnim partnerom, kupoprodajnim agentom ili drugom ovlaštenom osobom, prodavač može uzvratiti pitanjem: “Da imate moć odlučivanja, biste li se odlučili na kupnju?” Ako je odgovor pozitivan, velika je mogućnost da će kupac pozitivno utjecati na kupovnu odluku svoje tvrtke. Ukoliko je odgovor negativan, znači da je po srijedi neki drugi prigovor kojeg prodavač mora otkriti ili će taj posao izgubiti. Sljedeći prikladan odgovor prodavača na isti prigovor može biti: “Naravno da trebate. O kojim bi npr. pitanjima s njim voljeli razgovarati?” Ovdje je prodavač dao kupcu za pravo tj. stao na njegovu stranu, čime stječe njegovo povjerenje.

Kod odlaganja kupnje, prodavač bi općenito trebao istaknuti sve ili samo neke od glavnih koristi proizvoda. On treba pomoći kupcu da realno razmotri sve razloge za i protiv trenutne odluke o kupnji. Ako je siguran da to nije kupcu u interesu, prodavač bi mu to trebao reći. Kupac će to cijeniti i idući put prema njemu biti povjerljiviji.<sup>97</sup>

*Prigovor povezan s potrebom za proizvodom (nedostatak potrebe za proizvodom)*

Prigovor koji se odnosi na nedostatak potrebe za proizvodom, izražen je obično sljedećim tvrdnjama: “Znam da je Vaš proizvod kvalitetan, ali trenutno za njega nismo zainteresirani”, “naša postojeća oprema je još uvijek dobra” ili “zadovoljni smo s onim što trenutno imamo”.

Ovakav se prigovor često koristi jer predstavlja efikasan način da se uljudno odbije ponuda prodavača. Takvim prigovorom često se prikriva stvaran razlog odbijanja kupnje, kao što je nedostatak sredstava, otpor prema promjenama, nedostatak vremena da se ponuda valjano prouči i sl. Ovakav tip iskrenog prigovora je veliki izazov za prodajnog predstavnika. Pitanje koje se ovdje logično nameće jest - zašto bi kupac želio kupiti neki proizvod, ako mu on ne pruža neku korist? Dakle, cilj prodavača jest pobuditi interes kupca za proizvod kojeg prodaje. Najbolji način da se prevlada ovakav prigovor jest dokazati kupcu da proizvod predstavlja dobru investiciju, odnosno ukazati mu na koristi od posjedovanja i korištenja tog proizvoda.

---

<sup>97</sup> Futrell, C., citirano djelo, 1993., str. 316-317



U tablici 4 prezentiraju se najčešći mogući prigovori ovog tipa te efikasne taktike odgovora na njih.<sup>98</sup>

**Tablica 4. Nedostatak potrebe za proizvodom i odgovarajuće taktike**

| <b>Prigovori koji se odnose na nedostatak potrebe za proizvodom</b> | <b>Moguće taktike odgovora na te prigovore</b>   |
|---|--|
| 1. Nisam zainteresiran(a)   | A. "Mogu li pitati zašto?"<br>B. "Niste zainteresirani trenutno ili uopće (sa smješkom)"<br>C. "Neki od mojih najboljih kupaca su isto to rekli dok nisu otkrili... (iznijeti koristi)"<br>D. "Ako Vi niste zainteresirani, tko bi onda mogao biti zainteresiran za.... (navesti koristi)?"  |
| 2. Proizvod kojeg koristimo je još uvijek dobar.                    | A. "Dobar u usporedbi s čim?"<br>B. "Razumijem Vaš stav. Mnogi od mojih kupaca su govorili isto dok nisu počeli koristiti našu opremu. Tada su uvidjeli da ona... (usporediti koristi od postojeće opreme s onom koju prodavač nudi)."   |
| 3. Zadovoljni smo s onim što trenutno imamo:                        | A. Što Vam se najviše sviđa kod proizvoda kojeg trenutno koristite? (usporediti to s opremom koju prodavač nudi)."<br>B. "Znam što mislite. Često se događa da smo s nečim zadovoljni jer nismo u prilici to usporediti s onim što je bolje. Proučio sam opremu koju Vi koristite pa bih Vas zamolio samo za nekoliko minuta da usporedim proizvode i pokažem Vam kako... (navesti koristi)."<br>C. Mnogi naši kupci su bili zadovoljni s onim što imaju, dok nisu otkrili naš proizvod. Mogu Vam reći barem tri razloga zbog kojih su počeli koristiti naš proizvod...(navesti tri koristi)." |

Izvor: Prema Futrell, C., citirano djelo, 1993., str. 318.

#### *Prigovor na cijenu*

Prigovor na cijenu je jedan od najčešćih prigovora koje kupac tijekom prodajnog procesa izražava. Primjerice, kupac obično kaže: "Ne mogu to sebi priuštiti", "nemam toliko novaca" i "cijena je previsoka". Kupac može navesti ovaj prigovor iz više razloga. Njime se npr. može koristiti kao taktikom, ne bi li dobio neki popust. Drugom kupcu cijena zaista može biti vrlo važan ili najvažniji (ne)kupovni motiv i zato on ne obraća pažnju na korist od proizvoda ili kvalitetnije-dodatne usluge (npr. pogodnosti servisiranja). Konačno, mnogo je kupaca koji prigovorom na cijenu, prikrivaju neki drugi, stvaran razlog. Prodavač pri tome mora biti dobro pripremljen i vješt pregovarač. On cijenu odmah mora povezati s prednostima i koristi od proizvoda. Ponekad je djelotvorno cijenu iznijeti kasnije, no pri tome se može dogoditi da kupac, opterećen njome, prezentaciji pridaje minimalnu pozornost. Dakle, kad je riječ o cijeni, prodavač mora reagirati ovisno o situaciji, odnosno kupcu kojemu prodaje.

<sup>98</sup> Isto, str. 318.

Poželjno je da prodavač cijenu navede otvoreno i bez oklijevanja. U tonu njegova glasa ne smije se osjetiti isprika. On mora uvjeriti kupca da je cijena realna i pri tome je uvijek usporediti s nekom vrijednošću koju kupac kupovinom proizvoda dobiva.

Primjeri prigovora na cijenu i odgovori na takve prigovore navedeni su u tablici 5.

**Tablica 5. Prigovor na cijenu i moguće taktike**

| <b>Prigovor na cijenu</b>                         | <b>Odgovori na prigovor o cijeni</b>  |
|---|---|
| 1. "Cijena je previsoka."                         | <p>A. "U usporedbi s čime?"</p> <p>B. "Mi odmah možemo sniziti cijenu, ali onda moramo isključiti neke opcije iz naše ponude. Je li to ono što bi Vi željeli?"</p> <p>C. "Da, naša cijena je veća od cijene konkurencije. Međutim, mi i nudimo više (objasniti koristi)".</p> <p>D. "Da je ovaj proizvod jeftiniji, biste li ga željeli?"</p>   |
| 2. "Ne mogu to sebi priuštiti."                   | <p>A. "Zašto?"</p> <p>B. "Ako Vam pokažem na koji način to sebi možete priuštiti, biste li bili zainteresirani?"</p> <p>C. "Uvjeran sam da to sebi ne možete ne priuštiti. Koristi od ....daleko premašuju cijenu. Jesam li u pravu?"</p> <p>D. "Ne možete sebi priuštiti da ostanete bez ovoga. Posljedice nekorištenja su daleko veće od troškova kupnje. Sjetite se svih pogodnosti koje možete izgubiti, manje produktivnosti, izgubljenog prihoda zbog toga što ne koristite ovu najnoviju tehnologiju. Svidjet će Vam se. Pitat ćete se kako ste uopće mogli bez nje. Sada porazgovarajmo o načinu na koji to sebi možete priuštiti."</p> |
| 3. "Spreman sam kupiti, ako mi date 10% popusta." | <p>A. "Gospodine... mi se u izradi našeg proizvoda rukovodimo određenom kvalitetom i uslugom, a ne cjenovnim standardima. Mogli bismo izraditi jeftiniji proizvod, ali nam iskustvo pokazuje da bi on izgubio na vrijednosti. Ovo je provjeren proizvod koji Vam omogućava 100%-no, a ne 90%-no zadovoljstvo.</p>   |

Izvor: Prema Futrell, C., citirano djelo, 1993., str. 319.

#### *Prigovor na proizvod*

Sam proizvod također može biti izvor otpora donošenju kupovne odluke. Neki od čestih razloga za prigovor na proizvod su:<sup>99</sup>

1. *Riječ je o novom proizvodu, koji na tržištu nije još renomiran.* Razumljivo je da, u ovakvom slučaju, kupac ne želi riskirati. Naime, kod njega se javlja bojazan da proizvod neće polučiti željeni rezultat ili funkcionirati onako kako

<sup>99</sup> Modificirano prema Manning, G. L., Reece, B. L., citirano djelo, str. 304-305.

je to prodavač naveo ili da proizvod nije vrijedan uloženog novca. Takav stav je to jači što je riječ o kompleksnijem ili skupljem proizvodu. Prodavač će ovakav prigovor nastojati pobiti korištenjem testova i rezultata istraživanja, garancija, nuđenjem probnog roka, svjedočenjem zadovoljnih kupaca te efikasnim demonstracijama kojima će prezentirati jače strane proizvoda.

2. *Proizvod neće biti popularan.* Kod ovakvog prigovora preporuča se navesti uspjeh koje su druge tvrtke korištenjem toga proizvoda postigle, te napore koje tvrtka poduzima kako bi povećala potražnju za istim (npr. kupcu se mogu pokazati pisma zahvale, primjerci oglasa u tisku ili televizijske propagandne poruke).
3. *Prijatelji ili poznanici ne moraju odobravati proizvod.* Ovdje se preporuča koristiti pitanja za utvrđivanje točnog problema te razjašnjavanja bilo kakvog nesporazuma ili netočnih informacija koje bi kupac mogao imati o proizvodu.
4. *Prihvatljivost već postojećeg proizvoda.* Razumljivo je da kupci zaziru od kupovine novog proizvoda jer on nameće nužnost promjena u načinu poslovanja, potrebe za dodatnom izobrazbom zaposlenika i sl. Da bi se ovakav prigovor otklonio, prodavač treba isticati one koristi koje predstavljaju značajne prednosti u odnosu na postojeće.

Može se također dogoditi da kupac ne posjeduje takav proizvod, ali namjerava kupiti onaj prodavačevog konkurenta jer je npr. za njega čuo pohvale od osoba koje ga već koriste.

U tablici 6. navode se neki od mogućih prigovora, te taktike odgovora na njih.

#### *Prigovor na izvor*

Prigovor na izvor se odnosi ili na lojalnost kupca postojećem dobavljaču ili na otpor prema prodavaču ili njegovoj tvrtki. Prevladavanje oba prigovora može za prodavača predstavljati velik problem. U slučaju lojalnosti kupca trenutnom dobavljaču, prodavač bi trebao izbjegavati direktan napad na tvrtku konkurenta. To bi kupca samo moglo ozlovoljiti te narušiti imidž prodavača i njegove tvrtke.

Kao pozitivne tehnike kojima bi prodavač takav prigovor mogao prevladati, mogu se navesti sljedeće:<sup>100</sup>

1. Uporno nastojati saznati na koji bi način proizvod ili usluga tvrtke mogli riješiti neki problem kupca. Korištenjem adekvatnih pitanja, prodavač bi možda mogao bolje razumjeti probleme kupca, nego njegov konkurent.
2. Objasniti kupcu da bi uvođenjem nove linije proizvoda mogao ostvariti veći promet i profit. Tako je moguće postići da kupac proba ponuđeni proizvod.
3. Navesti prednosti, odnosno koristi u odnosu na sličan proizvod konkurenta.
4. Potaknuti kupca na besplatnu probu, kako bi mogao procijeniti kvalitetu, odnosno koristi novog proizvoda i usporediti ih s onima postojećeg proizvoda.
5. Naglašavati kupcu potrebu kontinuiranog traženja načina za povećavanje profita.

---

<sup>100</sup> Prema Manning, G. L., Reece, B. L., str. 304-305.

Kupac također iz raznoraznih razloga ne mora željeti poslovati s tvrtkom prodavača. Jedan od njih može biti nepovjerenje prema prodavaču ili tvrdi koja još nije renomirana. Pri tome prodavač ne bi smio odmah odustati, već takvog kupca češće kontaktirati, jer je za otklanjanje barijera potrebno izvjesno vrijeme. On treba pokazivati iskreno zanimanje za kupca i njegove potrebe. Ako je kupac već ranije kupovao proizvode te tvrtke, prodavač mu može objasniti da je riječ o novim, suvremenim proizvodima ili novom načinu poslovanja te se pozivati na zadovoljne kupce.

Dvije osnovne vrste ovog prigovora i neki od odgovora na njih prikazuju se u tablici 7.

**Tablica 6. Prigovori na proizvod i mogući odgovori na njih**

| <b>Prigovori na proizvod</b>                | <b>Taktike odgovora na takve prigovore</b>  |
|---|---|
| 1. "Proizvod Vašeg konkurenta je bolji."    | <p>A. "Šalite se!" (efekt iznenađenja).</p> <p>B. "Po čemu je bolji?" (upitati kupca što mu se to sviđa kod drugog proizvoda te mu pokazati kako njegov proizvod ima ista ili slična obilježja.).</p> <p>C. "Veoma me interesira čuti Vaše nepristrano mišljenje o ovim proizvodima?"</p> <p>D. "Odnosi li se to na kvalitetu, servis, obilježja ili vrijednost proizvoda nakon petogodišnjeg korištenja."</p>  |
| 2. "Oprema koju imamo je još uvijek dobra". | <p>A. "To je točno, no mnogi su od mojih kupaca govorili isto dok nisu počeli koristiti našu opremu. Razlog tome nije bila loša kvaliteta starijeg modela, nego veća produktivnost novog. "Želite li pogledati postignute rezultate?"</p>   |
| 3. "Kupit ću polovnu opremu".               | <p>A. Kupovina već korištene opreme, povezana je s velikim rizikom. Vi kupujete nešto što su drugi već odbacili. Želite li platiti za nešto što nije valjalo Vašem konkurentu.</p> <p>B. "Istina je da ćete kupovinom takvog proizvoda uštedjeti pri samoj kupnji, ali ćete morati plaćati mnogo više za servisiranje, troškove popravaka i gubitak vremena."</p> <p>C. "Mnogi naši kupci su razmišljali o tome prije nego su se odlučili za kupovinu našeg proizvoda. Pokazat ću Vam zašto su zaključili da je kupnja ove nove opreme bolji izbor. Usporedba troškova to jasno pokazuje."</p> <p>D. "Razumijem da želite uštedjeti novac. I ja to isto želim. Ali, negdje morate povući crtu. Kupovina polovnih proizvoda u Vašem poslovanju može Vam zadavati samo glavobolju. Možda bi za početak mogli razmisliti o modelu manjeg kapaciteta. Barem nećete morati brinuti o pouzdanosti".</p> |
| 4. "Ne želim riskirati."                    | <p>A. "Što bismo mogli napraviti da se osjećate sigurnije?"</p> <p>B. "Gosp... gora je solucija ne odlučiti se na kupnju. Koliko će Vas koštati manja produktivnost?"</p>   |

Izvor: Prema Futrell, citirano djelo, 1993., str. 320.

**Tablica 7. Prigovori na izvor i odgovori na njih**

| <b>Prigovor na izvor</b>   | <b>Mogući odgovori</b>   |
|--|--|
| 1. "Ne želimo s Vama poslovati" ili "Ne želimo od Vas kupovati"                                      | <p>A. "Zašto?"</p> <p>B. "Mora postojati nekakav razlog za to. Mogu li saznati o čemu je riječ?"</p> <p>C. "Što bi moja tvrtka trebala napraviti da bi vi i ubuduće htjeli s nama poslovati?"</p> <p>D. "Želite li kontaktirati s još nekim u našoj tvrtki?"</p> <p>E. Postoji li nešto u mom ponašanju što vas priječi da poslužete s našom tvrtkom?"</p>   |
| 2. "Želimo poslovati s poznatijom tvrtkom. Već pet godina poslujemo sa... Zašto bismo to mijenjali?" | <p>A. "Razmijem da Vam poslovanje i višegodišnji odnos s tvrtkom ulijeva sigurnost. No, primijetio(la) sam kako su vam oči zasjale kad ste vidjeli naš novi proizvod. Primjećujem da pridajete veliku pažnju raznolikosti. Možemo li, samo radi kurioziteta, usporediti sve prednosti i nedostatke ovih dviju alternativa? Molim vas navedite razloge za i protiv kupnje kod nas. Prvi nedostatak je što s nama niste do sada poslovali. Molimo vas da nam pružite priliku da poslovanjem dokažemo i opravdamo vaše povjerenje."</p> |

Izvor: Prema Futrell, citirano djelo, 1993., str. 321.

## **METODE OTKLANJANJA PRIGOVORA**

Konkretna metoda otklanjanja prigovora su brojne. Ovdje se navode i objašnjavaju neke od njih, kao što su: ne odgovoriti na prigovor, odgovaranje na prigovor postavljanjem pitanja, odgađanje prigovora, "izvlačenje" prigovora, "eho tehnika", direktno i indirektno demantiranje, tehnika korištenja "treće osobe", bumerang metoda, predviđanje, kompenzacija-kompromis i odgovor na prigovor o cijeni.

### *Ne odgovoriti na prigovor*

Ako kupac npr. kaže da nije zainteresiran za ponuđenu uslugu, prodavač jednostavno može zaobići takav prigovor i na njega uopće ne odgovoriti. U tom slučaju kupcu se jednostavno može reći: "Ako ikad budete moju uslugu zatrebali, izvolite moju posjetnicu. Slobodno se javite."<sup>101</sup>

### *Odgovaranje na prigovor postavljanjem pitanja*

Jedan od načina odgovora na prigovor kupca jest odgovoriti na istog postavljanjem odgovarajućeg pitanja, što je obično mnogo efektivnije od dokazivanja kako je kupčev prigovor neopravdan.

Ova se metoda sastoji od tri koraka: (1) uvažavanja ili potvrđivanja stajališta kupca (osim ako se prigovor ne temelji na prethodnom lošem iskustvu kupca s proizvodom), (2) pretvaranja prigovora u pitanje i (3) postizanje pozitivnog odgovora na pitanje.<sup>102</sup>

<sup>101</sup> Prema Futrell, C., citirano djelo, 1993., str. 322.

<sup>102</sup> Isto, str. 324.

Ako kupac npr., primijeti da je cijena ponuđenog mu proizvoda viša od cijene konkurenta, prodavač može odgovoriti: “To je točno (ili “u pravu ste”). Vjerojatno želite znati koja je to prednost proizvoda, koja opravdava njegovu nešto veću cijenu?” “Jesam li u pravu?” Nakon toga prodavač će nastaviti s izlaganjem i pokazivanjem rednosti proizvoda, komparirajući ih s njegovom cijenom i upitati: “Jesu li ove prednosti vrijedne veće cijene?”.

Odgovaranje na prigovor postavljanjem pitanja je dobra metoda za razdvajanje izlike od stvarnog prigovora. U takvim prilikama neiskusni prodavač može brzo reagirati, ne shvaćajući da prigovor kupca ne mora biti stvaran razlog zbog kojeg se on ne odlučuje na kupnju. Kupac se može tužiti na cijenu, iako može biti sporna kvaliteta, te sam prodavač ili obratno.

#### *Odgadanje prigovora*

Kupac može izraziti prigovor na nešto, što je prodavač namjeravao naknadno spomenuti u prodajnoj prezentaciji. Ako je to slučaj i ako prodavač ocijeni da je kupac spreman malo sačekati, on ne mora odgovoriti odmah, već prigovor može uljudno odgoditi. Najčešći prigovor kod kojeg se ova taktika koristi je cijena. Primjerice, na prigovor da je cijena visoka, prodavač može odgovoriti:<sup>103</sup>

“Počekajte samo trenutak i objasnit ću Vam zašto je cijena ovog proizvoda realna. Podimo samo od uštede koju vam naš proizvod omogućava u usporedbi s onim kojeg trenutno koristite. Pretpostavljam da vam je mogućnost uštede novca i vremena značajan čimbenik, zar ne?” (zatvoreno pitanje za provjeru); ili

“Razmijem da ste zainteresirani za cijenu, i uvjeravam vas da ćemo o njoj temeljito porazgovarati, no prije toga želim vas uvjeriti da naša usluga može u potpunosti zadovoljiti vaše potrebe i očekivanja. Je li to u redu?”; ili

“Gosp...Vaš prigovor na cijenu je sasvim opravdan i razumljiv. Međutim, stvaran iznos kojeg ćete za proizvod platiti, ovisit će o opciji koju konačno izaberete. Predlažem da cijenu razmotrimo kasnije. Nakon što se odlučite za sistem koji bi vam mogao odgovarati i uvjerite se u sve njegove prednosti i mogućnosti, moći ćemo objektivno razgovarati o cijeni. Je li to u redu?”; ili

“Nekoliko je načina na koje možemo razmatrati troškove. Međutim, ako nemate ništa protiv, o tome ćemo razgovarati malo kasnije. (Pauza. Ako nema odgovora, prodavač može nastaviti.). Najprije bih vam želio pokazati...”; ili

“Drago mi je da ste to pitali jer bih želio da pitanje cijene i troškova detaljnije raspravimo koji trenutak kasnije, naravno, ako vas to ne smeta. Je li to u redu?”

Vještim korištenjem ove metode prodavač je u mogućnosti kontrolirati tijek prezentacije. On bi svakako trebao nastojati prigovor o cijeni odgoditi, kako bi kupcu najprije prezentirao vrijednosti i koristi od proizvoda. Međutim, ako kupac na tome inzistira, prodavač će, korištenjem raspoloživih i prikladnih taktika, odgovoriti odmah.

---

<sup>103</sup> Prema Futrell, C., citirano djelo, 1993., str. 324. i Lill, D. J., citirano djelo, str. 386.

### *“Izvlačenje” prigovora*

Kod ove metode postavljaju se izravna pitanja kojima se nastoji saznati i razjasniti stvaran prigovor. Iako je riječ o riskantnoj tehnici koju je potrebno koristiti pažljivo, ona može biti vrlo uspješna, budući će odlučan prodavač (koji zna što i kada treba pitati) ostaviti na kupca impresivan dojam. Kao primjeri mogu se navesti sljedeća pitanja:<sup>104</sup>

Kupac: “Ovaj sistem ne djeluje tako uvjerljivo, kao onaj koji nam je prezentiran dva dana ranije.”

Prodavač: “Možete li mi reći zašto?” ili

Kupac: “Ne odgovara mi Vaša cijena”.

Prodavač: “Je li Vam pri izboru odlučujuća cijena ili kvaliteta i mogućnosti proizvoda uz adekvatnu cijenu (odnos kvalitete i cijene)?” ili

Kupac: “Ovaj proizvod nema to obilježje”

Prodavač: A, ako ga ima... (prodavač će navesti obilježje), biste li za njega onda bili zainteresirani?”

Ovakva i slična pitanja mogu poslužiti kao efikasna tehnika kojom se može otkriti prikriva li kupac upućenim prigovorom onaj stvarni, je li riječ o važnijem ili manje važnom prigovoru, kao i onome praktične ili psihološke prirode.

*Ponoviti prigovor kupca (tzv. “eho tehnika”) - vidjeti ranije.*

### *Direktno i indirektno demantiranje*

Kada je prigovor rezultat pogrešne informacije, tada se preporuča korištenje taktike direktnog i indirektnog demantiranja. Kod direktnog demantiranja, prodavač izravno, ali pristojno pobija opravdanost kupčevog prigovora.<sup>105</sup> On će na prigovor kupca odgovoriti iznošenjem konkretnih činjenica (“Vidite, ovaj je proizvod toliko kvalitetan što potvrđuje i trogodišnja garancija za njega”). Tipična fraza koja se kod ovog pristupa koristi je “da...ali..). “Naše su cijene nešto veće, ali je i kvaliteta proizvoda bolja” ili “Ova je roba skuplja, ali što mislite zašto smo je brzo prodali i u tolikoj količini”? Kod ovakvog nastupa ključna je taktičnost. Sarkastičan ili arogantan odgovor može kupca odbiti (npr., “Kako to mislite?”, “Niste u pravu.” i sl.). Direktnan pristup, pogotovo njegovu oštiju varijantu (npr. “to nije točno”; ne, boja neće izbljedjeti” i sl.), treba koristiti samo da bi se pobile vrlo negativne dezinformacije, kao i kod neugodnih ili agresivnih kupaca, sklonih vrijeđanju, odnosno onih koji dovode u pitanje dignitet prodavača i tvrtke. Ono na što prodavač (kod korištenja metode direktnog demantiranja) mora osobito pripaziti jest ton njegovog glasa. Primjerice, ako se kod kupca želi otkloniti neka sumnja, glas prodavača mora zvučati sigurno i uvjerljivo. S druge strane, prodavač mora izbjegavati povišeni glas.

Indirektno demantiranje je blaže i taktičnije. Kod indirektnog demantiranja počinje se slaganjem s kupčevom tvrdnjom, da bi se onda počeli iznositi razlozi kojima se ključni prigovor opovrgava. “Slažem se”, “sigurno”, znam kako se osjećate i sl., neke su od fraza koje prodavaču omogućavaju da na pitanje kupca odgovori taktično.

<sup>104</sup> Modificirano prema Futrell, C., citirano djelo, 1993., str. 327.

<sup>105</sup> R. B. Marks prema, D. M. Lewison, M. W. DeLozier, citirano djelo, str. 638.

Vrlo efikasna metoda pobijanja prigovora unutar indirektnog demantiranja je ona “mislite, mislili, vidjeli-utvrdili”. Njezinim je korištenjem moguće neutralizirati negativan stav kupca, smiriti nesigurnog kupca, te informirati onoga koji nije dobro upoznat s kvalitetom i vrijednostima proizvoda. Primjerice, na zamjerku kupca da mu nije potrebno oglašavanje na radiju jer mu je za uspješno poslovanje sasvim dovoljno oglašavanje u tisku, prodavač može odgovoriti: “Razumijem vaše mišljenje. I drugi prodavači bijele tehnike su tako mislili, no ubrzo su uvidjeli da im oglašavanje putem radija omogućuje brzo i jeftinije obavješćavanje ciljnog tržišta nego propagiranje putem tiska. Osim toga, radio-poruke mogu do slušatelja doći tijekom cijelog dana (i vikendom), budući se mogu slušati bez prekidanja posla kojim se potrošač trenutno bavi (ručak, vožnja, odmor i sl.)”.

Na taj način se kupcu pokazuje da je njegov prigovor prihvatljiv i uobičajen, tj. da su se s njim suočavali i drugi, ali i da ga je moguće uspješno riješiti. Osim toga, prodavač tako kupcu pokazuje da uvažava njegovo mišljenje, što ovome daje osjećaj važnosti i pozitivno na njega djeluje.

#### *Tehnika direktnog korištenja “treće osobe”*

Ako prodavač ne uspijeva uvjeriti kupca korištenjem tehnike “mislite, mislili, vidjeli”, odnosno navođenjem referenci tko sve proizvod koristi, te podataka-rezultata istraživanja, on može primijeniti direktnu tehniku treće osobe. On npr. može reći: “Još vas nisam uvjerio (ili “još nisam potpuno odgovorio na vaše pitanje?”) te ako je odgovor potvrđan, kazati: “Napravimo sljedeće. Evo vam popis nekih osoba koje trenutno koriste naš proizvod. Želio bih da ih još sada nazovete i pitatate za njihovo mišljenje. Troškove poziva će snositi moja tvrtka”. Prodavač bi ovu dramatičnu tehniku trebao koristiti samo ako je kupac zainteresiran za proizvod, ali ga nešto priječi te će potvrda treće osobe vjerojatno rezultirati njegovom pozitivnom odlukom. Korištenje ovakve metode često zna impresionirati kupca.

#### *Bumerang metoda*

Kod odgovaranja na prigovor bumerang metodom, prigovor se pretvara u razlog za kupnju, odnosno kupca se uvjerava da prigovor, u stvari, predstavlja prednost. Primjerice, ako kupac nalazi da se poklopac pakiranja nekog lijeka vrlo teško otvara, prodavač može odgovoriti kako je to namjerno napravljeno da bi se onemogućila laka dostupnost lijeka djeci. Ova metoda se koristi i u drugim situacijama (zakazivanja prodajnog sastanka, tijekom prezentacije i u poslijeprodajnim kontaktima). Metoda bumeranga od prodavača zahtijeva sposobnost brzog reagiranja i snalaženja, iskustvo, poznavanje potreba i preferencija kupaca, sigurnost u ispravnost navoda, pozitivno razmišljanje i samopouzdanje.

#### *Predviđanje*

Prodavač na temelju iskustva unaprijed predviđa prigovor kojeg bi kupac mogao izraziti, te u prezentaciju odmah uključuje i odgovor na njega. Npr., kada prezentira neki skuplji model proizvoda i zna da bi to kupcu moglo predstavljati problem ili biti preprekom za kupnju, on će na to odmah istaknuti prednosti i pogodnosti koje bi kupcu mogle biti interesantne (ovaj je model skuplji, ali za razliku od drugih ima trogodišnju



garanciju ili štedi energiju. Na taj način prodavatelj je otklonio mogući prigovor prije nego je do njega uopće došlo.<sup>106</sup>

#### *Kompenzacija ili kompromis*

Kada je prigovor kupca realan, prodavač može ponuditi određenu kompenzaciju, pri čemu ona mora odgovarati prigovoru. Npr., ako se prigovor odnosi na trajnost, može se produljiti garantni rok, a ako je proizvod malo oštećen (u prodavaonici), može se proporcionalno oštećenju sniziti cijena. Kod ove se metode, isto tako, jedan prigovor kupca može pobiti drugim, jačim argumentom, odnosno negativno obilježje ponude, kompenzirati pozitivnim. Npr., visoka cijena može se pravdati boljim servisom ili većom učinkovitošću, dok se na prigovor maloprodavača o većoj profitabilnosti od prodaje drugog proizvoda (kojeg nudi u svojim trgovinama), može odgovoriti pravom ekskluzivnog zastupstva. Pri korištenju ove metode, prodavač mora kupcu objasniti da će zahvaljujući posjedovanju i korištenju datog proizvoda, dugoročno svakako profitirati.

Kompenzirajuća korist mora ispunjavati sljedeće: (1) vrijediti barem koliko i prigovor; (2) biti atraktivna - zadovoljavati neku osobitu potrebu ili želju i (3) po mogućnosti, biti ekskluzivna - nešto što nije karakteristično za proizvod konkurenta.<sup>107</sup>

*Odgovor na prigovor o cijeni.* Najuobičajeniji prigovor s kojim se prodajno osoblje suočava je onaj na cijenu. Više je tehnika odgovora na ovaj prigovor, a ovdje će se navesti one najuobičajenije.<sup>108</sup>

(1) Dovođenje cijene u odnos sa osobitim svojstvima ili vrijednosti proizvoda/usluge (kvalitetom proizvoda ili pojedinih komponenti-materijala izrade, brzinom dostave, tehničkom podrškom, stručnošću prodajnog osoblja, uvjetima prodaje i plaćanja, reputacijom tvrtke ili marke, mogućnošću servisiranja, promocijom - pri prodaji veletrgovcima te osobito maloprodavačima i dr.). Prodavač mora sumirati prednosti i koristi koje proizlaze iz prethodno navedenih obilježja te objasniti kako one mogu riješiti ili eliminirati problem utvrđen u fazi otkrivanja potreba. Što su te prednosti-koristi bliže prioritetima kupca, to će vjerojatnost donošenja odluke o kupnji biti veća. Pri korištenju ove taktike sugerira se cijenu spomenuti tek na kraju, kako bi je kupac, uspoređujući je s prethodno navedenim prednostima, doživio ne više kao visoku, nego povoljnu, odnosno nižu od očekivane.

(2) Komadanje-podjela cijene. Cijenu, koja u apsolutnom iznosu izgleda velika, može se podijeliti na dijelove ili odsječke:

a) mjesečne rate - kreditiranje kupca i

b) vrijeme trajanja proizvoda - primjerice, kod proizvoda za kojeg se očekuje da će trajati i kupca dobro služiti barem 10 godina, prodavač kupcu može reći: "ovaj sistem, čija je cijena 4800 kuna, godišnje će Vas koštati 480 kuna, dok će mjesečna investicija za ovakav kvalitet iznositi samo 40 kuna;

(3) Usporedba. Otklanjanje prigovora na cijenu usporedbom, može se odnositi ne samo na uspoređivanje s cijenom nekog drugog-alternativnog proizvoda ("nigdje nećete naći nižu cijenu"), nego i na usporedbu omjera vrijednosti i cijene prezentiranog proizvoda

---

<sup>106</sup> Prema R. B. Marks, citirano djelo, str. 321., te prema Ghosh, A., "Retail Management", The Dryden Press, Chicago, str. 529.

<sup>107</sup> Marks, R. B., citirano djelo, str. 319.

<sup>108</sup> Prema Sudar, J., Keller, G., citirano djelo, str. 308-309.

u odnosu na isti jeftiniji proizvod (vidjeti tablicu 5 - 1C i 1D). Tome dobro pristaje engleska poslovice: “Nisam dovoljno bogat, da kupujem jeftine stvari”.

(4) Skretanje na jeftiniji model. Ako neki proizvod zaista premašuje financijske mogućnosti kupca, prodavač mu može ponuditi nešto jeftiniji model. Ovo nije uvijek jednostavno, pogoto ako je prodavač već prezentirao prednosti i kvalitete skupljeg modela. Stoga se prodavaču preporuča da prilikom prezentiranja ne uspoređuje jeftiniji model sa skupljim (osim na zahtjev kupca), kako kupcu, koji ne može priuštiti skuplji model, ne bi umanjio vrijednost jeftinijeg modela, što ga može odvratiti od kupnje. Ovo se može ilustrirati sljedećim primjerom:

Prodavač: Ovo je naš novi model. On posjeduje neka osobita obilježja, kao što su....Njegova cijena iznosi....što je vrlo povoljna cijena za sve ono što on omogućava.

Kupac: Nažalost, to je nešto više od onoga što ja mogu izdvojiti.

Prodavač: Onda je naš najprodavaniji model....pravo rješenje za vas. On košta... i njegove karakteristike su...

(5) Objašnjavanje razlike između cijene kupnje i ukupnih izdataka. Cijena predstavlja početni iznos kojeg kupac pri kupnji plaća. To je trenutna vrijednost proizvoda. Konačan-ukupni izdatak predstavlja početnu cijenu uvećanu za troškove posjedovanja i korištenja proizvoda tijekom njegovog vijeka trajanja. Kupcu koji pri kupnji, cijeni poklanja najveću ili osobitu pažnju, prodavač bi trebao objasniti da istu mora promatrati s aspekta ukupnih ulaganja u proizvod, odnosno polazeći od izdataka kroz duže vremensko razdoblje. Primjerice, prodavač može reći: “Ako proizvod moga konkurenta zahtijeva servisiranje četiri puta godišnje, a moj samo jednom, niža cijena konkurentskog proizvoda je samozavaravanje i predstavlja samo dio jednadžbe. Naime, troškovi konkurentskog proizvoda će, zbog tri dodatna servisiranja, na kraju godine biti veći”. Međutim, potrebno je voditi računa da postoje i takvi kupci koji ne žele gledati dugoročno. Tako je jedan prodavač Mercedesa rekao da njegovi kupci nisu vodili računa o ekonomičnosti potrošnje, već je na njih veliki utjecaj imala činjenica tj. očekivanje da se dizajn neće značajnije mijenjati tijekom sljedećih nekoliko godina, čime će njihovo prvotno ulaganje biti “sigurno”.<sup>109</sup>

Kad je riječ o cijeni, potrebno je istaknuti da su mnogi kupci spremni platiti više za dodatne prednosti i funkcije robe, ali im se one trebaju na odgovarajući način prezentirati. Stoga prodavač mora istaknuti obilježja i svojstva robe koja opravdavaju tu višu cijenu. Prodavač može kupcu predložiti jeftiniji model, ako smatra da on sadrži karakteristike koje bi mogle zadovoljiti potrebu kupca, odnosno, ako se skuplji model značajno ne razlikuje od jeftinijeg modela. Time se stječe povjerenje i zahvalnost kupca.

(6) Prodavanje dobiti od ulaganja (povrat na investiciju). Ovdje bi prodavač trebao pokazati kako će kupovinom i korištenjem proizvoda vratiti uloženo i ostvariti dodatnu dobit (vidjeti poglavlje “Prezentacija”).

Efikasni argumenti na prigovore, koji se mogu upotrijebiti samostalno ili u kombinaciji s navedenim metodama su reference (tko sve koristi proizvod, podaci

---

<sup>109</sup> Marks R. B., str. 328.

istraživanja, demonstracije, prikazi stručnih nezavisnih časopisa, specifikacije i sl.)<sup>110</sup> te nuđenje besplatnog probnog roka. Argumente treba iznositi staloženo, polako i uvjerljivo, gledajući pri tome kupca u oči.

Nakon što je tijekom prezentacije prodavač odgovorio na upućeni prigovor, on treba provjeriti je li prigovor u potpunosti otklonjen. To će učiniti postavljanjem zatvorenih pitanja za neposrednu provjeru, kao što su: “Jesmo li sve razjasnili?”; “Jesam li uspio(la) otkloniti vašu sumnju?”; “Je li to sada u redu?”; “Rješava li ovo vaš problem?” i sl.

### **3.8. ZAKLJUČIVANJE PRODAJE**

Zaključivanje prodaje predstavlja proces pomaganja kupcima da donesu odluke koja će im omogućiti rješavanje problema. Ako je prodavač pripremio i dobro proveo sve prethodne faze prodajnog procesa, posebno prezentaciju, zaključivanje prodaje bi trebalo biti samo logičan slijed započetog. U suprotnom, pri zaključivanju se mogu javiti i određene poteškoće.

Kada je pravo vrijeme za zaključivanje prodaje? Općenito se može reći da prodavač treba pristupiti zaključivanju prodaje, onda kada je kupac spreman kupiti, odnosno kada je on u mentalnoj fazi uvjerenja da kupnjom zadovoljava svoju potrebu.

#### **Prepoznavanje kupovnih signala**

Kupovni signali predstavljaju one verbalne i/ili neverbalne signale kupca koji pokazuju njegovu spremnost na kupnju. Nema nekog specifičnog trenutka kada bi se oni trebali pojaviti? Kupac ih može “emitirati” prije, tijekom i nakon prodajne prezentacije. Prodavač bi trebao promatrati ponašanje kupca i pristupiti zaključivanju prodaje čim se takvi prepoznatljivi signali pojave. Neki od češćih kupovnih signala mogu biti:

*Pitanja.* Pitanja koja kupac postavlja o proizvodu, njezinim karakteristikama i prednostima, referencama, kupoprodajnim uvjetima i pratećim uslugama mogu odražavati njegovu spremnost na kupnju. Neka od takvih pitanja su: “Koliko bi iznosila mjesečna rata i na koji rok?”, “Koju vrstu garancije i na koji rok nudite?”, “Kada bi mogli očekivati isporuku?”, “Koliko ste rekli da to košta?” “Imate li ovaj proizvod u nekoj drugoj boji?” i sl. Vrlo značajan kupovni signal jest pitanje, kojim se kupac vraća na neku od prethodno navedenih točaka prezentacije ili izjava prodavača: “Možete li mi opet ponoviti na koji način ovaj sistem funkcionira?”, “Rekli ste da će nas vaši stručnjaci uputiti kako i na koji način opremu koristiti?”

*Priznavanje.* Priznavanje predstavlja pozitivnu izjavu o proizvodu ili uvjetima prodaje (ili drugim čimbenicima povezanim s prodajom), (uvjeti plaćanja i kreditiranja, servisna politika, način i vrijeme dostave i dr.), te potvrđivanje prodavačevih komentara o vrijednosti ili prednostima proizvoda. Takve izjave nakon kojih bi prodavač mogao pristupiti zaključivanju prodaje su: “Ovaj proizvod mi djeluje pouzdano”, “Sviđa mi se

---

<sup>110</sup> Sudar, J., Keller, G., str. 309.

funkcionalnost i racionalnost ove opreme”, “Uvijek sam željela imati takav proizvod”, “To mi zvuči jako dobro”, “Ovo je odlična ideja” i sl.

*Zahtjevi.* Ponekad kupac postavlja određene zahtjeve koji se moraju ispuniti da bi do prodaje došlo. Ukoliko ih prodavač može ispuniti, vjerojatno će zaključiti prodajni posao. Kupac, primjerice, može postaviti sljedeće zahtjeve: “Voljeli bi da nam produžite garanciju”, “Naše osoblje bi trebalo obučiti na koji će način koristiti opremu”, “Proizvod bi nam trebalo dostaviti najkasnije u roku od dva tjedna”.

*Prigovori.* Uspješno otklanjanje prigovora obično je prikladan trenutak za zaključivanje prodajnog razgovora. Naime, prigovori koje kupac upućuje prodavaču mogu značiti da kupac ozbiljno razmatra mogućnost kupnje, te želi da mu prodavač otkloni sve nedoumice, pruži dodatne argumente, odnosno potvrdi njegov dobar izbor.

*Pitanje drugih osoba za mišljenje.* Kupac npr. može nazvati svog suradnika i zamoliti ga za savjet, što je ozbiljan znak da je pred donošenjem konačne odluke. Braćni parovi ili prijatelji, često se obraćaju jedni drugima s pitanjem: “Što misliš o ovome?”. Nije rijedak slučaj da jedan kupac na prodajnom mjestu traži mišljenje drugog kupca.

*Neverbalni znakovi.* Neverbalni znakovi su brojni i mogu biti: opušteno držanje tijela s otvorenim dlanovima, prijateljski izraz lica (pogled odobravanja), pozitivan kontakt s očima, naginjanje prema sugovorniku, uzimanje olovke i njezino korištenje, napuštanje prostorije radi konzultiranja, potanko razgledavanje proizvoda, uzorka ili modela, literature ili ugovora, ponovno rukovanje proizvodom, smješkanje i uzbuđenost prilikom razgledavanja proizvoda, klimanje glavom, brže, znatizeljnije micanje očima, promjena u tonu i brzini govora, osobni tikovi (češkanje iza uha, hvatanje nosa i brade i sl.), zadržavanje proizvoda kod ili pored sebe, zadržavanje ugovora ili poslovne dokumentacije koju prodavač želi spremati, znakovita šutnja (nakon što je prodavač završio s prezentacijom, a kupac postavio sva željena pitanja), izmjena pogleda odobravanja s ostalim donositeljima odluke o kupnji te sugeriranje kupca da se on i prodavač iz radne sobe premjeste u opušteniji ambijent.

### **Osnovne smjernice pri zaključivanju prodaje**

Premda postoji više čimbenika o kojima je prilikom zaključivanja prodaje potrebno voditi računa, kao nužne smjernice koje determiniraju uspjeh finalizacije poslovnog pothvata, mogu se navesti:<sup>111</sup>

- Biti siguran da kupac razumije sve što mu se govori;
- Uvijek prezentirati kompletne činjenice neophodne za razumijevanje;
- Prilagoditi način zaključivanja svakom pojedinom kupcu. Iako će 80% kupaca pozitivno odgovoriti na “standardan” način zatvaranja, njih 20% zahtijevat će drukčiji pristup, za koji se prodavač mora pripremiti (npr. pružanje kupcu, koji je iz tog područja ekspert, traženih činjenica i informacija; zadovoljavanje specijalnih zahtjeva “mušičavih” kupaca; postupanje s neodlučnim kupcima; usporavanje prezentacije i zaključivanja prodaje kod kupaca sklonih promišljanju i analizi);
- Svojim postupcima i riječima uvažavati kupčevo stajalište;

---

<sup>111</sup> Prema Futrell, C., citirano djelo, 1993., str. 346.

- Nikad se ne zaustaviti na prvom negativnom odgovoru kupca;
- Ovladati vještinom promatranja i tumačenja kupovnih signala;
- Prije zaključivanja postaviti pitanje za neposrednu provjeru;
- Postaviti visoke ciljeve i raditi na njihovoj realizaciji;
- Razviti i održavati pozitivan i optimističan stav prema sebi, svojim proizvodima, kupcima i mogućnosti zaključivanja prodaje.

## METODE ZAKLJUČIVANJA PRODAJE

Iako, nema univerzalnog načina zaključivanja prodaje koji bi bio primjenjiv u svim situacijama, ipak se mogu navesti neke od uobičajenih metoda, a to su: direktno pozivanje na kupnju, zaključivanje pretpostavkom da se kupac odlučio, alternativno zaključivanje, korištenje metode sporedne točke, serija pozitivnih odgovora, tehnika bilanciranja, tehnika sumiranja, zaključivanje naglašavanjem “prijetecih efekata”, tehnika zaključivanja ustupkom ili poticajem, metoda jednog prigovora i metoda vjerojatnosti.

*Direktno pozivanje na kupnju* - to je najizravnija metoda kojom prodavač direktno poziva kupca na kupnju, odnosno pita za narudžbu. Primjerice: “Jeste li se, dakle, odlučili?” “Možete li se ovdje potpisati?”, “Možete li ispuniti ček, kako bih mogao uputiti narudžbu?” ili “Predlažem vam da za početak uzmete pet komada proizvoda po cijeni od 10 kuna, pet od 20 i pet po cijeni od 30 kuna.” Takva pitanja prodavač treba iznijeti taktično, sa smješkom, kako kupac ne bi doživio njegov pristup agresivnim. Direktno apeliranje na kupnju je osobito pogodno za odlučne kupce ili kada je kupac prodavaču uputio izravan prigovor kojeg je ovaj uspješno otklonio.

Ako se ova metoda pokaže neuspješnom i od kupca ne dobije pozitivan odgovor, tada će prodavač vjerojatno izgubiti prodajni posao. To je njezin veliki nedostatak. Prema Marksu<sup>112</sup>, iskusni se prodavači iz takve situacije mogu izvući, uljudno pitajući: “Možete li mi reći zašto nećete sada kupiti”? Nakon što je kupac odgovorio, prodavač može uzvratiti: “Možemo li to nekako riješiti”? Takav se izravan poziv kupcu ne smije uputiti prerano. Ova se metoda ne smije koristiti sve dok kupac ne pokaže konačan interes za proizvod ili uslugu<sup>113</sup> ili ako kupac ne pokazuje da se slaže s onim što je prodavač naveo. Nakon što je kupcu uputio ovakav direktan apel, prodavač mora zašutjeti i sačekati da kupac odgovori, čak i ako on ne brzo odgovori.

*Zaključivanje pretpostavkom da se kupac odlučio* - Ova je metoda vrlo slična prethodnoj, ali manje direktna. Prodavatelj pretpostavlja da će kupac kupiti robu i nastavlja s kompletiranjem prodajne transakcije (“Mogu li ispisati račun?”; “Mogu li pomoći Vašoj tajnici da napiše narudžbu?” “Treba li vam proizvod dostaviti na tvrtku?” “Biste li željeli da vaše djelatnike uputimo u sistem rukovanja?”; “Želite li proizvod ponijeti sa sobom?”). Prednosti ove metode ogledaju se u tome što ona vodi zaključivanju prodaje ili neposrednom iznošenju otvorenog prigovora.

Zaključivanje pretpostavkom prikladno je koristiti u kombinaciji s još nekom metodom zaključivanja prodaje, kada prodavač osjeti da je kupac pred kupovnom odlukom, nakon rješavanja nekog problema ili otklanjanja prigovora tijekom prezentacije te kada je riječ o manje odlučnom kupcu kojemu se proizvod sviđa.

<sup>112</sup> Marks, R. B., citirano djelo, str. 372.

<sup>113</sup> Manning, G. L., Reece, B. L., citirano djelo, str. 339.

Ova je metoda efikasnija tijekom pregovaranja s već postojećim kupcima, nego sa novim. Naime, tamo gdje već postoji dugoročan i upsješan poslovni odnos između kupca i prodavatelja, logičnije je očekivati da će kupac prihvatiti preporuku prodavač, bez prigovora ili dodatnih pitanja.<sup>114</sup>

Prodavač se, u okviru ove metode, može također odlučiti na konkretnu akciju. Već na početku prodajnog razgovora može pripremiti formular ugovora te ga za vrijeme razgovora popunjavati i, nakon što je sve utanačeno, s kupcem zajedno prekontrolirati pojedine točke ili po potrebi sačiniti novi ugovor te zamoliti kupca da ga, radi provjere, još jednom pročita.

Ako kupac pokazuje negodovanje takvim postupkom, prodavač može odgovoriti da je to samo radna verzija ugovora, koja ga ne obvezuje na kupnju. Kod primjene konkretne akcije, prodavač također može konstatirati: “Za vas bi bio prikladan ovaj model....” te kupca upitati: “Mogu li se poslužiti vašim telefonom, da vidim imamo li još koji na zalihi?”<sup>115</sup> Ako se prodavač tome ne usprotivi, velika je mogućnost da će do zaključenja prodaje doći.

*Alternativno zaključivanje ili zaključivanje izborom* - kod ove tehnike prodavatelj daje kupcu mogućnost izbora između dvije ili više alternativa. Kupcu treba omogućiti izbor u pogledu modela (“bi li vam više odgovarao model Xerox 6200 ili onaj 6400”), ali mu ne dozvoliti biranje između kupnje i nekupnje. Ako kupac izabere jednu od dvije ponuđene solucije, znači da je spreman na kupnju te će prodavač nastaviti sa zaključivanjem prodaje. Neodlučnost kupca (“nisam siguran”) može značiti da su mu privlačne obje alternative ili ga nešto priječi da kupi. U prvom slučaju prodavač će objasniti koristi oba modela, dok kod drugog slučaja, može postaviti pitanje: “Postoji li nešto što vam smeta ili oko čega se dvoumite?”

Alternativno zaključivanje, dakle, omogućuje dobivanje pozitivnog odgovora ili otkrivanje prigovora, čijim se uspješnim otklanjanjem prodavač približava zaključivanju prodaje.<sup>116</sup>

#### *Korištenje metode sitne ili sporedne točke*

Ova je metoda slična onoj “zaključivanja izborom”. Naime, obje metode kupcu daju mogućnost izbora između dvije solucije.<sup>117</sup> Međutim, dok prethodna metoda nudi izbor između dva proizvoda, što za neke kupce ili u nekim situacijama može biti riskantna ili teška odluka, metoda “sporedne točke” kupcu omogućuje donošenje manje riskantnih odluka, obično u pogledu manje važnih obilježja *jednog* proizvoda ili manje važnih uvjeta, kao što su: vrijeme dostave (“bi li vam više odgovaralo da proizvod dostavimo sutra ili početkom idućeg tjedna?”), sadržaj-mogućnosti proizvoda (radio uređaj s CD-om ili kazetofonom u automobilu), boja, veličina, količina (“30 ili 40 komada proizvoda?”) ili uvjeti plaćanja (“jeste li zainteresirani za kupnju ili leasing?”). Na ovaj način se odlučivanjem o manje važnim detaljima, kupca postepeno vodi ka konačnoj odluci o kupnji.

Ova metoda je efikasna za neodlučne kupce kojima je pri odlučivanju potrebna pomoć (pogotovo ako je riječ o vrijednom proizvodu), te kod drugog pokušaja zaključivanja prodaje, ako je kupac, dvoumeći se, negativno odgovorio na prvi pokušaj.

---

<sup>114</sup> Marks, R. B., isto, str. 376.

<sup>115</sup> Marks, R. B., citirano djelo, str. 377.

<sup>116</sup> Futrell, C., citirano djelo, 1993., str. 349.

<sup>117</sup> Isto, str. 352.

### *Serija pozitivnih odgovora ili tehnika "ritma da"*

Ovdje prodavač formira tvrdnje na način da iznosi obilježja i prednosti robe i time navodi kupca da izrazi afirmativan stav prema svakoj od ponuđenih tvrdnji. Primjerice: "Ovaj proizvod je vrlo kvalitetan" - "da"; "On također omogućuje značajnu uštedu" - "da"; "Cijena je povoljna, kao i uvjeti plaćanja" - "da"; "Rekli ste da vam je brzina dostave značajna" - "da"; Ako se prethodno složio da proizvod zadovoljava njegove zahtjeve, potrebe i mogućnosti, kupac tada teško može odustati od kupnje. Posljednjim pitanjem kupca se poziva na kupnju. Prodavač ovdje mora formulirati takve izjave na koje će kupac odgovoriti potvrdno. Nadalje, on ovakvu tehniku mora koristiti ležerno, a ne da kupac stekne utisak da ga se na nešto prisiljava.

### *Tehnika bilanciranja*

Kod ove tehnike prodavatelj na listu papira kupcu iznosi, posebno prednosti, odnosno razloge za kupnju, a posebno nedostatke nekog dobra te ih, vodeći računa o njihovoj značajnosti, uspoređuje i dokazuje prevagu prednosti nad nedostacima (kvaliteta iznad cijene, dulji garantni rok, povoljniji uvjeti plaćanja i sl.). Na kraju prodajnog razgovora, kupca se poziva na narudžbu ili mu se postavlja otvoreno pitanje: "Što mislite o tome?"

Tehnika bilanciranja je posebno prikladna onda kada kupac počinje iznositi nesuvisle, ali usprkos tome važne prigovore. U tom slučaju prodavač je još uvijek u prilici zaključiti prodaju. On npr. može upitati: "Gosp/gđo...zar ste zbog ovih sitnih problema spremni odbaciti sve navedene koristi?"<sup>118</sup>

### *Tehnika sumiranja*

Tehnika sumiranja je vrlo slična tehnici "ritma da", samo se ovdje umjesto razvijanja serije pitanja, na kraju jednom rečenicom sumiraju sve prednosti robe. Ovdje se prodavač treba prisjetiti glavnih obilježja proizvoda i prednosti, za koje je tijekom prezentiranja uvidio da su za kupca bitne te ih pri zaključivanju prodaje vješto upotrijebiti. Potrebno je, znači, rezimirati prednosti ("oprema je vrlo kvalitetna što dugoročno omogućava značajnu uštedu, a cijena i uvjeti plaćanja su povoljni"), na način da se kupac složi s iznesenim tvrdnjama i prodaju finalizirati ("Je li to onda u redu?"), odnosno kupca potaknuti na kupnju ("Robu mogu naručiti još danas, tako da je možete dobiti već početkom idućeg tjedna»).

### *Zaključivanje naglašavanjem "prijetećih efekata"*

Ovom se tehnikom nastoji motivirati kupca da kupi odmah. Prodavač upozorava kupca da će, oklijevajući s kupnjom robe, nešto propustiti ili izgubiti. Najčešći poticaji na kupnju u okviru poslovne prodaje su oni da će uskoro cijena porasti ili zalihe nestati. Primjerice, prodavač može kupcu reći: "Za dva tjedna očekujemo porast cijena te vam savjetujem da proizvod kupite odmah". "Isto tako prodavač nekretnina može kupcu reći: "Ako ste zainteresirani za ovu kuću, predlažim Vam da je odmah kupite jer je ona interesantna mnogima. Ova se tehnika mora koristiti taktično i iskreno, imajući na umu interes kupca. To znači da prodavač ne bi smio navoditi kupca na kupnju, ukoliko mu ona neće donijeti neku korist.

Tehniku prijetećih efekata beskrupulozni prodavači često zlorabe, te su kupci prema njoj često skeptični. Nasuprot tome, vrijedne informacije i iskrena briga za kupca

---

<sup>118</sup> Marks, R. B., citirano djelo, str. 375.

naći će na njegovo odobravanje te voditi lojalnosti kupca. Ako se valjano koristi, ova tehnika može rezultirati izgradnjom dugoročnog odnosa na relaciji prodavač-kupac.<sup>119</sup>

#### *Tehnika zaključivanja ustupkom ili poticajem*

Dobar način zaključivanja prodaje je potaknuti kupca na kupnju, navodeći ekstra vrijednosti - neke pogodnosti ili besplatne usluge. Takvi poticaji mogu biti: produženje garantnog roka, sniženje cijene, popust na količinu, besplatna dostava, montaža - instaliranje, obuka i sl. Ovakve je poticaje potrebno koristiti pažljivo jer oni mogu rezultirati nepovjerenjem kupca. Primjerice, na prigovor kupca da je cijena visoka, prodavač odgovora kako je ona primjerena performansi proizvoda. Nakon rasprave od nekoliko minuta kupac počinje gubiti interes za proizvod. Uvidjevši takvu opasnost, prodavač kaže: "Smatram da je to realna cijena, ali ću razgovarati sa šefom i vidjeti može li se tu nešto napraviti". Poslije stanovitog vremena, prodavač se vraća i obraća kupcu s riječima: "Imate sreću. Možemo sniziti cijenu za 5%". Ovakvo sniženje cijene može kupca zaista potaknuti na kupnju. No, isto tako ono kod njega može izazvati i negativan učinak. Npr., kupac može početi razmišljati na sljedeći način: "Zašto cijena proizvoda u startu nije bila niža?" "Pitam se zašto je šef odobrio sniženje cijene? Možda s proizvodom nešto nije u redu?"; "Ako se odmah ne odlučim na kupnju, možda bi prodavač mogao još dodatno sniziti cijenu." Stoga se korištenje ove tehnike ne bi smjelo zasnivati na varanju jer će današnji, sve obrazovaniji kupci, to brzo zamijetiti. Bolji način od prethodnog primjera može biti sljedeći: Prodavač - "Zašto ne napravimo kompromis? Budući vam ne mogu sniziti cijenu, mogu Vam odgoditi plaćanje do kraja mjeseca. To je najviše što mogu napraviti".

#### *Metoda jednog prigovora*

Prodavač će više prigovora kupca svesti na jedan prigovor, stvarajući dojam da je samo taj zapreka kupovini. Kada je takav dojam kod kupca učvršćen, taj jedini prigovor se otklanja (rok isporuke se skraćuje, garantni rok produžuje i dr.).<sup>120</sup> Prodavač tako može reći: "Ostavimo pitanje cijene po strani, ima li još nešto što Vam ne odgovara".

#### *Metoda vjerojatnosti*

Ova je metoda prikladna kada kupac kaže: "Moram još razmisliti" ili nešto slično. Tada prodavač može odgovoriti: "Gosp... posve je razumljivo da želite razmisliti, ali dozvolite mi samo jedno pitanje. Kolika je vjerojatnost da ćemo, kad vas idući tjedan posjetim, zaključiti ovaj posao? Molim, odgovorite mi postotkom." Odgovori kupca se mogu podijeliti u tri moguće kategorije<sup>121</sup>: (1) više od 85%, a manje od 100%; (2) od 50% do 85% i (3) manje od 50%.

Kupac koji se nalazi u prvoj kategoriji, vjerojatno će se odlučiti na kupnju. Efikasna taktika koju prodavač ovdje može primijeniti je, kupcu predložiti sljedeće: "Budući su veliki izgledi da sklopimo ovaj posao, zašto bi čekali drugi tjedan i moj idući posjet. Predlažem da odmah započnemo s probnim radom na projektu. Ako u idućih nekoliko dana ne budete zadovoljni i promijenite mišljenje, ovaj ugovor možemo odmah raskinuti i posao prekinuti.

<sup>119</sup> Prema Lill, D. J., citirano djelo, str. 413.

<sup>120</sup> Sudar, J., Keller, G., citirano djelo, str. 311.

<sup>121</sup> Futrell, C., citirano djelo, str. 355 i Marks, R. B., citirano djelo, str. 381.



Kupci koji su izrazili vjerojatnost od 50% do 85%, očito još uvijek imaju neki prigovor. Ovdje bi prodavač trebao kupca upitati u kojoj se mjeri i zašto protivi zaključivanju posla te zašutjeti. Kupca će to potaknuti da pruži dodatne informacije i otkrije stvaran prigovor. Saznavši prigovor, prodavač će ga primjenom adekvatne tehnike i argumenta nastojati otkloniti te po mogućnosti prodaju zaključiti.

Kod treće kategorije kupaca izgledi za zaključenje posla uopće ne postoje ili su vrlo mali. Kupac ima mnogo prigovora i nedoumica, stoga se prodavač mora vratiti na početak prodajnog procesa i postavljanjem otvorenih pitanja pokušati otkriti uzroke njegove sumnje ili nezadovoljstva.

Ako pri zaključivanju prodaje nastupe određeni problemi, prodavač ne smije nervozno reagirati. Moguće komplikacije i neporazumi su sastavni dio gotovo svakog prodajnog procesa i na njih se treba unaprijed pripremiti. Prodavač tada treba reagirati smireno, razmotriti prigovor(e) te ih primjenom jedne ili više taktika nastojati otkloniti i ponovno pokušati zaključiti prodaju.

### **3.9. POSTKUPOVNI KONTAKT (GRAĐENJE DUGOROČNOG ODNOSA) S KUPCEM**

Kupoprodajni proces ne završava samim činom kupnje, već se nastavlja kontaktiranjem kupca i nakon toga, kako bi se s njim izgradio dugoročan odnos i tako ostvarile nove narudžbe, odnosno postigla opetovana kupnja. Da bi zadržao postojeće kupce, prodavač o njima mora kontinuirano brinuti i nakon obavljene kupnje. Postkupovno kontaktiranje kupca ili servisiranje prodaje važno je neovisno o vrsti posla, proizvoda ili usluge koje tvrtka prodaje.

Prodavači kod ovoga moraju imati na umu dvije važne činjenice i to: (1) Lakše je održavati postojeći odnos s kupcem, nego s drugim započinjati novi; (2) Ako prodavač ne vodi računa o zadovoljstvu kupca, naći će se netko drugi koji to hoće.

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

- zahvala kupcu i potvrđivanje njegovog dobrog izvora;
- briga o pravovremenom dostavljanju proizvoda kupcu;
- provjeravanje ispravnosti proizvoda nakon dostave;
- montaža i obučavanje kupca u rukovanju proizvodom;
- provjeravanje je li isporučeni proizvod odgovarajuće kvalitete i kvantitete te ako nije zamjeniti ga, odnosno isporuku dopuniti;
- pomoć u opkrbi rezervnim dijelovima;
- pomaganje pri izlaganju i dekoriranju displeja;
- odgovaranje na kupčeve upite o kupljenom proizvodu ili drugim proizvodima i pratećim uslugama koje tvrtka nudi;
- davanje kupcu referalnih pisama ili potvrda koje bi mu mogle pomoći u poslovanju;
- slanje prikladnih čestitki ili pisama prigodom za kupca važnih događaja (npr. rođendan, promocija-poslovni uspjeh, i dr.);
- pružanje informacija ili ideja koje bi kupcu mogle biti od koristi i dr;

- usluga ili akcija iznad očekivanja - obradovati kupca nekom osobitom gestom, odnosno pružiti mu više nego on to očekuje (npr. organiziranje besplatnog seminara za prodajnog osoblje kupca; kupnja nekog poklona koji će upotpuniti kolekciju kupca ili mu se svidjeti i sl.).

Da bi stvorio kredibilitet i postigao lojalnost kupca, prodavač se tijekom i nakon kupoprodajnog procesa mora pridržavati sljedećih smjernica:

- Pokazivati iskreno zanimanje i brigu za kupca.
- Obećati samo ono što može ispuniti.
- Osigurati pravovremenu dostavu i održavanje proizvoda.
- Ako ne može ispuniti ono što je obećao, mora obavijestiti kupca što prije te mu ponuditi nešto drugo umjesto toga.

## POSTKUPOVNI MARKETING

Marketeri i menadžeri često pretpostavljaju da će kupac sam prepoznati i znati iskoristiti sve prednosti i koristi koje mu proizvod ili usluga nudi. Negdje to i jest slučaj, no postoje situacije kada je kupca potrebno usmjeriti, pokazati mu i educirati ga kako bi kupovina i korištenje proizvoda ili usluge opravdalo njegova očekivanja. Upravo je to i svrha poslijekupovnog marketinga.

Postkupovni marketing uključuje:<sup>122</sup>

1. Aktivnosti i napore kojima se osigurava zadovoljstvo kupca nakon kupnje;
2. Akcije kojima se povećava vjerojatnost da će dosadašnji kupci i nadalje kupovati proizvode ili marku tvrtke;
3. Povećavanje vjerojatnosti da će postojeći kupci kupovati i komplementarne proizvode te tvrtke, a ne njezinih konkurenata;
4. Kontinuirano mjerenje zadovoljstva kupaca.

Da bi se osigurala realizacija prethodnih ciljeva - elemenata postkupovnog marketinga nužne su sljedeće aktivnosti: (1) Kreiranje baze podataka; (2) Podrška i održavanje kontakta s postojećim kupcima; (3) Mjerenje zadovoljstva kupaca te (4) Povrat bivših ili izgubljenih kupaca.

### *Kreiranje baze podataka*

Prodavač bi morao kreirati bazu podataka u kojoj će se nalaziti sve potrebne informacije o svakom pojedinom kupcu i te podatke kontinuirano revidirati tj. dopunjavati novim. Pri tome bi svaki kupac trebao imati posebnu karticu (ako je riječ o ručnim zabilješkama), odnosno poseban dokument u kompjuterskoj bazi podataka. Danas su na raspolaganju brojni sofisticirani kompjutorski programi koji prodavaču znatno olakšavaju takvu aktivnost.

### *Podrška i održavanje kontakta s postojećim kupcima*

Svrha i ciljevi postkupovnog kontakta jesu: zahvaliti se kupcu na kupnji i tako učvrstiti već postojeći odnos razvijen tijekom prodajnog razgovora, utvrditi zadovoljstvo kupca kupljenim proizvodom ili pruženom uslugom te ga informirati o novim

---

<sup>122</sup> Marks, R. B., citirano djelo, str. 417.

proizvodima, uslugama i drugim novitetima u poslovanju i ponudi tvrtke. Jedan od bitnih čimbenika podrške predstavlja educiranje kupca. Vrsta i razina edukacije tj. stručnog osposobljavanja ovisi o vrsti i namjeni proizvoda ili usluge. Ako je riječ o tehničkom proizvodu, kojeg će kupac koristiti u vlastitom poslovanju, tada obuku provodi instruktor tvrtke-prodavatelja ili osoba zadužena za obučavanje. Prodavač se ovdje javlja samo kao koordinator. Osim izobrazbe, podrška i kontaktiranje s kupcem uključuju sve prethodno navedene aktivnosti tj. elemente servisiranja prodaje.

Održavanje kontakta s kupcem ne odnosi se samo na prodavačevo kontaktiranje kupca, već se ovome mora omogućiti da i sam može zatražiti informaciju, uslugu ili pomoć. Budući je dostupnost jedna od ključnih elemenata poslijekupovnog servisa, nužno je osigurati besplatne telefonske brojeve ili brojeve mobilnih stanica, adrese servisa, internet stranica i sl. Dostupnost je osobito bitna u slučaju pritužbi kupca, o čijem će rješavanju biti govora kasnije.

#### *Mjerenje zadovoljstva kupca*

Mnoge poznate svjetske tvrtke (npr. IBM, CITROEN) provode kontinuirana istraživanja postkupovnog zadovoljstva kupaca, šaljući im periodično anketne upitnike ili karte za odgovor. Premda je stopa povrata odgovora prilično mala, tvrtka ipak može dobiti uvid u efikasnost poslovanja svojih prodajnih predstavnika, a kupac ima priliku izraziti svoje primjedbe, mišljenje i sugestije koje za tvrtku mogu biti od neprocjenjive važnosti.

#### *Povrat bivših ili izgubljenih kupaca*

Brojni su razlozi gubitka kupaca, a važniji među njima mogu biti: neadekvatno ponašanje ili propusti prodajnog osoblja, loša poslovna politika tvrtke, nerealna-nepotvrđena očekivanja kupca, promjena boravka kupca i njegovo bolje usluživanje od strane konkurencije. U ovom slučaju prodajni predstavnik treba posjetiti takvog kupca, te mu, kako bi otkrio izvor problema, postaviti direktna pa i intrigantna pitanja te inzistirati na iskrenom odgovoru. Neka od takvih pitanja mogu biti sljedeća:

“Jesam li rekao nešto neprimjereno ili reagirao ogorčeno ili ljutito, zbog Vaše manje narudžbe”?

“Jesam li propustio učiniti neku uslugu koju ste od mene tražili”?

“Jesam li Vas nakon kupnje rijetko kontaktirao pa ste pomislili da dovoljno ne brinem o Vama”?

“Jesam li bio neugodan ili napadan”?

“Jesam li zanemario bilo koju obvezu prema Vama”?

“Je li bilo tko iz moje tvrtke reagirao neadekvatno, te propustio ispuniti ono što je bilo ugovoreno”?

“Jesam li Vas propustio uslužiti s dužnim poštovanjem ili se zaboravio zahvaliti na izboru”?

“Jesam li Vas propustio informirati o novim proizvodima ili informacijama koje su Vam bile ili mogle biti interesantne”?

“Je li naš proizvod izgubio na kvaliteti”?

“Je li naš servis spor i nekvalitetan”?

Prodavač bi trebao pažljivo saslušati odgovore na postavljena pitanja, bez prekidanja kupca, te po potrebi postaviti dodatna pitanja za otkrivanje mišljenja ili provjeru navoda. Ponekad je već samo prodavačevo zanimanje za nastali problem i mogućnost

kupca da mu to ispriča dovoljna da bi se otklonile negativne emocije i otvorila vrata za obnovu poslovne suradnje.

Nakon što je kupcu objasnio da je iskreno zainteresiran za razloge njegova prestanka kupovine te saznao mišljenje i uzrok problema, prodavač bi trebao napraviti sljedeće:

- podsjetiti kupca na prethodnu uspješnu suradnju, navodeći da je ona bila obostrano značajna i korisna;
- objasniti kupcu da ga želi opet usluživati;
- informirati ga o novim proizvodima, uslugama i njihovim prednostima-koristima;
- naknadno povremeno kontaktirati kupca i slati mu propagandne materijale i novosti;
- informirati se o planovima, ciljevima i aktivnostima kupca da bi mu mogao ponuditi odgovarajući proizvod, uslugu, vrijednu informaciju ili savjet.

Ako je prodavač krivac za nastali problem, on to ne bi smio nijekati, već se ispričiti i prihvatiti odgovornost. Ljutnju i suprotstavljanje kupcu treba pod svaku cijenu izbjeći.

## **METODE POSTKUPOVNOG KONTAKTA**

Razlikujemo tri osnovne metode poslijekupovnog kontaktiranja kupca, a to su: osobna posjeta prodavača, telefonski kontakt i kontaktiranje poštom.

*Osobna posjeta* - premda je riječ o najskupljijoj metodi, ona polučuje i najbolje rezultate jer omogućuje direktan kontakt na relaciji kupac-prodavač i dvosmjernu komunikaciju. Osim toga, time se izražava briga za kupca, što na njega djeluje vrlo povoljno. Prodavač bi prilikom ovakve posjete mogao informirati kupca o novim proizvodima, uslugama, poboljšanju kvalitete i drugim elementima ponude te tako eventualno ostvariti dodatnu prodaju. Posjeta treba biti kratka, da se kupca ne ometa.

*Kontaktiranje telefonom* - ova metoda predstavlja brz i efikasan način poslijekupovnog kontaktiranja kupca. Prodavač telefonom može obaviti i do dvanaestak poziva na sat, uz vrlo male troškove. Prednost ove metode u odnosu na pismenu korespondenciju jest mogućnost dvosmjerne izmjene informacija. Kada se između kupca i prodavatelja uspostavi dobar odnos, kupac može obaviti narudžbu putem telefona.<sup>123</sup> Telefonskim poslijekupovnim kontaktiranjem kupca, moguće je provjeriti je li proizvod dostavljen na vrijeme, postoje li neki problemi, informirati kupca o promjeni asortimana i cijena, mogućim nestašicama i drugim novitetima ili događajima te provjeriti količinu njegovih zaliha.<sup>124</sup>

*Kontaktiranje poštom* - ono predstavlja jeftinu metodu kontaktiranja kupca. Slanje pismene zahvale neposredno nakon obavljene kupnje, imat će na kupca vrlo povoljan učinak.

---

<sup>123</sup> Manning, G. L., Reece, B. L., citirano djelo, str. 365.

<sup>124</sup> Prema Lill, D. J., citirano djelo, str. 429.

Neke tvrtke šalju posebno izrađene jednoobrazne karte zahvale, uz koje se mogu priložiti posjetnice ili poslovne karte. Međutim, masovnom izradom istih-jednoobraznih karata gubi se nota osobnosti<sup>125</sup>, značajna u građenju pozitivnog odnosa s kupcem.

Kupcu se poštom mogu slati razni pisani materijali, kao npr:

- Novi prospekti, katalozi i dr. propagandni materijali o novim proizvodima, promjenama cijena, uslugama i dr. Njihov sastavni dio mogu biti i karte tj. odresci za odgovor na kojima kupac označava zadovoljstvo proizvodom ili uslugom te navodi kritike i preporuke za poboljšanje;
- Upute, brošure i stručna literatura kojom se kupca može informirati i educirati o lakšem i uspješnijem rukovanju proizvodom;
- Stručni časopisi i kućni listovi koji sadrže novosti iz područja djelatnosti tvrtke, poslovne uspjehe tvrtke, razne novosti, interesantne priče i sl. Uz njih se također može uputiti i koja riječ zahvale;
- Članci o novostima koje bi kupca mogli interesirati;
- Prigodne čestitke za rođendan, godišnjice, jubileje, praznike i blagdane te one kojima se kupcu čestita na promociji u poslu, nagradi-priznanju; ako su takve novosti objavljene u tisku, uz čestitku je preporučljivo poslati i izrezak iz tiska;
- Sućuti povodom tužnih događaja.

Prodavač bi trebao pratiti učinkovitost pojedinih poslanih materijala, te ih, ovisno o rezultatima, intenzivnije koristiti ili prestati slati. Slanje pismenih materijala poštom preporuča se popratiti telefonskom zahvalom, budući se osobnim kontaktom pojačava efikasnost pismene korespondencije. Savjeti o mogućnostima uštede, povećanju produktivnosti, izlaganju i prodaji robe i sl., bit će uvijek dobrodošli i povećati lojalnost kupca.

## **RJEŠAVANJE PRIGOVORA**

Neka istraživanja o (ne)zadovoljstvu potrošača pokazuju da su oni nezadovoljni svojom kupnjom u 25% slučajeva. Prema podacima Research Institute of America, svega 4% kupaca spremno je podnijeti pritužbu, dok se 96% neće žaliti jer smatraju da to nije vrijedno njihovog vremena i napora, ili pak ne znaju kako i kome će se potužiti. Ovakav rezultat istraživanja ukazuje na činjenicu da mnogi problemi i prigovori potrošača prodajnom osoblju ili drugim odgovornim osobama u tvrtki ostaju nepoznati. Nezadovoljni kupci mogli bi se okrenuti drugim dobavljačima ili početi konzumirati druge marke proizvoda. Efikasan poslijekupovni kontakt s kupcem može takvu namjeru spriječiti. Od onih 4% koji upute prigovor, samo njih 50% uspije na zadovoljavajući način riješiti svoj problem. To je vrlo važno, jer zadovoljan kupac u prosjeku o tome obavijesti tri druga, dok onaj nezadovoljan o svom problemu razgovara s 9 do 11 ljudi, tako da se negativna propaganda progresivno širi. Velika većina nezadovoljnih kupaca ne samo da neće više kupiti taj proizvod, već će i druge osobe odvraćati od njegove kupnje, što za tvrtku-prodavača predstavlja višestruki gubitak. S druge strane, kupci čije su pritužbe uspješno riješene često postaju lojalniji od onih koji se nisu nikad potužili.<sup>126</sup>

---

<sup>125</sup> Manning, G. L., Reece, B. L., citirano djelo, str. 365 i 366.

<sup>126</sup> Manning, G. L., Reece, B. L., citirano djelo, str. 367., i Marks, R. B., citirano djelo, str. 417.

Premda se sve pritužbe ne mogu spriječiti, dobar dio njih se korektnim pristupom može riješiti. Ako se pritužbe riješe na zadovoljavajući način, moguće šteta će tada biti minimalna. Jedno istraživanje<sup>127</sup> je pokazalo da se kupci više sjećaju načina na koji se s pritužbom postupalo, nego same pritužbe. Pri rješavanju pritužbi, mogu se koristiti sljedeća pravila:<sup>128</sup>

1. *Dati kupcima priliku da otvoreno izraze svoje emocije.* Kada kupci izraze pritužbu, bilo osobnim kontaktom ili telefonom, potrebno ih je potaknuti da otvoreno izraze svoje emocije i razočarenje. Prodavaču se tada sugerira da ne ponudi brzo rješenje problema. Ako pri tome kupac zašuti, on bi ga, postavljanjem prikladnih pitanja, trebao potaknuti da nastavi govoriti. Naime, većina se ljudi bolje osjeća kad imaju mogućnost ispričati svoj problem.
2. *Slušati pažljivo potrošača dok govori.* Prodavač ne smije prekidati potrošača, iako pretpostavlja što mu ovaj želi reći.
3. *Ne praviti razliku između opravdanog-stvarnog i neopravdanog prigovora.* Prodavač treba biti uljudan i suosjećajan te potvrditi važnost prigovora, neovisno o tome koliko on nelogično zvučao.
4. *Ne opravdavati se.* Prodavač za svoje propuste ne smije nikad krivnju prebacivati na druge u tvrtki (npr. odjel za otpremu i dostavu, osobe za montažu), već mora preuzeti teret odgovornosti na sebe. U suprotnom, kupac bi mogao steći utisak da mu on ne može ili ne želi pomoći.
5. *Objasniti kupcu uzrok problema.* Kupac zaslužuje da mu prodavač objasni prirodu i uzrok problema.
6. *Ponuditi rješenje problema.* Prodavač mora kupcu ponuditi odgovarajuće rješenje i zatražiti njegovo mišljenje te utvrditi je li njime zadovoljan. Ako prodavač nije u mogućnosti riješiti problem, mora se obratiti onome tko to može. Pritužbe se moraju rješavati bez odlaganja i brzo.
7. *Završiti s iskrenom isprikom i nadom da se to neće odraziti na buduću kupnju ili posao.*
8. *Naknadno kontaktirati kupca.* Kontaktirati kupca najkasnije tjedan dana nakon rješavanja pritužbe te potvrditi rješenje problema i uvjeriti se je li kupac njime zadovoljan.
9. *Pružiti više od obećanog.* Prodavaču se sugerira, ako je to moguće, dati kupcu više nego je obećao (npr. isporučiti skuplji proizvod uz istu cijenu ili produžiti rok za uplatu.)

---

<sup>127</sup> Marks, R. B., str. 423.

<sup>128</sup> Prema Manning, G. L., Reece, B. L., str. 368-369., i Marks, R. B., str. 423-424.

Prodavač na pritužbu ne smije reagirati ljutito, niti se s kupcem raspravljati. Nju treba shvatiti kao dobrodošlu informaciju i mogućnost daljnjeg razvijanja odnosa s kupcem. Tvrtka ili njezino prodajno osoblje ne bi trebali čekati da potrošač sam izrazi prigovor, već njegovo eventualno nezadovoljstvo sami otkriti korištenjem neke od metoda postkupovnog kontakta.

## **4. PRODAJA U PRODAVAONICI**

### **4.1. PRODAJNO OSOBLJE PRODAVAONICE**

Prodajno osoblje maloprodajnog objekta ne čine samo prodavači koji direktno kontaktiraju s kupcem, već i svi oni koji unutar maloprodajnog objekta indirektno sudjeluju u procesu prodaje. Svi oni svojim izgledom i ponašanjem u velikoj mjeri kreiraju imidž, kako prodavaonice, tako i maloprodavača u cjelini.

Iako se broj prodajnog osoblja i njihove funkcije razlikuju ovisno o metodi prodaje, veličini prodavaonice i njezinom asortimanu, kao osnovna radna mjesta u prodavaonicama, mogu se navesti sljedeća: poslovođa, prodavač, blagajnik, pomoćni radnik i pakirer.

Poslovođa ili voditelj odjela, ako je riječ o robnoj kući, rijetko komunicira s kupcima, i to obično u slučaju reklamacija ili nekih posebnih zahtjeva kupaca. Njegova je prvenstvena zadaća organizirati poslovanje maloprodajnog objekta ili odjela unutar njega te usmjeravati i kontrolirati rad zaposlenih. On je zapravo “manager u malom”.

Prodavač komunicira s kupcima, vodi prodajni razgovor i zaključuje prodaju, daje savjete, upute i informacije, izdaje garancije, rješava reklamacije, brine o popunjenosti polica te o izgledu i funkcionalnosti prodajnog mjesta.

Blagajnik obračunava i naplaćuje kupljenu robu te ponekad daje određene informacije, najčešće o tome raspolaže li prodavaonica traženom robom. Blagajnice su vrlo važan čimbenik završnog dojma koji kupac nosi iz prodavaonice. “Njihov smješak, prikladna riječ i znak pažnje često zaokružuju prodajno-kupovni proces.”<sup>129</sup>

Pomoćni radnik obavlja jednostavnije poslove u prodavaonici kao što su: dostava robe kupcima, pomoć pri spremanju robe u torbe, čišćenje prodavaonice, popuna polica robom i sl.

Pakirer je djelatnik specijaliziran isključivo za pakiranje robe. U manjim prodavaonicama ovu funkciju obavlja prodavač.

Uz navedene djelatnike prodavaonice, potrebno je spomenuti i one koji izravno ne komuniciraju s kupcima, a to su: aranžeri, transportni radnici, dostavljači, skladištari, čistači i čuvari. Oni svojim izgledom i ponašanjem također mogu utjecati na dojam i imidž maloprodajnog objekta.

---

<sup>129</sup> Šulak, F., citirano djelo, str. 132.

Budući da prodavači predstavljaju okosnicu, odnosno najvažniju kariku maloprodajnog procesa, to se u daljnjem izlaganju akcent stavlja na njih.

Funkcija prodavača u svim maloprodajnim objektima nije ista. Ona se bitno razlikuje ovisno o vrsti prodavaonice, odnosno vrsti robe i metodi prodaje koja se primjenjuje. Naime, njegova uloga se bitno razlikuje u suvremenim prodavaonicama koje posluju na principu samoizbora i samoposluživanja, od one u klasičnim prodavaonicama koje karakterizira prodaja “iza pulta”. U slučaju samoizbora, prodavač kupcu pomaže savjetom, asistira pri traženju, izboru i probi robe (npr., odjeća, obuća) te eventualno dodaje robu do blagajne, dok kod samoposluživanja, on “služi kao dopuna” prodajne transakcije. U klasičnoj prodavaonici, gdje se roba uglavnom prodaje za putlom (obično je riječ o vrijednijoj robi), prodavač u odnosu prema kupcu ima aktivnu ulogu. On istu mora dodati i pokazati kupcu, objasniti karakteristike i upotrebu robe, savjetovati kupca, izmjeriti robu i zapakirati je te eventualno obračunati i naplatiti.

## **4.2. FAZE PRODAJNOG PROCESA U PRODAVAONICI**

Kao što je već ranije kazano, prodajni proces predstavlja dvosmjernu komunikaciju između kupca i prodavatelja u cilju razmjene potrebnih informacija. Prodajni proces s aspekta prodavača je skup aktivnosti koje maloprodajno osoblje obavlja da kupcu olakša donošenje kupovne odluke. Prodajni proces se sastoji od nekoliko osnovnih faza i to:

- (1) Pripreme;
- (2) Pristupa kupcu;
- (3) Istraživanja i identificiranja potreba kupaca;
- (4) Prezentiranja robe;
- (5) Otklanjanja prigovora i zaključivanja prodaje i
- (6) Postkupovnog kontakta s kupcem.

Ove se faze međusobno isprepleću. Naime, one se ne mogu točno odijeliti pa reći, ovdje završava jedna faza, a počinje druga. Trajanje pojedine faze ovisi o vrsti robe, karakteristikama kupca i prodajne situacije.

### **FAZA PRIPREME**

Pripremanje za kupce, prva je faza prodajnog procesa. U ovoj fazi prodavač mora pripremiti sebe i prodajno mjesto. Pripremiti sebe znači dobro upoznati robu, njezine karakteristike i prednosti, kao i rukovanje s robom. Nadalje prodavač bi morao ovladati vještinom, odnosno tehnikom prodavanja, saznati što više o kupcima i psihologiji njihovog ponašanja (navike, stavovi, mišljenja, potrebe, način razmišljanja). Suvremeni prodavač bi trebao poznavati situaciju na tržištu i ponudu konkurencije. On treba dobro poznavati asortiman robe u prodavaonici, kao i stanje robe na zalihi. On, nadalje, mora poznavati tehniku zamjene robe, povrata novca i davanja garancija. Pripremanje, pak, prodajnog mjesta odnosi se na uređenje ambijenta prodajnog prostora. Međutim, ta aktivnost može se povjeriti i specijaliziranoj osobi – aranžeru.

Dio svog vremena prodavač može provesti u traženju kupaca. Iako je ova faza više karakteristična za druge oblike prodaje (prodaja putem trgovačkih putnika, predstavnika i



sl.), maloprodajno osoblje može značajno povećati prodaju tražeći kupce. Mnogi malotrgovci ne angažiraju se u ovoj aktivnosti jer nemaju odgovarajuće prodajno osoblje, ne poznaju prednosti traženja kupaca, ne znaju kako ih tražiti ili nemaju takve navike. Međutim, uspješni prodavači te aktivnosti ipak koriste. Tijekom dana postoje “mrtvi” periodi, kada je promet u prodavaonici rijedak ili ga gotovo i nema. Prodavači to vrijeme mogu korisno upotrijebiti i angažirati se u traženju kupaca. Kupce se može kontaktirati telefonom, poštom te osobnim kontaktom. Tako npr., prodavači pokućstva mogu pregledavanjem starih zabilješki doći do imena kupaca koji su ranije kupili neki komad pokućstva te im se pismeno obratiti. Oni također mogu, uvidom u evidenciju o obavljenoj prodaji u posljednje vrijeme, kupcima ponuditi komplementarnu robu. Isto tako, prodavači pokućstva mogu svoje potencijalne kupce pronaći i u kupcima novih stanova te među mladim bračnim parovima. Prodavači dječjih potrepština mogu, pak, pratiti informacije u tisku o novorođenima i kontaktirati roditelje novorođene djece. Prodavač odjeće može obavijestiti kupce da je u prodavaonicu, stigla nova roba - “Upravo smo dobili nove kostime. Mislim da bi Vas to moglo interesirati”.

Iskusan prodavač putem jednog može doći do drugih kupaca. J. Pruett, stručnjak za prodaju trgovine Bailey Banks&Biddle, podružnice Zale Corporation u SAD-u, (najveći svjetski malotrgovac nakitom) kaže: “Tajna mog uspjeha je u tome što sam naučio kako stvarati posao”. On tako opisuje kako mu je jedno popodne u prodavaonicu ušao mladi par koji očigledno nije bio zainteresiran za kupovinu. Pruett ih je upitao znaju li nekoga, tko bi bio zainteresiran za neki od artikala iz asortimana njegove prodavaonice. Mladić je odgovorio da ima prijatelja koji bi baš volio kupiti 18-karatni Rolexov sat. Pruett je na to spremno kazao cijenu. Prije nego je to Pruett predložio, mladić mu je sam rekao da nazove njegovog prijatelja. Nakon Pruettovog poziva, mladićev prijatelj je došao u prodavaonicu i osim Rolexovog sata kupio još i dijamantni sat za suprugu, vrlo vrijedan 3-karatni dijamant te 2 zlatna sata za djecu.<sup>130</sup> Prodavač bez takvog nastupa nikad ne bi došao do tog kupca. Dakle, to se nije dogodilo slučajno, već zato što je prodavač nastojao da do toga dođe.

Drugi primjer uspješnog traženja kupaca izvan prodavaonice dao je T. Ferguson - uspješan prodavač velike robne kuće u Južnoj Karolini, koji je za vrijeme jednomjesečne akcijske prodaje prodao najviše autoguma. On je vozačima automobila ispod brisača vjetrobranskog stakla stavio obavijesti na kojima je, uz svoje ime i prezime, naveo da je prolazeći pored njihovih automobila primijetio kako su im gume vrlo istrošene. Uz napomenu da je predstavnik poznatoga proizvođača autoguma, gdje je upravo u tijeku akcijska prodaja vrlo kvalitetnih guma, Ferguson je naveo svoj broj telefona i radno vrijeme te se vozačima unaprijed zahvalio.<sup>131</sup>

## **PRISTUP KUPCU**

Pristup kupcu obuhvaća aktivnosti kojima prodavač nastoji privući pažnju potencijalnih kupaca i zainteresirati ih za ponudu robe. Iako je faza pristupa vrlo važna u svim vidovima prodaje, ona je u maloprodaji ključna. Prvi kontakt s kupcem je od iznimne važnosti jer se u prvih nekoliko sekundi formira osnovna slika tj. okvir koji se poslije vrlo

---

<sup>130</sup> Futrell, C., 1993., str. 400.

<sup>131</sup> R. B. Marks, citirano djelo, str. 433.

teško mijenja<sup>132</sup>. O prvoj impresiji koju je kupac stekao o prodavaču i maloprodajnom objektu ovisi hoće li se on tu opet vratiti te koliko će ga često posjećivati. Nezainteresirani pozdrav prodavača, ignoriranje kupca ili njegovo predugo čekanje, lako može odvratiti i najupornijeg kupca.

U klasičnoj prodavaonici kupca je lakše pozdraviti i pristupiti mu nego u onoj sa samoposluživanjem ili samoizborom. U klasičnoj se prodavaonici preporučuje da prodavač pozdravi kupca odmah pri ulasku u prodavaonicu, a najkasnije unutar 10 sekundi. Pozdravlja se prijazno, sa smješkom i glasom koji mora zvučiti zainteresirano i vedro, dovoljno glasno i uobičajenim izrazima<sup>133</sup>. Kad je riječ o samoposluživanju ili samoizboru, obično se inicijativa prepušta kupcu. Međutim, prodavač može promatrati kupca i pristupiti mu kada uoči da je to potrebno.

Često se događa da se na prodajnom mjestu istovremeno zatekne više kupaca tj. da prodavač mora uslužiti dva ili više kupaca. Tada prodavač može napraviti dvije pogreške. Ili ignorirati drugog kupca koji je tek stigao, ili brzo završiti s prvim kupcem i obratiti se drugom. Na taj se način jedan ili drugi kupac može osjetiti zanemarenim i naljutiti se. Odgovarajućim "verbalnim kontaktom" s kupcem, prodavač može izbjeći eventualne probleme. Tako se on prvom kupcu može obratiti riječima: "Oprostite, možete li me ispričati na trenutak da kažem onom gospodinu da će ga netko ubrzo uslužiti» ili "Želio bih samo saznati što onaj kupac traži i zamoliti ga da počeka. Nećete se naljutiti?" Rijetko koji kupac to neće odobriti. Na isti se način može postupiti prema kupcima koji čekaju. Oni će prodavaču biti zahvalni što ih je uočio i pozdravio, te im neće biti teško malo počekati.

Neki kupci dolaze u maloprodajni objekt, tražeći točno određeni artikl. Oni obično sami potraže prodavača i pitaju ga za traženu robu. Međutim, većina kupaca i u slučaju da traže nešto određeno, najprije žele razgledati ponudu robe. Takvi kupci obično ne vole da im prodavač odmah pristupi. Trenutni pristup prodavača može ih uznemiriti, ozlovoljiti i ponukati na izlazak iz prodavaonice.

Maloprodajno osoblje može izabrati jedan od tri moguća pristupa kupcu: pristup nuđenja usluge, pozdravni te robni pristup.<sup>134</sup>

*Pristup ponude usluge* je od tri navedena najlošiji pristup. Prodavač se obično obraća kupcima s banalnim pitanjem: "Mogu li Vam pomoći"? Na to pitanje kupac u većini slučajeva odgovara: "Ne hvala, samo gledam". Takav odgovor stavlja prodavače u nezgodnu poziciju. Neki prodavači će tada pod svaku cijenu nastojati saznati od kupca što traži, pri čemu u njegovim očima postaju nametljivi, štovite i agresivni. To kupca može iritirati i rezultirati njegovim odlaskom iz prodavaonice i gubitkom moguće prodaje. Kod odgovora "samo gledam", bolja pristup za prodavača jest strategija povlačenja. Tako Levy<sup>135</sup> navodi da u pristupu kupcima koji "samo gledaju" strpljenje može biti ključan čimbenik uspjeha. Vješt prodavač će se nakon takvog odgovora povući i dati kupcima priliku da sami razgledaju robu, držeći ih pritom diskretno na oku. On će im opet pristupiti kada pokažu interes za neku robu. Bolja varijanta uslužnog pristupa jest upit "Kako Vam

---

<sup>132</sup> Prema Sudar, J., Keller, G., citirano djelo, str. 302.

<sup>133</sup> Brčić- Stipčević, V., N. Hruškar, citirano djelo, str. 110.

<sup>134</sup> Modificirano prema Marks, R. B., citirano djelo, str. 434-436.

<sup>135</sup> Levy, M., Weitz, B. A., citirano djelo, str. 525.

mogu pomoći'. To onemogućava isključiv odgovor kupca sa "da" ili "ne", te ga može potaknuti da se određenije izjasni u pogledu onoga što želi.

*Pozdravni ili indirektan pristup.* Ovdje će prodavač uljudno i srdačno pozdraviti kupca. Čak ga može upitati i kako je ili ako je prodavaču poznato njegovo ime, može ga prilikom pozdravljanja i imenom osloviti. To može rezultirati dobrim pa čak i prijateljskim odnosom kupca i prodavača na dugoročnijoj osnovi. Nakon pozdrava vrlo je bitno nastaviti konverzaciju. Kako bi prodavač pridobio naklonost kupca, on može nastaviti s postavljanjem pitanja koja nisu direktno povezana s proizvodom. To može biti spontaniji način početka konverzacije kako kupac ne bi stekao dojam da mu se odmah želi nešto nametnuti ili "ugurati". Postavljanje indirektnih pitanja ovisi o situaciji. Primjerice, ako vani pada kiša, dobar način uspostavljanja kontakta jest upit: "Još uvijek pada kiša?". Ako kupac prihvati razgovor, prodavač može nastaviti: "Ovo je dobar dan za obilazak dućana i kupovinu". Kad se već započne konverzacija, prodavač može upitati kupca: "Ima li nešto što Vas posebno interesira?". Na taj način prodavač otvara mogućnost da se kupac izjasni. Ako kupac želi samo razgledati, prodavač može ponuditi neka slobodno razgleda robu, a on će biti na raspolaganju ako ovome nešto zatreba. Tada će se prodavač udaljiti, ali ipak biti dovoljno blizu, kako bi kupcu, kada ocijeni da je to potrebno, priskočio u pomoć. Ako je kupac stigao autom, a prodavač zna da je na parkiralištu gužva, on može kupca upitati: "Jeste li imali teškoća prilikom parkiranja te mu, ako to zna, preporučiti parking na nekom drugom, manje "napučenom" mjestu. Postoje razne druge situacije kada se prodavač treba snaći i na odgovarajući način pristupiti kupcu. Npr., s kupcima koji su došli s djecom, lako se može uspostaviti konverzacija. Budući da roditelji vole pričati o svojoj djeci, prodavač može zamijetiti da je dijete lijepo, veselo, bistro ili pametno, te upitati koliko je djetetu godina, je li dobro i sl. Nadalje, ako je netko od kupaca odjeven u majicu nekog sportskog kluba ili društva, preporučljivo je započeti konverzaciju s nekoliko pitanja o tom klubu. Primjerice, "Jeste li gledali njihovu jučerašnju utakmicu? Što mislite o njihovoj igri i šansama u ovoj sezoni?" Prilikom započinjanja konverzacije, može se također početi s pitanjem o nekom općepoznatom događaju koji se zbio u zemlji ili svijetu, kao što su vremenske nepogode, katastrofe, neki sportski događaji i sl.

*Robni pristup* se može primijeniti kad se radi o kupcima koji "samo gledaju" te onima koji se zanimaju, odnosno pomno razgledavaju određeni artikal. U prvom slučaju, prodavač će pustiti kupca da slobodno razgleda robu te mu nakon toga uljudno pristupiti i diskretno iznijeti neke informacije o karakteristikama robe. Kupcu koji pokazuje interes za određenu robu, prodavač može pristupiti s direktnim pitanjem vezanim uz tu robu: "Naši kupci govore da su ove košulje vrlo zahvalne i ugodne za nošenje", ili "Ovo je hit boja ove sezone". Prodavač u svom nastupu može biti još izravniji. Primjećujući da kupac gleda neki odjevni artikal, on mu se može obratiti: "Slobodno probajte. Kabina je ovdje". Formuliranjem tvrdnji o karakteristikama robe, kupcu se onemogućava odgovoriti niječno. Međutim, pri tome prodavač mora davati realne izjave, a izbjegavati one koje izražavaju njegov ukus, s kojima se kupac ne mora složiti. To može rezultirati nepovjerenjem kupca i neuspjehom u prodaji.

## **ISTRAŽIVANJE I IDENTIFICIRANJE POTREBA KUPACA**

Dobar prodavač nije samo onaj koji dobro govori, već i onaj koji pažljivo sluša. Budući da se pažljivim i strpljivim slušanjem pokazuje interes i zanimanje za kupca, time

se zadobija njegova naklonost. U fazi istraživanja i identificiranja potreba, prodavatelj nastoji od kupca dobiti što više informacija, odnosno saznati što više o njegovim potrebama i željama. Prodavač dakle mora najprije saznati što kupac treba, te pronaći i ponuditi robu koja će najbolje zadovoljiti njegovu potrebu. S obzirom na različitost kupaca, ova faza može biti jedna od najsloženijih u procesu maloprodaje.

Uspješna prodaja zahtijeva dvosmjerno komuniciranje između prodavatelja i kupca. Da bi utvrdio te zadovoljio želje i potrebe kupca, prodavač mora postaviti odgovarajuća pitanja i saslušati kupčeve odgovore. Pažljivo slušanje je najvažniji korak u građenju dobrih budućih odnosa s kupcem. Prodavači moraju znati da je zadovoljstvo kupca s robom ključan faktor dugoročnog uspjeha.<sup>136</sup> Osnovne informacije koje bi prodavatelj trebao znati o kupcu su: koju vrstu robe traži, preferencije u pogledu stila i boje te drugih karakteristika robe, posjeduje li kupac već istu ili sličnu robu, je li roba koju kupuje za osobnu upotrebu ili za poklon, platežnu moć kupca, kao i cijenu koju je on spreman platiti. Tako prodavač nailazi na kupce koji traže točno određenu robu i marku, na one koji znaju prozvod, ali ne i marku te na one koji imaju samo opću ideju o onome što traže, ali ne znaju točno precizirati što. U prvom slučaju prodavatelj bi trebao kupca uslužiti željenom markom robe, ako je u prodavaonici ima te mu, ako je to zgodno i moguće, ponuditi i dodatnu robu. Preostale dvije kategorije kupaca od prodavatelja zahtijevaju veći angažman. Kupcu koji traži neku robu, bez točno određene marke, prodavatelj može ponuditi dvije ili više marki, da bi kupac među njima mogao odabrati onu koja mu najviše odgovara. Naravno, ovaj se proces može skratiti postavljanjem odgovarajućih pitanja kupcu. Problem nastaje onda kada ponuđena roba ne odgovara zahtjevima kupca. Tada do izražaja dolazi spretnost i vještina prodavača da kupcu predloži alternativnu robu koja bi mu mogla odgovarati. Kupcima koji imaju samo općenitu ideju o onome što žele, prodavač se može obratiti pitanjima na temelju kojih će saznati više o njihovim preferencijama. Npr, ako kupac želi kupiti košulju, prodavač ga može upitati želi li strukiranu ili klasičnog kroja, finiju ili sportsku, te koje veličine i boje. Ako pak kupac kupuje poklon, a točno ne zna što bi kupio, može ga se upitati za koga kupuje, što otprilike želi i koliko je voljan potrošiti. Prilikom postavljanja posljednjeg pitanja, prodavač mora biti vrlo oprezan da kupca ne bi uvrijedio. Prodavač bi želje, potrebe i mogućnosti mogao procijeniti na temelju izgleda i općeg dojma kupca, međutim, takva procjena ne mora biti i točna. Ponekad cjenovni rang kupca nije moguće odrediti dok mu se određena roba ne prezentira.

## **PREZENTIRANJE ROBE**

Nakon što je istražio i definirao potrebe kupca, prodavač će započeti s prezentiranjem robe. Prezentacija je interaktivan i dinamičan proces tijekom kojeg prodavač identificira određene artikle koji najbolje zadovoljavaju potrošačevu potrebu. Suština prezentacije je u tome da prodavač pokaže kupcu na koji način roba može zadovoljiti njegovu potrebu. Da bi kupcu mogao na odgovarajući način prezentirati robu, prodavač mora dobro poznavati njezine karakteristike. Nedovoljno poznavanje robe jedan je od najčešćih prigovora koje kupci upućuju maloprodajnom osoblju.

---

<sup>136</sup> Levy, M., Weitz, B. A., citirano djelo, str. 527.

Normalno je da prodavač ne može znati sve pojedinosti o robi, ali bi ipak trebao raspolagati sljedećim informacijama:<sup>137</sup>

1. Poznavati karakteristike i prednosti artikala, izloženih u izlogu ili na posebnim displejima u prodajnom mjestu;
2. Poznavati zalihe robe i njezinu lokaciju unutar prodajnog mjesta;
3. Posjedovati dovoljno znanje o robi (prednosti i nedostatke) što mu omogućava objasniti vrijednost robe, odgovoriti na pitanja potrošača te otkloniti prigovore;
4. Biti upućen u to kako proizvod funkcionira, kako se upotrebljava, čuva i održava; Povrat mnogih proizvoda je u prvom redu rezultat netočnih uputa prodavača o robi.

Budući da se susreće s različitim kupcima, prodavač bi svoj prodajni nastup trebao prilagoditi svakom pojedinom kupcu. Međutim, mogu se dati neka osnovna pravila koja bi prodavačima mogla biti od pomoći u prezentaciji robe.<sup>138</sup>

*Reducirati očekivani rizik kupca.* Kupca može zabrinjavati hoće li proizvod dobro funkcionirati, odnosno hoće li se brzo pokvariti ili oštetiti. Isto tako, kupac može biti nesiguran u pogledu društvene ili statusne prihvatljivosti proizvoda. Očekivani rizik više dolazi do izražaja kod skupljih dobara koja zahtijevaju veći financijski izdatak. Kako bi takav rizik smanjio, prodavač treba naglašavati neke pogodnosti, kao što su mogućnost povrata novca ili servisiranja, garancija proizvođača, osobito isticati marku proizvoda te imidž i reputaciju prodavaonice. To prodavaču daje mogućnost da kupcu ponudi kvalitetniji proizvod od traženog i na taj način reducira očekivani rizik.

*Demonstrirati robu.* Neka roba je za demonstriranje zahvalnija (automobili, tehnička roba, odjeća), od druge ili čak i zahtijeva demonstriranje upotrebe. Međutim, svaka roba se može na neki način demonstrirati. Demonstrirati znači pokazati kupcu robu u funkciji. "Kroz demonstraciju proizvoda prodavač će nastojati da proizvod maksimalno govori sam o sebi". Dizajn proizvoda, njegov tihi rad, udobnost i izdržljivost najbolji su prodajni argumenti. "Npr., lagano rasklapanje sklopivog kreveta na prodajnom mjestu, značajnije promovira ovu funkciju kreveta od bilo kakvog prospekta".<sup>139</sup> Da bi pojačao sliku koju potrošač upravo gleda, prodavač će, za vrijeme demonstriranja, ukazati na obilježja robe, prednosti i koristi za kupca. Demonstriranje robe također može doprinijeti smanjivanju očekivanog rizika prilikom kupnje. Naravno, ako se pri tome s robom rukuje na neodgovarajući način, njezina upotrebna vrijednost može biti umanjena, a demonstracija polučiti suprotan efekt od željenog.

*Odrediti odgovarajuću cijenu.* Kada prodavač nije siguran koja cijena kupcu odgovara, on mora biti vrlo taktičan jer se na njegov upit o cijeni kupac može naljutiti. Budući da odluku o platežnoj moći kupca nije preporučljivo donositi na temelju izgleda kupca, prodavaču se preporuča da kupcu pokaže jedan skuplji model (ne i najskuplji), onaj srednje cijene te jedan jeftiniji model (ne najjeftiniji), a prezentaciju započne s modelom srednje cijene. Tako se kupac može lakše odlučiti za robu više ili niže cijenu, nego kad se započne s vrlo niskom ili vrlo visokom cijenom. Započinjanje s visokom cijenom, može

---

<sup>137</sup> Marks, R. B., citirano djelo, str. 438.

<sup>138</sup> Modificirano prema Lewison, D. M., DeLozier, M. W., "Retailing", Merrill Publishing Company, Columbus, 1989., str. 634-637.

<sup>139</sup> Sudar, J., Keller, G., citirano djelo, str. 307.

rezultirati izlaskom kupca iz prodavaonice, budući da ljudi obično ne žele priznati da taj artikal ne mogu sebi priuštiti. S druge strane, nuđenje robe niske cijene, može kupca, koji je za kvalitetniju robu (ili neku dodatnu karakteristiku) spreman potrošiti više, uvrijediti.

*Aktivno uključiti kupca.* Da bi se pojačao značaj demonstriranja robe, preporučljivo je u taj proces aktivno uključiti kupca. Demonstracija je najefektinija kad se njom djeluje na osjetila sluha, vida, opipa, ukusa ili njuha. Kupcu treba omogućiti da robu dotakne ili opipa (tkanina), pomiriše (parfem) te s njom rukuje (tehnička roba). Na taj se način može povećati želja za njezinim posjedovanjem.

*Prodavati korist, a ne obilježja proizvoda.* Obilježja predstavljaju karakteristike ili kvalitete proizvoda koje kupcima pružaju korist. Kupac se u bilo kojoj kupovnoj situaciji pita: “Što ću kupovinom ovog proizvoda dobiti?” Vješt prodavač će obilježja robe “prevesti” u koristi za kupca. Tako on neće prodavati kozmetiku, već ljepotu, dok će prodavači enciklopedija reći: “Ne prodajemo enciklopediju, već edukativni materijal. Prezentacijom koja uključuje samo karakteristike robe, propušta se odgovoriti na pitanje kupca: “U čemu je tu moja dobit?” S druge strane, ako se kod prezentacije isključivo ističe korist, tada se može dogoditi da kupac neće razumjeti kako mu i zašto određena roba može biti korisna, odnosno zadovoljiti njegovu potrebu. Stoga, pravilo kojim se tijekom prezentacije treba rukovoditi jest pokazati karakteristike robe, objasniti prednosti, pretočiti ih u koristi za kupca te pustiti kupca da pita ono što mu nije jasno ili ga zanima. Kada prodavač sazna što kupca najviše zanima, odnosno ono što je za njega najznačajnije, on će se na to usredotočiti. Potrebno je istaknuti da savjeti prodavača moraju biti razumljivi, zanimljivi i uvjerljivi.

*Koristiti jednostavne riječi.* Prodavač mora prilagoditi svoj rječnik razini kupčevog obrazovanja. i poznavanja robe. Nekad će prodavač morati koristiti vrlo jednostavne riječi, a nekad će se od njega zahtijevati korištenje stručnih termina i fraza. Prodavač može brzo uočiti je li riječ o stručnom kupcu ili pak onome koji ne poznaje robu i stručnu terminologiju. Zlatno pravilo je: govoriti jezikom kupca. Prodavač, dakle, neće govoriti iznad razine svojih kupaca, niti na način da vrijeđa njihove intelektualne sposobnosti.

## OTKLANJANJE PRIGOVORA

Pet je uobičajenih vrsta prigovora koje kupci u maloprodaji najčešće upućuju, a odnose se na robu, cijenu, prodajno mjesto, vrijeme kupnje i prodavača.<sup>140</sup>

Kupci mogu smatrati da je roba neodgovarajuća: prevelika, mala, teška, prekomplicirana, prejednostavna ili im dobro ne pristaje i sl. Primjerice, “ne odgovara mi haljina”, “ne sviđa mi se materijal od kojeg je odijelo napravljeno. U nekim drugim slučajevima, kupac može uputiti prigovor sumnjajući u ispravnost robe, njezinu trajnost, sigurnost. Na to će prodavač odgovoriti navođenjem referenci o robi i njezinoj vrijednosti, garantnom roku i sl.

---

<sup>140</sup> Navedeno prema Lewison, D. M., DeLozier, M. W., citirano djelo, str. 637-639., te prema Levy, M., Weitz, B. A., citirano djelo, str. 529-530., te modificirano.

Prigovor kupca na cijenu može biti dvojak. U prvom slučaju roba stvarno može biti preskupa. On može biti zainteresiran za robu, ali ne posjedovati dovoljno novca da bi je i priuštio. Tada će prodavač naglašavati mogućnost otplate u više rata. U drugom slučaju kupac može smatrati da cijena robe ne odgovara njezinoj kvaliteti - "cijena je previsoka"; cijena je viša od one u drugim prodavaonicama". Ovdje prodavač može naglašavati vrijednost proizvoda, ističući neke dodatne bitne karakteristike i prednosti, koje ne karakteriziraju robu u drugim prodavaonicama ili neke pogodnosti koje drugi maloprodavači ne nude (duži garantni rok, beskamatno kreditiranje na duži rok i sl.).

Kupcu se ne mora sviđati samo prodajno mjesto. On za to može imati opravdan prigovor, ako se npr., radi o neurednom prodajnom prostoru, neadekvatnom rasporedu robe ("ne mogu se snaći") i sl. No, on se isto tako može u prodavaonici nelagodno osjećati jer npr., nema običaj u njoj kupovati ili ga taj prodajni prostor podsjeća na neki drugi u kojem je imao negativno iskustvo. Stoga on može pronalaziti razne primjedbe koje ne moraju biti utemeljene. Prodavač bi tada kupcu trebao dati i dodatne informacije o kvaliteti robe i pogodnostima koje maloprodavač nudi (npr., mogućnost zamjene ili povrata robe uz povrat novca).

Odlaganje kupnje je sljedeći prigovor s kojim se prodavač često susreće. Tako kupac može reći: "Nisam se još odlučio-la, "moram još razmisliti", "trebam se konzultirati s ukućanima" i sl. Kupci često koriste ovaj prigovor da bi prikrili stvaran razlog zbog kojega se ne odlučuju na kupnju. To može biti nezadovoljstvo cijenom ili samom robom. Međutim, postoje i neodlučni kupci koji se teško odlučuju na kupnju. Tako je otklanjanje ovoga prigovora za prodavača vrlo nezgodno jer on ne zna stvarni razlog odgađanja kupnje. Pri tome se on može poslužiti metodom naglašavanja potrebe o hitnosti kupnje: "roba se prodaje po ovoj izuzetno povoljnoj cijeni još samo danas"; "ovo je posljednji komad" ili "još imamo samo par komada".

Jedan od prigovora može se odnositi i na prodavača. Njegov izgled (lukav pogled, neiskren izraz lica, duga kosa ili obrijana glava ili općenito neuredan izgled), način ophođenja (neljubaznost ili pretjerana srdačnost, nezainteresiranost ili agresivnost), odijevanje (konzervativno, vulgarno, ekstravagantno, neuredno), miris (zadah iz usta, neugodan miris tijela i sl.) mogu se kositi s očekivanjem kupca ili kupca iritirati. Prodavač bi tada trebao pažnju kupca skrenuti na robu, njezinu vrijednost, prednosti te karakteristike koje mogu zadovoljiti potrebu kupca ili, što je preporučljivije, uputiti ga na drugog prodavača.

Dakle, može se reći da u osnovi postoje dvije vrste prigovora i to: opravdani i neopravdani. Opravdani prigovori su oni kod kojih proizvod stvarno ima od kupca zamijećene nedostatke. Neopravdani su oni bazirani na neutemeljenim stavovima kupca, koji obično rezultiraju iz nesporazuma u komunikaciji ili mehanizma prijenosa čuvstava.

Prigovori koje kupac upućuje prodavaču ne moraju značiti da se kupcu proizvod ne sviđa i da ga nije spreman kupiti. Naprotiv, to može biti znak da kupac ozbiljno razmatra mogućnost kupnje proizvoda i želi da mu prodavač ukloni bilo kakvu sumnju, pruži dodatne argumente, odnosno potvrdi njegov dobar izbor. Prodavač ne bi smio shvaćati prigovor kao nešto što je upućeno njemu osobno. Tada može doći do konfliktne situacije, u kojoj će, u prvome redu, izgubiti prodavač.

Neki, pretežno manje iskusni, prodavači mogu napraviti pogrešku, doživljavajući neki kupčev upit kao prigovor. Može se tako dogoditi da kupac, koji samo želi saznati cijenu, upita prodavača je li roba skupa, na što prodavač, ne shvaćajući o čemu je zapravo riječ, može početi objašnjavati njezinu kvalitetu.

Prigovori često mogu biti samo izlikom da se neko dobro ne kupi. To je karakteristično za kupce koji samo razgledavaju, bez namjere kupnje, te obično pronalaze razne prigovore. Neki kupci se, opet, mogu slagati s onim što prodavač govori i ne davati nikakve primjedbe, da bi na kraju odustali od kupnje. Tada prodavač mora otkriti stvaran razlog. On bi, u stvari, tijekom odvijanja prodajne prezentacije trebao pratiti reakcije kupca. Kada primijeti njegovu nezainteresiranost, prodavač bi se trebao zaustaviti i promijeniti pristup ili pojasniti već iznijeto. Tijekom razgledavanja ili rukovanja robom, kupac katkad može otkriti stvaran prigovor. Primjerice, on može gledati košulju i glasno komentirati - "to nije moj stil ili boja".

Važno je da prodavač bude spreman na bilo koju vrstu prigovora i da zna kako s njima postupati, odnosno kako ih otkloniti.

### **Metode otklanjanja prigovora**

Najbolji pristup u rješavanju prigovora jest strpljivo saslušati prigovor, dozvoliti kupcu da bez prekidanja kaže sve ono što mu prilikom razmatranja odluke o kupnji smeta. Prodavač, prije svega, mora odgovoriti na prigovor, na način da izbjegne sukob s kupcem. On će u očima kupca steći poštovanje samo iskrenim odgovaranjem na prigovor. Ako je prigovor opravdan, ne valja ga demantirati. Ako je pak riječ o neopravdanom prigovoru, budući da će kupac vjerojatno braniti svoju tvrdnju, ignoriranje prigovora ili direktno suprotstavljanje kupcu ("niste u pravu") može rezultirati gubitkom kupca.

Primjeri i metode odgovora na prigovore, navedeni u poglavlju 3.7., mogu se lako primijeniti i u maloprodaji.

## **ZAKLJUČIVANJE PRODAJE**

Čin zaključivanja prodaje je krajnji cilj svakog prodajnog procesa. Kada je prodavatelj finalizirao prodajni razgovor (prezentirao robu, odgovorio na sva pitanja kupca i primio pozitivan odgovor), može pristupiti zaključivanju prodaje. Ključno pitanje jest, kada pristupiti zaključivanju prodaje? Koje je pravo vrijeme za to?

Ne postoji univerzalan psihološki moment zaključivanja prodaje, već se prodavatelj mora prilagoditi datim okolnostima i svakom pojedinom kupcu. Naime, postoje različite kategorije kupaca. Neki se odlučuju na kupnju brže, a neki sporije. Neki odluku donose odmah, kada vide robu, a neki nakon obilaska više prodavaonica i pomnog analiziranja asortimana robe te postavljanja brojnih pitanja. Jedni kupci ne vole da ih se požuruje, nego žele mirno razgledati ponuđenu robu. Drugi opet ne žele predugo čekati na zaključenje prodaje. Postoji i kategorija neodlučnih kupaca koji su uvijek u dilemi te im je pri donošenju odluke potrebna pomoć. Kod takvih kupaca netko drugi treba donijeti odluku umjesto njih. Prodavač tu najčešće ima presudan utjecaj na donošenje odluke o kupnji.



Može se reći da prodavatelj mora biti spreman prodati onda kad osjeti da je kupac voljan kupiti.

Kod manje iskusnih prodavača u ovoj se fazi može javiti nervoza. Tada oni reaguju na dva načina. Ili nastoje prodati što je moguće prije ili, što je češći slučaj, u strahu da ih kupac ne odbije, odgađaju taj trenutak te se jednostavno ne usuđuju postaviti konačan upit. Nastojanje da se prodajni proces što prije zaključi, kupac će doživjeti kao pritisak, što ga lako može odvratiti od kupnje. S druge strane, odgađanje trenutka zaključivanja može rezultirati gubitkom prodaje ili njezinim prolongiranjem.

Dobar, vješt i iskusan prodavač stalno će pratiti i analizirati reakcije kupaca. Tijekom cijelog prodajnog razgovora, on će tražiti i pravilno interpretirati kupovne signale. Tek kad ih uoči, prići će zaključivanju prodajnog razgovora.<sup>141</sup>

Neki od tipičnih kupovnih signala mogu biti:<sup>142</sup>

*Neverbalni* - većina neverbalnih signala navedenih u poglavlju 3.8., vrijedi i u maloprodaji.

*Verbalni* - komentari kupca su obično najbolji pokazatelj da je on spreman kupiti robu. Ovo se može odražavati u postavljanju dodatnih pitanja o robi, odnosno njezinim karakteristikama i pogodnostima (kvaliteti, rukovanju, čuvanju, održavanju, mogućnostima servisiranja, garanciji i sl.), kao npr., “Kratite li Vi ovdje hlače?”, “Možete li mi dostaviti robu na kućnu adresu?”, “Obavljate li montažu?”, “Rekli ste da dajete dvogodišnju garanciju?” te davanju dodatnih komentara (“Ovo se zbilja isplati”; “uvjeti kupnje su povoljni”, “roba je vrlo kvalitetna”).

### **Metode zaključivanja prodaje**

Premda su metode zaključivanja prethodno objašnjene, ovdje se samo navode one češće korištene u maloprodaji, s pripadajućim primjerima.

*Zaključivanje pretpostavkom da se kupac odlučio* - “Mogu li ispisati račun?”; “Treba li Vam robu dostaviti na kuću?”; Ako treba neki prepravak, tu je naš servis”; “Mogu li spakirati?”.

*Alternativno zaključivanje ili zaključivanje izborom* - “gotovina ili kartica”, “dva ili tri komada”, “gotovina ili kartica”.

*Serijski pozitivni odgovori ili tehnika “ritma da”* - “Ove su majice vrlo lagane” - “da”; “Materijal je kvalitetan” - “da”; “Boja Vam lijepo pristaje” - “da”; “Cijena je povoljna” - “da”.

---

<sup>141</sup> Isto, str. 310.

<sup>142</sup> Isto, str. 310., Levy, M., Weitz, citirano djelo, str., 533., i Lewison, D. M., DeLozier, M. W., citirano djelo, str., 639.

*Zaključivanje naglašavanjem prijetećih efekata* - “Danas je posljednji dan rasprodaje”, “ovo je posljednji komad”, “ne znamo kad će stići iduća pošiljka”, “iduća će pošiljka biti skuplja” i sl.).

Neposredno prije zaključenja prodaje, odnosno naplate robe, prodavač je u prilici primijeniti pristup koji se naziva **sugestivnom prodajom**. Međutim, u praksi se takav pristup nedovoljno ili pogrešno primjenjuje.

Sugestivna prodaja može biti usmjerena u nekoliko pravaca:

- *Sugeriranje komplementarne robe*. Prodavač može kupcu ponuditi i dodatnu robu povezanu s onom koju upravo kupuje. Mnogo je lakše, kod kupnje jednog proizvoda, kupcu ponuditi i dodatnu robu, nego cijeli prodajni proces počinjati ispočetka. Kupac će cijeniti iskrene savjete koji će mu pomoći da upotpuni zadovoljstvo. Primjerice, kupcu koji kupuje cipele mogu se ponuditi i čarape, dok onaj koji kupuje foto-aparat neće imati ništa protiv da odmah kupi baterije i film. Međutim, prodavač mora znati kako i što ponuditi. Njegov prijedlog mora biti umjesan i odgovarati datoj prilici. Umjesto upita: “Želite li još nešto?”, umješšan prodavač će vješto ponuditi: “Imamo vrlo lijep svileni šal, koji bi dobro pristajao uz vašu haljinu i osvježio vas. S druge strane, prodavač mora izbjegavati agresivan nastup koji kupca lako može odbiti. Primjerice, on ga neće nagovarati da kupi CD player, ako je ovaj došao kupiti video-kazetu.
- *Sugeriranje veće količine*. Prodavač prilikom kupnje također može ponuditi veću količinu iste robe (više komada ili veće pakiranje), primjerice: “to je nešto što Vam je uvijek potrebno, što možete svakodnevno koristiti, pa ne bi bilo loše uzeti nekoliko komada” ili “Bajadera od 20 dkg košta 18 kuna, a ova od 30 dkg je samo 4 kune skuplja”.
- *Sugeriranje kvalitetnije robe*. Ovdje prodavač nastoji prodati kvalitetniju, a time i skuplju robu, od one koju je kupac prethodno namjeravao kupiti. Nakon što je kupcu pokazao robu tražene kvalitete, odnosno određenog cjenovnog ranga, prodavač može kupcu ukazati i na skuplje alternative, navodeći pritom njihove prednosti nad jeftinijom robom. Na taj način, razmatranjem odnosa cijene i kvalitete, kupac ima mogućnost ponovno procijeniti svoju potrebu. On se, uviđajući vrijednost dodatnih obilježja, nerijetko odlučuje za skuplju varijantu. Međutim, prodavatelj mora vjerodostojno navesti prednosti skupljeg modela, bez potezivanja onoga jeftinijeg. Naime, kupci su skloni bolje pamti negativnosti koje je prodavač rekao o jeftinijem modelu, nego ono što je rekao u korist skupljeg. Tada se može dogoditi da kupac, koji je namjeravao kupiti jeftiniji model, izađe iz prodavaonice, ne kupivši ništa.
- *Sugeriranje povoljne robe*. Osobito kvalitetnu robu, koja se prodaje po povoljnoj cijeni ili robu koja omogućava značajnu uštedu, preporuča se uvijek ponuditi kupcu.

Nakon fizičkog čina zaključivanja prodaje, prodavaču ostaje još obaviti prateće administrativne poslove: uputiti kupca na blagajnu (preporučuje se da to obavi sam prodavač), provjeriti valjanost kreditne kartice, pakirati robu. Mnogi prodavači smatraju da je naplatom robe prodaja završena. Oni često zaboravljaju da nije cilj samo prodati robu, već i da se kupac ponovno vrati. Ponovni posjet kupca ovisit će o dojmovima koje je stekao i ponio iz prodavaonice prilikom prvog posjeta. To prodavač nikad ne smije smetnuti s uma. Stoga se na kraju treba kupcu zahvaliti, ljubazno ga pozdraviti, odnosno iz prodavaonice ispratiti i pozvati da ponovno dođe (“dođite nam opet”), čime je napravljen prvi korak ka idućoj fazi - fazi postkupovnog zadovoljstva.

## POSTKUPOVNI KONTAKT S KUPCEM

Postkupovni kontakt s kupcem vrlo je bitan za stvaranje dugoročnih odnosa s kupcem jer povećava njegovo zadovoljstvo s robom, prodavačem i maloprodajnim objektom, a time i mogućnost nove prodaje, što nadalje može voditi lojalnosti kupca. Ne kaže se uzalud: “Prodaja počinje nakon prodaje”. Naime, dobar prodavač nastavlja prodavati i nakon prodaje jer, kao što je već rečeno, nije cilj da kupac samo kupi, već i da se ponovno vrati.

Metode za građenje dobrih odnosa s kupcem uključuju:<sup>143</sup> potvrditi dobar izbor kupca, odnosno opravdanost kupnje, osigurati pravilno korištenje robe, korektno rješavati pritužbe, povremeno kontaktirati kupca i ponuditi uslugu iznad očekivanja.

*Potvrditi dobar izbor kupca.* Ako kupci sumnjaju u opravdanost svoga izbora, prodavač može reagirati odmah, na samom prodajnom mjestu, uvjeravajući ih da su ispravno odlučili (“dobar izbor”), da je riječ o kvalitetnoj robi i sl.

Može se dogoditi da kupci koji su u trenutku kupnje bili zadovoljni robom, nakon izvjesnog vremena počnu sumnjati u dobar izbor i opravdanost kupnje. To se obično događa kod skupljih, vidljivijih i za kupca značajnijih dobara. Da bi takvu mogućnost sveli na najmanju mjeru, prodavači imaju na raspolaganju tri mogućnosti: telefonirati kupcu, obratiti mu se pismeno ili ga osobno posjetiti. Budući da bi posljednja solucija zahtijevala znatan vremenski angažman, na nju se prodavači rijetko odlučuju. Pismeno obraćanje kupcu je najprikladnije. Prodavač se u pismu može kupcu zahvaliti na povjerenju, pohvaliti njegov dobar izbor te mu ponuditi pomoć i uslugu servisa, ako se za to ukaže potreba. Takav pisani dokument predstavlja određenu mjeru sigurnosti za kupca, a osim toga, može ga pročitati u vrijeme kada mu to najviše odgovara. Takav način brige za kupca sigurno će pridonijeti ugledu prodavača i malotrgovca te u velikoj mjeri reducirati pa čak i potpuno otkloniti nezadovoljstvo kupca.

*Osigurati pravilno korištenje robe.* Ako kupci nisu dobro upoznati s karakteristikama robe, mogućnostima koje ona pruža i s načinom primjene i održavanja (npr. tehnička roba), već kod prve upotrebe mogu postati nezadovoljni. Da bi se to spriječilo, prodavači bi već, na samom prodajnom mjestu trebali kupcu demonstrirati način korištenja robe te mu uručiti potrebna uputstva ili brošure. Pri demonstriranju upotrebe, prodavač će kupcu objašnjavati polako i strpljivo, korak po korak te razjasniti sve ono što

---

<sup>143</sup> Prema Levy, M., Weitz, B. A., citirano djelo, str. 535-539.

mu nije jasno. Pri tome će se naravno rukovoditi razinom kupčevog poznavanja robe. Prodavač također, u nekim slučajevima, može kupca i posjetiti, da bi se uvjerio zna li kupljenom robom ispravno rukovati. Nadalje, jedan od načina građenja dobrih postkupovnih odnosa s kupcem jest i dostava informacija o novitetima u asortimanu robe.

*Korektno rješavati pritužbe.* Prodavatelj na pritužbe mora gledati kao na mogućnost razvijanja dobrog odnosa s kupcem. To može biti prigoda izražavanja zanimanja za zadovoljstvo kupca. Kupcu je važno da njegova pritužba bude ozbiljno shvaćena i da joj se pokloni adekvatna pažnja. Maloprodavači bi stoga trebali osigurati dobre kanale za žalbe kupaca te njihovo brzo i korektno rješavanje. Tako se u prodavaonici može organizirati posebno mjesto za prijavu pritužbi i njihovo promptno rješavanje. Maloprodavači mogu predvidjeti mogućnost servisiranja, zamjene neispravne robe novom ili povrata novca. Vrlo je efikasno pismo isprike ili objašnjenja, uz koje se kupcu može poslati i uzorak ili primjerak proizvoda te neki prigodni poklon.

*Povremeno kontaktiranje s kupcem.* Kontaktiranje s kupcem i nakon kupovine efikasno je sredstvo razvijanja dugoročnog odnosa. Više je načina kojima prodavatelj može unaprijediti odnos kupac - prodavač. On, primjerice, može obavijestiti kupca o prispjeću nove pošiljke, uzimati individualne narudžbe, ostaviti robu sa strane i s kupcem dogovoriti vrijeme dolaska. Evo jednog takvog primjera. U specijaliziranoj prodavaonici za poslovne žene "Alcott and Andrews", svi prodavači vode bilješke o svojim kupcima, zapisujući njihova imena, adrese, telefonske brojeve, brojeve odjeće koju nose, boje i stilove koje preferiraju te odjeću koju su u njihovoj prodavaonici prethodno kupili. Oni redovito pregledavaju te zabilješke kako bi utvrdili odgovara li pristigla roba nekom od tih kupaca. Prodavatelj tada kupcu šalje dopisnicu ili ga pak telefonom obaviještava o prispjeću nove robe te poziva da se posjetom prodavaonici u to uvjeri. Time se između kupca i prodavatelja stvara poseban odnos, te će kupac prilikom dolaska u prodavaonicu vjerojatno tražiti baš tog prodavača.<sup>144</sup> Nadalje, prodavač može telefonom ili pismenim putem kontaktirati kupca da bi saznao je li proizvod ispunio njegova očekivanja te ima li kakvih primjedbi. Na kupca će to sigurno ostaviti snažan dojam. Osim toga, kontaktirajući s kupcem nakon kupnje, maloprodajno osoblje može steći uvid u to kako kupci koriste neki proizvod te od njih tražiti i proizvođačima proslijediti korisne prijedloge i sugestije za poboljšanje kvalitete i svojstava robe.

*Usluga iznad očekivanja.* Prodavatelji mogu također razviti dugoročan odnos s kupcem, pružajući uslugu koja prelazi njegovo očekivanje. Primjerice, prodavatelj s jednog odjela robne kuće može za svog kupca ići do drugog odjela i na njegov račun kupiti neku robu (npr., dar za unuka) te je poslati kupcu.

Da bi ostvario prijateljski odnos s kupcem, prodavač se mora držati gesla: "Ne prodavati samo zbog prodaje, već prodavati s aspekta želja i potreba kupca". U trci s vremenom, većini zaposlenih kupaca danas sve manje vremena ostaje za obilazak prodavaonice te se pri izboru i kupnji sve više oslanjaju na savjete, iskrenost i poštenje prodavača.

---

<sup>144</sup> Gillespie, K. R., Hecht J. C., prema Ghosh, A., citirano djelo, str. 532-533.

## 5. OSOBNI MANAGEMENT (“Self-management”)

Osobni management uključuje upravljanje prodavača vremenom i prostorom, upravljanje uredskim poslovanjem te upravljanje stresnim situacijama.

### 5.1. UPRAVLJANJE VREMENOM I PROSTOROM

Upravljanje vremenom i prostorom je jedno od najvažnijih područja u prodaji. Upravljanje prodavača vremenom i prostorom predstavlja kontinuirani proces planiranja, provođenja i procjene prodajnih aktivnosti i opsluživanja kupaca.<sup>145</sup>

Prodajni teritorij obuhvaća određeno geografsko područje ili grupu kupaca (postojećih i potencijalnih) dodijeljenih nekom prodavaču. Prodajna područja se razlikuju ovisno o veličini geografskog područja te broju i koncentraciji kupaca na tom području.

Razlozi zbog kojih tvrtka identificira i formira prodajna područja su brojni. Kao najznačajniji mogu se navesti:<sup>146</sup>

- Bolja pokrivenost tržišta;
- Bolje definiranje dužnosti i odgovornosti pojedinog prodavača;
- Procjena performanse i uspješnosti prodaje na pojedinom području te mogućnost usporedbe s drugim područjima;
- Reduciranje troškova prodaje;
- Unapređenje odnosa s kupcima;
- Bolje zadovoljavanje potreba kupaca unutar određenog područja ili vrste kupaca;
- Maksimiziranje prodajnih napora prodavača i tvrtke.

Prodavač predstavlja neku vrstu managera određenog prodajnog područja čiji je zadatak i odgovornost «pametno» upravljati vlastitim vremenom kako bi na dodijeljenom mu području ostvario što veću prodaju i maksimalan profit. Proces upravljanja vremenom i prostorom obuhvaća pet elemenata (određivanje prodajnih kvota, analizu kupaca, alokaciju vremena unutar prodajnog prostora, određivanje ruta kretanja prodavača te procjenu performansi svakog područja), čija valjana provedba omogućava uspješno opsluživanje kupaca.

***Određivanje prodajnih kvota prodavača na pojedinom području.*** Prodajni manageri utvrđuju kvote, odnosno norme koje bi prodavač, prema njihovom očekivanju, trebao ostvariti. Da bi uspješno ostvario postavljene kvote-norme, prodavač mora kreirati i razraditi prodajni plan te u skladu s njim organizirati prodaju na svojem području. Polazni korak u tome je identifikacija i analiza kupaca.

***Analiza kupaca.*** Analiza kupaca obuhvaća identificiranje trenutnih-postojećih i potencijalnih kupaca te analizu njihovog kupovnog potencijala. Ovdje tvrtka može koristiti dva osnovna pristupa: *nediferencirani prodajni pristup* i *pristup segmentacije kupaca*. Kod nediferenciranog pristupa polazi se od toga da su svi kupci unutar određenog područja slični te se pri njihovom opsluživanju i prodaji koristi ista prodajna strategija. Međutim,

---

<sup>145</sup> Futrell, C, «Fundamentals of Selling», 9th ed., McGraw-Hill, Irwin, Boston, Burr Ridge, 2006., str. 477.

<sup>146</sup> Prema Futrell, C, isto, str. 476-477.

takav slučaj u praksi je rijedak te ovakav pristup mogu koristiti samo malobrojne tvrtke. Pristup segmentacije kupaca temelji se na pretpostavci da su kupci unutar određenog područja heterogeni, da imaju različite potrebe, preferencije i karakteristike pa zahtijevaju i različiti prodajni pristup i diferenciranu strategiju. Tvrtke mogu segmentirati kupce po više osnovica te koristiti višesegmentni pristup. Najčešće varijable za segmentaciju kupaca su: status kupca – postojeći ili potencijalni; vrsta kupca – npr. maloprodavač, veletrgovac, industrijski i institucijski kupac; kupovni potencijal kupca, odnosno vrijednost kupljene robe. Tako se, ovisno o profitabilnosti za tvrtku, tj. vrijednosti kupljene robe, kupci mogu podijeliti na ključne, redovite i neprofitabilne te unutar tih skupina na izuzetno velike, velike, srednje i male kupce.

Za klasifikaciju kupaca često se koristi *ABC analiza* i *mrežna analiza*. Svrha ABC analize je identificirati najprofitabilnije kupce tj. one s najvećim kupovnim potencijalom te im adekvatno tome pristupiti i posvetiti pažnju. Rukovodeći se pravilom 80/20, 20% najvećih i najznačajnijih kupaca svrstava se u skupinu A, osrednji kupci u grupu B, a najlošiji, odnosno kupci s niskim kupovnim potencijalom u skupinu C. Slično kao i kod ABC analize, mrežnom analizom se određuje atraktivnost kupaca, da bi tvrtka, u skladu s tim, usmjerila odgovarajuće napore i sredstva. Na temelju dviju dimenzija – sposobnosti kupca (stupanj potrebe za proizvodom i kupovne moći) i snage pozicije tvrtke (stupanj uspješnosti prodaje i opsluživanja kupaca), kupce se dijeli u četiri segmenta, različita po svojoj atraktivnosti (vrlo atraktivni, potencijalno atraktivni, donekle atraktivni i neatraktivni). Zbog neprestanih promjena u okruženju ovakva klasifikacija kupaca nije konačna, već je podložna promjenama te je s vremena na vrijeme treba provjeravati i po potrebi korigirati.

***Alokacija vremena unutar prodajnog područja.*** Nakon identifikacije i analize kupaca po pojedinim područjima te njihove klasifikacije, u sklopu rasporeda vremena prodavača, potrebno je razmotriti i definirati nekoliko čimbenika: broj prodajnih posjeta po pojedinom kupcu ili kategoriji kupca, vrijeme trajanja pojedinog prodajnog posjeta, učestalost-intenzitet prodajnih posjeta po kupcu (kategoriji kupaca), vrijeme putovanja od kupca do kupca i ostalo neprodajno vrijeme (čekanje, servisiranje kupca) te povrat na uloženo vrijeme.

Broj prodajnih posjeta, vrijeme trajanja i učestalost prodajnih posjeta ovisit će o atraktivnosti kupaca te složenosti i obimu njihovog opsluživanja. Tako atraktivnije kupce, i one s većim potencijalom, treba kontaktirati i posjećivati češće i to osobno, te im posvetiti više vremena, a u njihovo opsluživanje ulagati veće napore i sredstva. Manje atraktivne kupce prodavač ne mora posjećivati, već ih može kontaktirati telefonom, direktnom poštom i sl. Veća razina servisa zahtijevat će učestaliji kontakt s kupcem. Servisiranje kupaca je važan dio prodajnog posla. Ono zahtijeva dobru pripremljenost, organiziranost i temeljitost. Prodavač osobito mora voditi računa o aktivnostima usmjerenim na uredno i pravovremeno servisiranje tj. opsluživanje kupaca. Primjerice, provjeru stanja zaliha robe, kao važnu aktivnost prodavača, treba uključiti u plan dnevnih, tjednih i mjesečnih aktivnosti te zalihe redovito popunjavati. Ukoliko je pak riječ o edukaciji prodajnog osoblja kupca, prodavač s kupcem mora utanačiti točno vrijeme prezentacije, poštivati taj rok te se za prezentaciju dobro pripremiti i popratiti je odgovarajućom opremom.

Pri određivanju vremena uloženog za opsluživanje kupaca, prodavač će se rukovoditi ostvarenom ili potencijalnom prodajom tome kupcu. Glavni cilj mu je temeljem

određenog broja posjeta ostvariti najveću razinu prodaje. Optimalan broj posjeta prodavač će ostvariti onda kada dodatne posjete neće rezultirati većom prodajom. Odnos između ostvarene prodaje i prodajnih posjeta predstavlja *funkciju prodajne reakcije*. Za izračunavanje tog pokazatelja koriste se povijesni podaci (korištenje regresijske jednadžbe koja pokazuje odnos dosadašnjih broja posjeta i prodaje te temeljem toga očekivanja u budućnosti) te podaci temeljeni na prosudbi prodavača.

Svi prodavači stanoviti dio vremena provode u čekanju kupaca. Uspješni prodavači to vrijeme će iskoristiti za ugovaranje sastanaka s drugim kupcima u vrijeme koje njima najbolje odgovara. Oni će isto tako, dan-dva prije dolaska, kupca podsjetiti na ugovoreni sastanak i potvrditi svoj dolazak. Ne samo da tako skraćuju vrijeme čekanja, već u slučaju neke izmjene ili odgađanja termina dogovora, oni odmah s istim kupcem mogu zakazati novi sastanak u nekom drugom terminu. Prodavači mogu vrijeme čekanja iskoristiti i za obavljanje raznih aktivnosti, kao što su: preispitivanje pristupa kupcu i prodajne prezentacije, odnosno proučavanje informacija o proizvodu/usluzi, izradu i popunjavanje izvještaja o radu i sl.

Rasipanje ili neracionalno trošenje vremena je loša navika. Uspješno upravljanje vremenom zahtijeva mijenjanje postojećih i formiranje novih navika. Za efikasno korištenje i kontrolu vremena preporuča se kreirati dnevne i tjedne planove aktivnosti i liste zadataka. Sastavljanje rasporeda dnevnih i/ili tjednih aktivnosti mora biti kontinuiran, a ne povremeni proces. Izrada takvog plana uključuje sljedeće korake:

- sačinjavanje liste-popisa aktivnosti (npr. traženje novih kupaca, telefonski poziv, posjet novom kupcu, prodajni sastanak, demonstriranje proizvoda, educiranje kupca i dr.) koje treba obaviti tijekom idućeg dana ili tjedna;
- određivanje prioriteta za svaku aktivnost. Aktivnosti se obično označavaju slovima A, B i C. Pri tome aktivnosti označene slovom A predstavljaju najznačajnije aktivnosti koje zahtijevaju hitno rješavanje - bez odlaganja, jer bi to moglo štetiti poslovanju tvrtke, reputaciji i kredibilitetu prodavača. Aktivnosti pod B su od sekundarnog značenja te ih se može obaviti u sljedećih tjedan do mjesec dana, dok se aktivnosti pod C mogu obaviti i kasnije, ako i kada to vrijeme dopusti<sup>147</sup>;
- procjenjivanje vremena potrebnog za obavljanje svake pojedine aktivnosti;
- izrada rasporeda obavljanja aktivnosti, uz određivanje točnog vremena početka i završetka svake od njih, ovisno o vrsti aktivnosti i vremenu potrebnom za njezino obavljanje.
- Uspoređivanje stvarno utrošenog vremena za obavljanje aktivnosti s procijenjenim vremenom.

Vrijeme trajanja i odvijanja prodajnog posjeta ne može se točno predvidjeti te su moguća izvjesna odstupanja od plana. Primjerice, ukoliko će duža prezentacija nekom kupcu rezultirati boljom prodajom, potrebno je napraviti određene izmjene u obavljanju ostalih dnevnih aktivnosti.

Vrijeme namijenjeno prodaji potrebno je što bolje koristiti, kako za samu prodaju, tako i za kontaktiranje kupaca. Pri tome se prodavači rukovode činjenicom da vrijeme

---

<sup>147</sup> Ponekad je teško razlikovati ono što je hitno od onog što se samo čini hitnim. Uspješan prodavači vremenom nauče razlikovati pojedine aktivnosti i važnijima dati prioritet.

prije i poslije praznika te ponedjeljkom ujutro i petkom poslije podne nije pogodno za kontaktiranje kupaca i ugovaranje posla te ga oni izbjegavaju. Međutim, dobra ponuda kupcu će uvijek biti interesantna te upravo takva razdoblja tzv. praznog hoda mogu za prodavača biti način stvaranja konkurentske prednosti. Pored toga, u rane popodnevnate sate prodavač može pozvati i izvesti kupca na poslovni ručak. Na taj način zaključeno je mnogo ugovora. Čak i ako se posao ne dogovori, to je dobar način upoznavanja kupca, stvaranja međusobnog povjerenja i boljeg odnosa s kupcem, što može rezultirati naknadnom prodajom.

Konačno, prodavač bi krajem svakog dana ili tjedna morao odvojiti stanovito vrijeme da uspoređi ostvarene rezultate s planiranim. U slučaju odstupanja treba utvrditi i analizirati navike ili stavove koji su bili uzrok i zapreka postizanja željenih rezultata, te odrediti (i zapisati) konkretne mjere-aktivnosti za promjenu tih navika. Nakon određenog razdoblja, npr. tri mjeseca, može se napraviti slična analiza kako bi se uvidjelo je li postignut napredak po tom pitanju (u promjeni navika i stavova).

Budući je vrijeme dragocjen resurs, ono se ne smije olako i nepotrebno trošiti. U tu svrhu, u nastavku se daju određeni naputci za efikasno upravljanje vremenom, osobito korisni u uvjetima suvremenog poslovanja:<sup>148</sup>

- Odrediti krajnji rok i «potući ga» - treba odrediti realno vrijeme potrebno za obavljanje određene aktivnosti te razviti plan akcije za njezino uspješno izvršenje. Posao treba obaviti nešto ranije od zacrtanog roka;
- Odrediti vrijeme trajanja sastanka – na sastanak treba doći pripremljen te isto tražiti i od ostalih sudionika. Preporučljivo je unaprijed odrediti maksimalno vrijeme trajanja pojedine točke dnevnog reda i toga se pridržavati;
- Obavljati zahtjevne poslove u vrijeme dana kada čovjek najbolje «funkcionira». Naime, svaka osoba ima neki period tijekom dana kada najbolje radi, dok mu je izvan toga radni elan manji. Stoga zahtjevnije poslove treba obavljati onda kada čovjek najbolje funkcionira. Također, isto pravilo treba vrijediti i kad je riječ o našim suradnicima.
- Znati naučiti reći ne – ljudi često precjenjuju svoje mogućnosti i opterećuju sebe mnogim zadacima pa na kraju niti jedan ne obave kako spada; treba odbiti zadatke koji nam nisu bitni, a usredotočiti se na one koji su u funkciji ostvarenja nama važnih ciljeva. Izgovorite to «ne» uljudno, ali ga svakako recite;
- Raditi tijekom radnog vremena – nastojte sav posao obaviti tijekom regularnog radnog vremena, a ne izvan njega. Prekovremeni rad je obično rezultat lošeg upravljanja vremenom i loše organizacije rada. Nije bitno koliko radite, već je važnije koliko ste i kako nešto napravili;
- Biti odlučan – neodlučnost i odgađanje donošenja odluka je najveći «potrošač» vremena; ne treba se bojati loših odluka. Bolje je katkad donijeti i lošiju odluku, nego je uopće ne donijeti.
- Delegirati i pratiti – mnogi ljudi nastoje sve poslove obaviti sami, smatrajući to najbržim i najsigurnijim načinom kvalitetnog obavljanja posla. Međutim, to je obično kontraproduktivno. Što više aktivnosti i ovlasti

---

<sup>148</sup> Prema Lill, citirano djelo, str. 464-466.



čovjek prepusti drugima, ostaje mu više vremena za planiranje i kvalitetnije obavljanje primarnih zadataka. Potrebno je, dakle, određene jednostavnije zadatke prepustiti drugima, nadgledati njihovo izvršenje te po potrebi ukazati na određene propuste i potrebne korekcije.

- Predbilježiti sitnice – ne treba nastojati sve zapamtiti; umjesto toga, neke manje bitne, ali korisne podatke (npr. rođendan suradnika ili prijatelja i sl.) treba zapisati ili pohraniti ondje gdje ćete ih, kad to bude potrebno, naći.
- Kreirati evidenciju bilješki ili «file» za ideje – ukoliko se sjetite neke dobre ideje ili je negdje pročitate, odnosno čujete, zapišite je ili je pohranite u posebnom dokumentu. Ona vam kasnije može biti vrlo korisna.

**Određivanje rute (smjera) i rasporeda kretanja prodajnog predstavnika.** Dobar dio svog radnog vremena prodavač utroši na putovanja, odnosno na kretanje od jednog do drugog kupca. Primarni cilj planiranja racionalnog smjera i rasporeda kretanja od kupca do kupca je povećati vrijeme namijenjeno osobnoj prodaji, kao i samu prodaju, reducirati vrijeme na putu, kao i vrijeme čekanja u uredu kupca. Premda nema striktnih pravila kojima bi se prodavači trebali rukovoditi pri izradi i određivanju plana kretanja, u nastavku se navode određene preporuke, kao korisni vodič u raznim prodajnim situacijama:

- Načiniti kartu cjelokupnog prodajnog teritorija te na njoj, ovisno o kupovnom potencijalu kupca (A,B ili C), raznim bojama označiti lokacije pojedinih kupaca. Tako prodavač ima bolji pregled područja te može mimo rasporeda, ukoliko mu to vrijeme dopusti, posjetiti nekog drugog kupca, lociranog u blizini onog kojeg je upravo posjetio. Neke tvrtke kreiraju mapu prodajnog područja korištenjem softverskih programa, kao što je *mapping software*, gdje prodavač na ekranu računala (laptopa) ima pregled ruta i lokacije kupaca. Na ovaj način prodavač može lakše pronaći kupca, po potrebi korigirati lokaciju kupca u mapi te vršiti analize prodajnih mogućnosti na određenom području.
- Podijeliti teritorij na logičke manje cjeline, odnosno zone, ovisno o koncentraciji kupaca unutar njih i rutama kretanja. Pri kreiranju zona preporuča se da one imaju približno jednak broj najvećih tj. najboljih kupaca. Boljim kreiranjem zona skraćuje se vrijeme putovanja prodavača.
- Načiniti plan-raspored posjeta i odrediti pravac kretanja, uvažavajući želje kupaca (npr. sate i dane u tjednu koji kupcima najbolje odgovaraju) i prioritete (najprije posjetiti primarne-najbolje kupce i obaviti najvažnije aktivnosti). Ako prodavač ima više zona, odredit će dane u tjednu kad će pojedinu zonu posjetiti (npr. ponedjeljkom prvu zonu, utorkom drugu itd.). Ovisno o lokaciji i koncentraciji kupaca, prodavači mogu koristiti više šablona-pravaca kretanja i to: pravocrtni, kružni, petlje ili «djeteline s četiri lista» (clover-leaf) te preskakanja. Kod *pravocrtnog* smjera kretanja prodavači posjećuju kupce slijedeći jedan ravan kontinuirani pravac kretanja, od neke točke (obično ureda) do kraja prodajnog područja. Nakon toga se također pravolinijski mogu kretati u obrnutom smjeru. Prodavačima se kod ove rute sugerira da idu do kraja prodajnog područja i prvi posjet kupcu obave u najudaljenijem dijelu, a onda se, slijedeći ravan pravac kretanja, vraćaju i radni dan završavaju posjetom najbližem kupcu. Kod *kružnog* smjera kretanja prodavači posjećuju kupce u nizu koncentričnih krugova ili zavojnica na cijelom području, od najbližih kupaca do najudaljenijih ili obratno. Slično kružnom kretanju, kod *petlje ili pravca*

*kretanja djeteline s četiri lista*, prodavač formira više (obično četiri) krugova, odnosno petlji na način da obuhvati cijelo područje, te kada obavi posao unutar jednog kruga-područja, ide na susjedni i tako dalje, dok ne posjeti sve kupce na cijelom području. Kod *preskakanja* kupac prvo posjećuje najudaljenijeg kupca te se vraća natrag preskačući pojedine dijelove teritorija-kupce, posjećujući pri tome samo one koje je planirao da će ih toga dan posjetiti. Neovisno o tome koji od četiri plana kretanja koristi, prodavač treba najprije posjetiti najbolje stalne kupce (one iz skupine A), nakon toga obližnje kupce iz grupe B, kao i potencijalne iz grupe «A»-najbolje kupce.

- Razmišljati unaprijed i kao rezervu «priprijeti» jednu ili više nepredviđenih posjeta izvan plana, te ih, ako vrijeme to dopusti, i realizirati.

***Procjena performanse na određenom području.*** Kako bi se utvrdila uspješnost prodavača na pojedinom području, ostvareni rezultati uspoređuju se s postavljenim vrijednosnim i kvantitativnim kvotama, odnosno ciljevima. Ukoliko planirane kvote nisu ostvarene, prodavači moraju revidirati svoje strategije i planove akcija. Usporedbom ostvarenog i planiranog prodavač krajem svakog dana, tjedna i mjeseca može vršiti analizu aktivnosti, performansi i produktivnosti. Jedan od značajnih pokazatelja produktivnosti je stopa konverzije ili obrtaja (ostvarena prodaja po posjetu) koju je poželjno izračunavati za svaku kategoriju kupca zasebno.

Praćenjem, tj. analizom ostvarenih posjeta i postignutih rezultata u određenom razdoblju, prodavači i manageri mogu predvidjeti optimalan broj posjeta i plan kretanja prodavača u narednom razdoblju.

## **5.2. UPRAVLJANJE UREDSKIM POSLOVIMA**

Premda se prodavači tuže da im administrativni ili uredski poslovi oduzimaju dragocjeno vrijeme koje bi oni inače posvetili neposrednoj prodaji, poslovi, kao što su sačinjavanje planova aktivnosti te ispunjavanje izvještaja i sl., ipak su neophodan sastavni dio prodajnog posla. Prodajno osoblje, mora shvatiti da im takve aktivnosti doprinose racionalnijem korištenju i uštedi vremena. Bolja organizacija posla i brži pristup potrebnim informacijama povećava produktivnost prodavača, a time i tvrtke u cjelini. Temeljem svojih izvještaja prodavači mogu kontrolirati rad i pratiti napredak u poslu. Nadalje, izvještaji koje prodajni predstavnici dostavljaju managerima, omogućavaju ovima donošenje važnih odluka. Uobičajeni izvještaji-evidencije koje prodavači vode su: izvještaj o obavljenim prodajnim posjetama, ostvarenoj prodaji, izdacima (putni troškovi, troškovi reprezentacije i sl.) te evidencije kupaca.

Uredske poslove potrebno je redovito obavljati i ne dozvoliti da se akumuliraju. Tako je izvještaje o prodajnim posjetama preporučljivo sastaviti tijekom i neposredno nakon što su obavljeni te naznačiti najvažnije informacije, dok su one prodavaču još svježije. Ipak, planiranje aktivnosti i sastavljanje izvještaja najbolje je obavljati izvan primarnog radnog vremena prodavača i za to rezervirati određeno vrijeme na početku ili pri kraju radnog dana. Da bi unaprijedile i poboljšale efikasnost organizacije i upravljanja administrativnim poslovima, mnoge tvrtke koriste specijalizirane računalne programe.<sup>149</sup>

---

<sup>149</sup> Više o tome vidjeti u dijelu 3.3. «Priprema za pristup kupcu».

Primjenom takvih programa prodavač može brzo izračunati važne pokazatelje njegove uspješnosti te ostale potrebne podatke.

### 5.3. UPRAVLJANJE STRESNIM SITUACIJAMA

Gotovo da danas nema posla ili profesije čije obavljanje ne izaziva određenu napetost, nervozu i brigu. Tako je to i u suvremenoj prodaji. Prodaja predstavlja jednu od vrlo stresnih, štoviše najstresnijih profesija. Svaki dan prodavaču donosi nove izazove, obveze, zadatke, često i vrlo neugodne, s kojima se on mora znati nositi.

Stres je neka vrsta odgovora tijela i/ili uma na zahtjeve koji se pred čovjeka postavljaju, a izražava se fizičkom ili psihološkom napetošću<sup>150</sup>. To je ekstremno fiziološko i emocionalno uzbuđenje koje osoba doživljava kad je suočena s prijetećom situacijom.<sup>151</sup> Stres zapravo predstavlja stanje narušene stabilnosti i ravnoteže funkcija organizma, odnosno stanje tjelesne i mentalne tenzije izazvano nekim stimulansom - fizičkim, kemijskim ili emocionalnim. Svaki stres ne mora biti negativan i štetan. Premda se on općenito definira kao negativno stanje, postoji i pozitivan ili poticajan stres koji osobu potiče na aktivnost i kvalitetno obavljanje zadatka. No, svaki nešto veći i trajniji stres je negativan. Budući da je on sastavni dio života, stres se ne može potpuno eliminirati, nego ga čovjek mora naučiti kontrolirati, njime se nositi i upravljati, kako bi mogao normalno funkcionirati te sačuvati svoje mentalno i tjelesno zdravlje.

Neki od pokazatelja psihofizičkog opterećenja i stresnog stanja su: manje fizičke smetnje (glavobolja, ubrzan rad srca, ubrzano disanje, bolovi u želucu, mučnina, proljev, ukočenost vrata i ramena, bolovi u prsima i leđima, znojenje, drhtanje ruku, nervoza i nervozni tikovi, osjećaj ljutnje, umor, razdraženost i malaksalost, nesanica), tjeskoba ili anksioznost (osjećaj straha, nemira, zabrinutosti, panike i očekivanja da će se dogoditi nešto jako loše, bez osobitog razloga), depresija te nagle promjene raspoloženja i karaktera (npr. nepostojano ponašanje, izljevi bijesa kod inače mirne osobe i sl.). U prodajnom poslu stres se javlja kao posljedica pretjeranog rada, izlaganja-prezentacije pred većom skupinom ljudi, neuspješnog prodajnog razgovora, traženja i pristupa novom kupcu, neizvjesnosti u pogledu ostvarenja postavljenih kvota i rokova i dr. Razlikujemo situacijski i emocionalni stres. *Situacijski stres* predstavlja stanje kratkoročne napetosti uzrokovano određenom situacijom, kao što je npr. prezentacija ispred veće skupine ljudi ili opterećenost ishodom nekog značajnog prodajnog posla.

*Emotivni stres* je trajniji. To je psihološka napetost uzrokovana zahtjevima posla ili pritiscima u radnoj okolini.<sup>152</sup> Najuobičajenija varijanta emotivnog stresa je tzv. stres uloge, gdje čovjek nije siguran u pogledu ispravnosti svoje uloge tj. ponašanja. Ovaj stres je izazvan «konfliktom uloge» (prodavač se nalazi u neugodnom položaju zbog konflikta između zahtjeva kupaca s jedne strane i zahtjeva managera s druge strane) te «neodređenošću ili nejasnoćom uloge». Ovdje prodavač nije siguran što se od njega točno zahtijeva ili očekuje i što on treba napraviti te kako će se njegov učinak procijeniti i vrednovati.

---

<sup>150</sup> Manning, G. L., Reece, B. L., citirano djelo, str. 413.

<sup>151</sup> Preuzeto sa <http://ss-ri.hr/stres.htm> (26. 12. 2006.)

<sup>152</sup> Weitz, B. A., Castleberry, S. B., Tanner, J. F., «Selling: Building Partnerships», 5th ed., McGraw-Hill, Irwin, Boston, Burr Ridge, 2004., str. 563.

Jedna od izraženih vrsta suvremenog stresa je tzv. *tehnostres*. On je povezan s osjećajem nelagode pri korištenju novih tehnologija i suvremenih dostignuća. Nepoznavanje nove tehnologije ne znači da je čovjek glup ili nesposoban.

Ljudi su često opterećeni time da uvijek treba koristiti «posljednju riječ tehnologije», što ih plaši i nervira. Oni zapravo obično koriste samo mali dio, tek možda 35% tehnološkog kapaciteta ili ograničeni broj funkcija nekog uređaja. U tome nema ništa loše. S tehnologijom se ne treba opterećivati, već o njoj razmišljati kao o nečemu što nam olakšava i pojednostavljuje život.<sup>153</sup> Jedan od načina manifestiranja tehnostresa je i neprestana zaposlenost, opsjednutost poslom i njegovom boljom organizacijom, gdje ljudi i nakon napornog radnog dana nastavljaju s radom kući, čak i noću, razmišljajući o problemima i rokovima koji ih sutra očekuju.

Suočavanje sa stresnim situacijama zahtijeva fizičku i mentalnu snagu i stabilnost, samodisciplinu te promjene u stavovima i pristupu problemima, kao i životu općenito. Da bi se prodavač sa stresom uspješno nosio i prevladao ga sugerira se sljedeće:

- Permanentno se usavršavati i razvijati da bi stekao dovoljnu razinu stručnosti i sposobnosti u poslu. Obučenost i stručnost jačaju sigurnost i samopuzdanje i na taj način ublažavaju ili eliminiraju stres.
- Organizirati svoje vrijeme i rasporediti ga na pravi način. Ukoliko je to moguće, odvojiti «život» na radnom mjestu od onog kod kuće. Ne dopustite tehnologiji da utječe na vaš život i izbriše granice između osobnog i radnog vremena.<sup>154</sup>
- Postaviti prioritete. Na početku dana zapisati na papir aktivnosti koje toga dana planirate obaviti te ih prema važnosti poredati.
- Budite odlučni. Kad jednom donesete odluku, provedite je u djelo. Nemojte se pri tome opterećivati mogućim konfliktnim situacijama. U situaciji kada različiti ljudi imaju u odnosu na nas različita očekivanja, prethodno postavljeni prioriteti olakšat će nam donošenje odluke o tome što i kako nešto napraviti.
- Imati realno mišljenje o vlastitim mogućnostima i sposobnostima te se pobrinuti da nas i drugi tako doživljavaju.
- Komunicirati s nadređenima i tražiti kod njih podršku za svoje aktivnosti. Ako je to potrebno, tražiti od njih dodatne upute i savjete.
- Koristiti maštu-imaginaciju. Zamisliti sebe kako upravo uspješno završavamo predstojeći zadatak ili rješavamo problem te dočarati sebi osjećaj zadovoljstva i opuštenosti koji nas pri tome obuzima.
- Napraviti pauzu. Kratko prošetati, nazvati prijatelja, nešto drugo napraviti, popiti kavu ili nešto pojesti. Kombinirati ovo s pozitivnom imaginacijom.
- Odmoriti se. Prije obavljanja zahtjevnog posla dobro se odmoriti i prespavati noć, što je dobar preduvjet uspješnog rada.
- Dobro se pripremiti. Prezentaciju i sl. je neophodno prethodno dobro pripremiti i uvježbati.
- Prihvatiti ono što ne možemo promijeniti. Mudar i zreo način upravljanja stresom jest naučiti živjeti s problemima i nadilaziti ih. Nema osobe koja se nije suočila s nekim problemom, kako u životu, tako i na poslu, no ono što

---

<sup>153</sup> Preuzeto sa <http://www.voa.gov/misel/croatia/noble.html> (26. 12. 2006.)

<sup>154</sup> Preuzeto sa <http://www.plivazdravlje.hr/?section=arhiva&acat=t&cat=t&id=8131&show=1> (26. 12. 2006.)

ljude razlikuje, jest pristup problemu. Problem treba prihvatiti kao stvarnu činjenicu koja postoji, i realno ga sagledati, a ne ga preuveličavati i burno reagirati. Poznato je da se optimistični ljudi direktno suočavaju s problemom i traže različite varijante njegovog rješavanja, dok pesimisti nastoje problem izbjeći i krivnju prebaciti na druge.

- Ne zabrinjavati se zbog nebitnih stvari; zapitati sebe je li određena situacija vrijedna našeg uzrujavanja.
- Odvojiti vrijeme za odmor u vidu fizičke aktivnosti - rekreacije (fitness, aerobik, trčanje, plivanje, vožnju biciklom, hodaње i dr.), drugih načina opuštanja (meditaciju, razne programe relaksacije) te aktivnosti koje će vas razonoditi ili u kojima uživate (čitanje, pisanje<sup>155</sup>, igra s kućnim ljubimcima i dr.) i redovito ih prakticirati.
- Razgovarati o osjećajima i podijeliti svoje brige s osobama koje volite, poštuјete i u njih imate povjerenja (članovima obitelji ili prijateljima).
- Smijati se pa i zaplakati. Ovo su dobri prirodni načini smanjivanja stresa i «cijeljenja rana».
- Konačno, obratiti se, ako je to potrebno, stručnoj osobi (psihologu, psihijatru). Mnoge osobe se, osobito u našoj još uvijek tradicionalnijoj sredini, toga ustručavaju.

## **6. UPRAVLJANJE PRODAJNIM OSOBLJEM**

Upravljanje prodajnim osobljem ima izuzetno važnu ulogu za uspješno poslovanje tvrtke. Politika upravljanja prodajnim osobljem je zapravo strategijsko planiranje i razvoj ljudi sa svrhom postizanja prodajnih ciljeva poduzeća i osobnog zadovoljstva u radu. Ono obuhvaća niz međusobno povezanih aktivnosti te uključuje proces planiranja, pribavljanja-regrutiranja, selekcije, obučavanja, motiviranja i ocjenjivanja prodajnog osoblja, kako bi se zacrtani prodajni ciljevi što efikasnije postigli. Glavna osoba odgovorna za provedbu tih aktivnosti je, u prvom redu, rukovoditelj prodaje, čiji je krajni cilj postići željenu razinu prodaje i profita, zadanu od više razine menadžmenta. Rukovoditelj prodaje je odgovoran za uspjeh prodajnog osoblja te zajedno sa svojim suradnicima mora izabrati odgovarajuće osoblje i na primjeren način ga motivirati, odnosno usmjeravati i njime upravljati.

### **6.1. PLANIRANJE PRODAJNOG OSOBLJA**

Da bi kreirali efikasan prodajni sustav, odgovorni ljudi u poduzeću moraju pomno razmotriti nekoliko područja, kao što su: određivanje ciljeva, strategije, organizacije te veličine prodajnog osoblja.

#### **Ciljevi prodajnog osoblja**

Ciljevi prodajnog osoblja predstavljaju zacrtane planove i zadatke koje tijekom određenog vremenskog razdoblja prodavači trebaju ostvariti. Oni se mogu izraziti pojedinačnim kvotama, zadacima ili aktivnostima te krajnjim rezultatom prodaje.

---

<sup>155</sup> Pisanje o svijetu oko nas (osjećajima, stvarima koje doživljavamo ili situacijama s kojima se suočavamo) predstavlja djelotvoran način opuštanja i prevladavanja stresa. Preporučuje se dnevno pisati 10 do 15 minuta.

Kvote su zapravo postavljene norme za koje se očekuje da ih pojedini prodavač u određenom razdoblju treba ostvariti. Primjer takvih kvota može biti: količina ili vrijednost prodanih proizvoda-usluga, veličina, odnosno vrijednost ostvarenih narudžbi, broj ostvarenih posjeta kupcima i sl.

Kvote su često popraćene aktivnostima ili zadacima, kao što su<sup>156</sup>:

- traženje novih kupaca (pronalaženje i prezentiranje proizvoda/usluge novim kupcima)
- ciljanje (donošenje odluke o tome kako rasporediti vrijeme i napor prodavača);
- komuniciranje (informiranje kupaca o proizvodima/uslugama tvrtke);
- prodaja (vođenje prodajnog razgovora od pristupa kupcu, preko prezentacije proizvoda do zaključivanja prodaje);
- postkupovni servis (pružanje kupcu raznih usluga nakon ostvarenja prodaje, montaža, servisiranje proizvoda, obuka osoblja kupca i dr.);
- prikupljanje informacija (provođenje istraživanja tržišta te podnošenje izvještaja o ostvarenim posjetama);
- alociranje (odlučivanje o tome koje kupce opskrbiti proizvodima u vrijeme njihove nestašice, a na temelju procjene kvalitete i značenja kupca).

Kako bi povećale prodaju, tvrtke trebaju pobliže odrediti određene aktivnosti i zadatke prodajnog osoblja te utvrditi koliko vremena prodavač treba posvetiti postojećim kupcima, a koliko traženju novih te koliko vremena odvojiti za prezentaciju i prodaju postojećih proizvoda, a koliko za nove.

Konačan rezultat prodaje predstavlja i krajnji cilj tvrtke, a izražava se: ostvarenom prodajom u određenom razdoblju (količinski i vrijednosno), tržišnim udjelom prodaje u industrijskoj djelatnosti, odnosno na opsluživanom tržištu u određenom razdoblju, ostvarenim profitom ili dobiti u obračunskom razdoblju; stopom povrata ulaganja i sl. Rezultat prodaje može također biti i ostvareno zadovoljstvo kupaca izraženo prosječnom ocjenom.

Postavljeni ciljevi moraju biti realni, odnosno ostvarivi i poticajni.

### **Strategija prodajnog osoblja**

Strategija koja se odnosi na prodajno osoblje predstavlja planove akcija, odnosno način postizanja zacrtanih ciljeva. Tvrtka može svoju strategiju temeljiti na:<sup>157</sup>

- *Rezultatima* (ostvoreni obujam prodaje, visina profita, veličina tržišnog udjela ili zadovoljstva kupca);
- *Ponašanju ili aktivnostima prodavača* (više prodajnih posjeta, posjećivanje novih kupaca, bolje postkupovno opsluživanje postojećih kupaca, veći angažman u aktivnostima istraživanja tržišta i dr., što doprinosi boljem ostvarivanju zacrtanih ciljeva);

---

<sup>156</sup> Prema Kotler, Ph., preuzeto sa <http://www.abcpapers.com/sample.doc>

<sup>157</sup> Preuzeto sa [http://www.amanet.org/books/catalog/pdfs/accelerate\\_sales\\_ch1.PDF](http://www.amanet.org/books/catalog/pdfs/accelerate_sales_ch1.PDF).

- *Ljudima i poslovnoj kulturi* – (podizanje nivoa znanja, vještina i sposobnosti prodajnog osoblja te oblikovanje kulture (vrijednosti i normi) poduzeća na način da se prodavač njima može koristiti u prodaji i prezentiranju proizvoda – npr. prodavač može naglašavati «usmjerenost na kupca» kao vrijednost na kojoj se zasniva poslovanje tvrtke);
- *Investiranju u prodajno osoblje i odlukama vezanim uz prodajno osoblje* (reorganizacija prodajnog osoblja, plan njihovog usavršavanja, novi sistem poticaja, nagrađivanja i dr.).

Strategija se može zasnivati na kombinaciji svih gore navedenih elemenata.

Tvrtka mora svoje prodajno osoblje strateški rasporediti na način da se oni obraćaju pravim kupcima, na pravi način i u vrijeme kada oni mogu i žele kupovati. Nekoliko je načina na koje prodajno osoblje može pristupiti kupcu, a koji će se od njih izabrati ovisi o konkretnoj situaciji. Tako prodajni predstavnik može kontaktirati i proizvod prezentirati kupcu ili grupi kupaca. Nadalje, prodajni tim može organizirati prodajnu prezentaciju za jednog kupca ili grupu kupaca. Isto tako, tim tvrtke može organizirati i izvoditi prodajno-edukacijske seminare na kojima će se osoblje tvrtke kupca - posrednika educirati o prodajnim vještinama i dostignućima na području prodaje.

### **Organizacija prodajnog osoblja**

Kako unutar zacrtanog plana, prodajno osoblje organizirati, odnosno na tržištu rasporediti predstavlja jedan od najvažnijih zadataka s kojim se suočavaju menadžeri prodaje. Oni moraju odrediti kako rasporediti prodajno osoblje tako da se efikasno pokrije opsluživano tržište. Tri osnovna pristupa organizaciji prodajnog osoblja su: teritorijalna ili geografska organizacija, organizacija prodajnog osoblja prema proizvodu te organizacija prodajnog osoblja prema tržištu ili tipu kupaca.

*Teritorijalna organizacija prodajnog osoblja* je najčešće korišteni oblik njegovog strukturiranja. Ovdje je cjelokupno tržište podijeljeno na manja zemljopisna područja, koja zapravo predstavljaju prodajna područja. Ovakva se organizacija koristi kada tvrtka prodaje jedna liniju proizvoda istoj grupi ili kategoriji kupaca koji su geografski disperzirani. Predstavniku prodaje dodjeljuje se određeno ekskluzivno geografsko područje na kojem on organizira prodaju kompletne linije proizvoda. Tri su glavne prednosti ovakvog pristupa: (1) odgovornost prodajnog predstavnika jasno je definirana, (2) ekskluzivitet kojeg uživa na određenom području stimulira prodavača na razvijanje dobrih odnosa i osobnih veza s kupcima i potrošačima toga područja i (3) zbog manje veličine prodajnog područja putni troškovi prodajnih predstavnika su relativno niski. Ovakva organizacija prodaje ima i svoje potencijalne rizike. Tako, povećavanje linije proizvoda može prodajnom predstavniku predstavljati problem i voditi lošijoj kvaliteti prezentiranja proizvoda. Osim toga, prijelaz na opsluživanje većeg geografskog područja može rezultirati nižom razinom i kvalitetom usluživanja kupaca te posvećivanjem više vremena plasmanu onih proizvoda za koje vlada veća potražnja ili ih je lakše prodati, na uštrb ostalih.

Kod *organizacije prodajnog osoblja prema proizvodu* prodajni predstavnici se specijaliziraju za prodaju uske linije proizvoda. Ova se organizacija koristi kada tvrtka prodaje vrijedne, kompleksne ili tehnički složene proizvode koji zahtijevaju dobro poznavanje obilježja i prednosti tih proizvoda. Ona je također efikasna kad je riječ o vrlo

različitim ili brojnim proizvodima. Organizacija prema proizvodu je vrlo skupa zbog potrebnog vremena, prodajnog napora te ulaganja u izobrazbu i specijalizaciju prodavača. Ovaj tip organizacije i specijalizacije prodavača je opravdan ako za proizvodima postoji velika potražnja.

Kod *organizacije prema tržištu* prodajno osoblje je usmjereno na opsluživanje određene djelatnosti ili grane industrije (metalurgija, građevinarstvo, elektromaterijal, kućanski aparati i sl.) te vrste kupaca (npr. industrijski kupci, veletrgovci i maloprodavači, stručnjaci i dr.).

Osim navedenih oblika, tvrtke mogu koristiti i kombinirani pristup organizaciji prodajnog osoblja. Tako one mogu tržište podijeliti na geografska područja, unutar kojih se prodavači mogu specijalizirati za pojedine proizvode ili vrste kupaca.

### **Veličina prodajnog osoblja**

Veličina prodajnog osoblja ovisi o vrsti proizvoda/usluga koji se prodaju, vrsti ili prirodi posla, obliku distribucije (intenzivna, selektivna, ekskluzivna), te ovisno o tome koristi li se tvrtka isključivo vlastitim prodajnim osobljem ili angažira i vanjsko osoblje (predstavnik proizvođača, agente ili brokere), kao i oblicima ili metodama prodaje (izravna prodaja, telemarketing ili prodaja putem telefona i dr.).

Više je metoda kojima se može odrediti veličina potrebnog prodajnog osoblja, a izbor određene metode ovisi i varira od subjektivne procjene rukovoditelja pa do onih kojima se putem sofisticiranih kompjutorskih programa određuje veličina i oblik područja te lokacija prodavača. Jedna od najčešće korištenih metoda je *metoda pristupa radnog opterećenja*. Ona se temelji na utvrđivanju ukupno potrebnog vremena za određeni posao prodaje i njegovim dijeljenjem sa procijenjenim vremenom prodaje po jednom prodavaču. Metoda pristupa radnog opterećenja uključuje sljedeće korake:

- *Utvrđivanje broja kupaca* (pri tome se kupce klasificira po veličini, ovisno o godišnjem obujmu prodaje te na postojeće i potencijalne. Naime, različite kategorije kupaca zahtijevaju različito vrijeme i učestalost posjeta);
- *Određivanje željene učestalosti i ukupnog broja posjeta godišnje za svaku grupu kupaca*;
- *Određivanje prosječnog vremena potrebnog po posjeti* (npr. 45 min);
- *Utvrđivanje ukupnog godišnjeg radnog opterećenja, odnosno potrebnog vremena za poslove svih prodajnih predstavnika, izraženog u satima* (broj sati se dobije množenjem broja kupaca u svakoj kategoriji sa željenom učestalošću posjeta te prosječnim vremenom potrebnim po posjeti);
- *Određivanje potrebnog vremena prodaje po jednom prodavaču* (ukupan broj sati godišnje - npr. 5 sati dnevno x 250 radnih dana = 1250 sati godišnje);
- *Izračunavanje potrebnog broja prodajnih predstavnika* (broj se dobije dijeljenjem ukupnog godišnjeg radnog opterećenja svih prodajnih predstavnika s predviđenim vremenom prodaje po jednom prodavaču).

Na, ovim pristupom, utvrđenu veličinu prodajnog osoblja, razinu prodajnih aktivnosti i rezultate prodaje utječu i iskustvo prodajnog osoblja, poznavanje proizvoda, vještine prodaje, radne navike, obilježja ličnosti i osobna motivacija prodavača.



## 6.2. PRIBAVLJANJE-REGRUTIRANJE PRODAJNOG OSOBLJA

Regrutiranje je proces traženja i privlačenja individua, pretežno s vanjskog tržišta rada, koji su sposobni i zainteresirani za popunjavanje raspoloživih radnih mjesta. Proces pribavljanja kandidata za posao prodaje ima za cilj privući kvalificirane kandidate zainteresirane za posao prodaje, da bi se poslije mogao obaviti adekvatan izbor. Međutim, cilj pribavljanja nije privući što veći broj potencijalnih kandidata, nego privući kvalitetne kandidate za taj posao. Preveliki broj kandidata može povećati troškove i smanjiti efikasnost procesa selekcije prisiljavajući managere da postupak testiranja i procjene pojednostave ili skrate. Stoga, postupak pribavljanja i selekcije kompetentnih i adekvatnih prodajnih predstavnika u procesu upravljanja prodajnim osobljem predstavlja jedan od najvažnijih zadataka managera. Naime, obuka tj. izobrazba i motivacija neadekvatnih kandidata neće polučiti željeni učinak. S druge strane objedinjeni rezultati većeg broja istraživačkih studija o međuovisnosti učinka individualnih prodavača i različitih osobnih i organizacijskih čimbenika koji mogu utjecati na njihov učinak<sup>158</sup> upućuju na zaključak da se dobar prodavač i rađa i stvara. Naime, izbor kandidata s urođenim osobinama ličnosti i sposobnostima primjerenim za obavljanje konkretnog prodajnog posla predstavlja značajnu determinantu krajnjeg prodajnog učinka. No, iako je odluka o tome koga će se angažirati važna, način na koji se tim ljudima upravlja, još je značajniji čimbenik uspjeha.<sup>159</sup>

Temeljem prethodno navedenog može se izvesti zaključak da je pribavljanje kvalitetnih kandidata za posao prodavača neophodno, ali ne i dovoljno, ako tvrtka paralelno ne provodi i adekvatnu politiku njihovog razvoja, motiviranja i ocjenjivanja.

Da bi proces pribavljanja i nakon toga selekcije kandidata, bio što uspješniji, manageri ljudskih potencijala u suradnji s rukovoditeljem prodaje, moraju napraviti analizu i opis poslova te utvrditi potrebne kvalifikacije potencijalnih djelatnika.

### Analiza posla

Analiza posla je proces prikupljanja informacija o aktivnostima vezanim uz prodaju, da bi se identificirali i definirali potrebni zadaci, dužnosti i odgovornosti na određenom poslu te znanja, vještine i sposobnosti koje moraju posjedovati izvršitelji poslova. Analiza posla mora uzeti u razmatranje sljedeće činitelje:

1. Čimbenike okruženja, kao što su: prisutnost konkurencije (je li riječ o izrazito konkurentnoj djelatnosti ili se tvrtka ima monopolističku poziciju), struktura djelatnosti, poslovna praksa, odnosno zakonitosti poslovanja te tipični kanali distribucije koji se koriste;
2. Dužnosti, aktivnosti i zadatka prodajnog predstavnika koje bi on trebao obavljati na temelju očekivanja rukovoditelja prodaje, osoba odgovornih za unapređenje prodaje i marketinško istraživanje, kao i očekivanja kupaca;
3. Vrijeme koje bi prodajni predstavnik trebao posvetiti pojedinim aktivnostima (putovanje, osobna prodaja, telemarketing, podržavajuće aktivnosti – npr.

---

<sup>158</sup> Churchill, G. A. i dr. (1985) prema Churchill, G. A. i dr. (1997), «Sales Force Management», 5th.ed., Irwin, Chicago, Bogota, 1997., str. 368

<sup>159</sup> Churchill, G. A. i dr., isto, str. 369.

očekuje li se od prodajnog predstavnika popunjavanje polica, postavljanje izložaka ili displeja na prodajnom mjestu, obučavanje prodajnog osoblja i dr.)

Preporučljivo je da rukovoditelj prodaje ili njemu podređena osoba promatra rad nekolicine prodajnih predstavnika na terenu kako bi stekao točan uvid u prirodu i aktivnosti datog posla.

### **Opis posla**

Opis posla predstavlja formalni pisani prikaz ili sažetak kojim se točno definiraju priroda posla, dužnosti i odgovornosti prodavača. Opis posla trebao bi sadržavati:

(1) naziv radnog mjesta (npr. pripravnik, komercijalist, itd.), (2) dužnosti, zadatke i odgovornosti prodavača, (3) proizvodnu liniju ili vrstu proizvoda koje prodaje, (4) geografsko područje kojeg pokriva, (5) vrstu kupca (obično se definira kojeg kupca prodavač mora kontaktirati, a ponekad se od njega traži da to i sam odredi), (6) razinu ili naziv neposrednog rukovoditelja kojem je prodavač podređen te (7) posebne zahtjeve vezane uz određeni posao (fizička izdržljivost ili otpornost na stres i dr.).

Kako bi se zadaci prodavača mogli točno definirati i učinak adekvatno procijeniti, to zadaci i odgovornosti moraju biti, gdje god je to moguće, kvantitativno izraženi, npr. broj dnevnih posjeta prodajnog predstavnika kupcu, vrijeme provedeno u traženju novih kupaca ili broj novih kupaca koje je potrebno posjetiti, količinu ili vrijednost prodanih proizvoda i sl.

Specifikacije dužnosti i aktivnosti prodavača trebaju sadržavati i *servisiranje kupaca* (montažu ili instaliranje proizvoda, servisiranje proizvoda, postupanje s pritužbama, povrat novca ili zamjenu proizvoda, posebne zahtjeve ili individualne narudžbe kupca i dr.), *aktivnosti komuniciranja* (prosljeđivanje informacija, zahtjeva, pritižbi i narudžbi kupaca tvrtki; informiranje kupca o politici, o promjeni cijena i novim proizvodima tvrtke; informiranje tvrtke o aktivnostima konkurencije te izvještavanje o vlastitim aktivnostima i postignutim rezultatima) te *ostale aktivnosti*, kao što su: obučavanje novog prodajnog osoblja, obučavanje posrednika ili distributera te organiziranje i vođenje prodajnih sastanaka s distributerima (maloprodavačima).<sup>160</sup>

Budući da su dužnosti prodavača brojne, a njegovo vrijeme ograničeno, pri definiranju zadataka morali bi se odrediti prioriteti.

### **Potrebne kvalifikacije prodavača**

Potrebne kvalifikacije predstavljaju znanje, vještine, sposobnosti, sklonosti, osobine ličnosti i ponašanje koje se smatra neophodnim za uspješno obavljanje posla u prodaji. Premda nije lako definirati koja su to obilježja koja jednog prodavača čine boljim od drugog, kao uobičajena mogu se navesti:

---

<sup>160</sup> Prema Patty, C. R., Hite, R., «Managing Salespeople», 3rd. ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988., str. 176 i 178.

*Edukacija* – tvrtka može kao zahtjev postaviti određen stupanj obrazovanja u struci (npr. VSS ili VŠS), te dodatna znanja (rad na računalu, poznavanje stranih jezika i dr.). Pri tome se može razmatrati uspjeh kojeg je pojedinac postigao tijekom školovanja ili studija, dobivene nagrade, izrađeni projekti i dr.

*Osobine ličnosti* - prema rezultatima više istraživanja, kao osobne karakteristike koje su rukovoditeljima prodaje značajne pri izboru kandidata za posao u prodaji, navode se entuzijazam, organizacijske sposobnosti, ambicioznost (želja da se uspije) te dva međusobno povezana obilježja – sposobnost uvjeravanja i vještina verbalne komunikacije.<sup>161</sup> Kao poželjne osobine ličnosti za posao prodavača, smatraju se također i empatija, taktičnost, strpljivost, psihološka stabilnost, odnosno emocionalna zrelost i samopouzdanje

*Iskustvo* – tvrtke često navode ovaj kriterij te specificiraju vrstu i dužinu iskustva ili pak traže prikladan supstitut za to. Općenito iskustvo u prodaji, smatra se relevantnijim od iskustva u prodaji određenog proizvoda ili grani industrije<sup>162</sup> i

*Fizička obilježja* – od prodavača se obično traži da uredno izgleda, da je dobre fizičke spremne te da svojom pojavom ostavlja dobar dojam. Neke tvrtke traže da prodavač bude barem prosječnog rasta i težine.

Potrebno je voditi računa da različiti poslovi u prodaji zahtijevaju i različite osobne karakteristike, sklonosti, sposobnosti i vještine, ovisno o djelatnosti kojom se tvrtka bavi. Stoga svaka tvrtka treba definirati vlastite specifikacije i potrebne kvalifikacije prodajnog osoblja i permanentno ih ažurirati.

Pri određivanju potrebnih kvalifikacija može se koristiti tzv. «retrospektivni pristup». Kod ove metode prethodni i sadašnji prodavači se podijele u dvije grupe – «uspješni» i «neuspješni». Ove dvije grupe se uspoređuju s obzirom na njihove karakteristike prilikom izbora i zapošljavanja (npr. edukacija, iskustvo, obiteljski status i odgovornosti, navike i dr.). Nakon toga se od kupaca traži da navedu karakteristike koje kod prodavača (koji im prodaju) smatraju najvažnijima<sup>163</sup>. Ako se između kategorija «uspješnih» i «neuspješnih» prodavača utvrde statistički značajne razlike, tada manageri mogu kreirati profil osobe koja će predstavljati uspješnog prodajnog predstavnika.<sup>164</sup>

## IZVORI I METODE TRAŽENJA POTENCIJALNIH KANDIDATA

Potrebno je napraviti distinkciju između izvora i metoda traženja. Izvori predstavljaju onaj segment tržišta rada gdje su locirani potencijalni kandidati (djelatnici unutar tvrtke, evidencije ljudskih potencijala, konkurentske i dr. tvrtke i nezaposleni). Metode su specifična sredstva putem kojih se potencijalni kandidati informiraju o poduzeću te privlače u tvrtku. One uključuju, direktne prijave kandidata, informacije s oglasne ploče, kućne biltene, informacije tj. preporuke zaposlenika, oglašavanje u medijima, posredovanje agencija i dr. Razlikujemo unutarnje i vanjske izvore i metode traženja, odnosno pribavljanja potencijalnih kandidata.

---

<sup>161</sup> Churchill, G. A., citirano djelo, str. 370-371

<sup>162</sup> Isto, str. 371.

<sup>163</sup> Istraživačke studije su pokazale da kupci prosuđuju kriterije radnih performansi bolje nego manageri i prodavači (Bragg, A., prema Marks, R. B., citirano djelo, str. 508.).

<sup>164</sup> Marks, R. B., isto, str. 508.

## Unutarnji izvori i metode traženja

Prvi logičan korak prilikom pribavljanja potrebnih kandidata za posao prodaje jest potražiti radnike koji udovoljavaju zahtjevima posla unutar samog poduzeća..

*Djelatnici unutar tvrtke*, odnosno zaposlenici drugih odjela-sektora (proizvodnog, uslužnog, uredski djelatnici i dr.) predstavljaju vrijedan potencijalni izvor potrebnog prodajnog osoblja. Riječ je o osobama koje su obično dobro upoznate s tehničkim karakteristikama i performansama proizvoda, a u čije radne navike i sposobnosti odgovorni ljudi u tvrtki imaju uvid. Vlastiti ljudi već poznaju organizaciju, politiku i aktivnosti poduzeća pa će svoje ciljeve i radne aktivnosti lakše uskladiti s ciljevima poduzeća. Osim toga, mogućnost transfera i promocije izvan postojećeg odjela djeluje pozitivno na motivaciju ostalih djelatnika u poduzeću. Interno popunjavanje ima i svoje nedostatke. Ovi djelatnici obično nemaju iskustvo u prodaji te ih je potrebno za to dodatno obučiti. Nadalje, angažiranje dobrih pojedinaca iz drugih odjela može naići na neodobravanje rukovoditelja tih odjela. Konačno, da bi se interni djelatnici mogli primjereno obučiti oni moraju udovoljavati zahtjevima iz opisa radnog mjesta te imati sklonosti i sposobnosti za traženi posao.

Interni kandidati regrutiraju se na temelju informacija s oglasne ploče, kućnih biltena, evidencija ljudskih potencijala, popisa vještina i preporuka postojećih zaposlenika tvrtke.

*Informacije s oglasne ploče* najjednostavniji su i najjeftiniji oblik internog obavještanja o ponuđenim radnim mjestima i uvjetima za njih. Da bi oglasna ploča privukla pažnju zaposlenih, treba je obogatiti raznim prikladnim sadržajima.

*Kućni bilten* je više specijalizirani medij, usmjeren na manju grupu interesenata određenog profila. Međutim, zaposleni ga uvijek ne čitaju. Osim toga, kućni list, kao i oglasna ploča daju samo inicijalne informacije, a pažnja, interes i motivacija radnika moraju se postići na drugi način.

*Evidencija ljudskih potencijala* daje informacije o mogućim kandidatima za slobodno radno mjesto. Sadrži podatke o obrazovanju, obitelji, bračnom stanju, stambenom statusu, razvoju karijere, napredovanju, preferencijama kandidata i dr. te se može smatrati jednim od najsigurnijih internih izvora kandidata. Naravno, ovo vrijedi pod pretpostavkom objektivnosti izvora, odnosno njegovog nepristranog ocjenjivanja.

Kada se javi potreba za zapošljavanjem u mnogim poduzećima se koristi *popis vještina* koji se sastoji se od kompjutorski evidentiranih podataka o obrazovanju, povijesti rada tj. prethodnom radu i iskustvu te ključnim sposobnostima.<sup>165</sup>

*Preporuke postojećih djelatnika tvrtke*. Postojeće prodajno osoblje tvrtke predstavlja efikasan izvor preporuka kvalificiranih kandidata. Ono je upoznato sa zahtjevima i potrebnim kvalifikacijama za konkretan posao, te često i politikom regrutiranja same tvrtke. Osim toga, postojeće prodajno osoblje ima permanentne kontakte

---

<sup>165</sup> B. D. Dunn prema G. H. Heneman (et. al.), «Personnel/Human Resource Management», 4th. ed., Irwin, Homewood, Boston, 1989., str. 375.

sa širokim krugom ljudi, među kojima i prodajnim osobljem drugih tvrtki te je u prilici saznati želi li netko promijeniti posao. Isto tako, prodavači mogu dotični posao preporučiti drugim potencijalnim kandidatima i tako direktno pomoći u njihovom regrutiranju. Neke tvrtke za regrutiranje novih kandidata svoje djelatnike nagrađuju posebnim dodacima na plaću, provizijama na učinke novih prodavača i drugim sličnim poticajima.

### **Vanjski izvori i metode**

Kada internih kandidata nema ili nisu dovoljno kvalificirani za određeni prodajni posao, tvrtka se angažira u traženju vanjskih kandidata. Vanjski izvori uključuju obrazovne institucije te prodajno osoblje dobavljača, distributera, kupaca i konkurenata, dok metode obuhvaćaju direktne prijave kandidata, oglašavanje u tisku, agencije za posredovanje i dr.

*Obrazovne institucije*, kao što su fakulteti, više i srednje stručne škole predstavljaju značajne izvore potencijalnih kandidata. Odgovorne osobe u poduzeću, primjerice, mogu kontaktirati upravu fakulteta i profesore te od njih tražiti da im preporuče najbolje studente marketinškog smjera.<sup>166</sup> U novije vrijeme i poduzeća u Hrvatskoj počinju se više obraćati obrazovnim institucijama. Tako se studentima može ponuditi praksa u poduzeću, tijekom koje se može ocijeniti prihvatljivost kandidata, ali i poduzeća tome kandidatu. Nadalje, posebno pripremljen i dobro informiran tim može obilaziti školske ustanove te organizirati stručna predavanja i manifestacije te tako tražiti i privlačiti kandidate. Tako se, primjerice, na fakultetima organiziraju dani susreta studenata s potencijalnim poslodavcima, tzv. «career day», u sklopu kojih se studenti mogu upoznati s prirodom i mogućnostima prodajnog posla. Međutim, upitno je koliko je prodajni posao fakultetski obrazovanim ljudima atraktivan. Tvrtke tome nastoje doskočiti informiranjem o visini početnih plaća, dobrim mogućnostima napredovanja, te navođenjem uspješnih osoba koje su karijeru započele baš u marketingu i prodaji.

*Oglašavanje u tisku.* Jedan od načina traženja potencijalnih kandidata je i oglašavanje radnog mjesta u tisku. Ako su u pitanju složeniji prodajni poslovi (tehnička ili specifična znanja; prodajni manageri) ili se traže iskusni prodavači, preporučuje se oglašavati u stručnim časopisima ili trgovačkim publikacijama. Ako je riječ o općim ili manje zahtjevnim poslovima prodaje, tada će biti prikladno oglašavanje u novinama, gdje se u relativnom kratkom roku može doći do velikog broja kandidata. Da bi se privukli kvalitetni kandidati te smanjio skup i ekstenzivan postupak selekcije i provjeravanja kandidata, potrebno je dobro formulirati oglas i navesti proizvode i usluge koje tvrtka prodaje, opis posla, potrebno iskustvo, kvalifikacije, te po mogućnosti prednosti rada u tvrtki.

Za manje prestižne poslove u prodaji (npr. prodaja od vrata do vrata, prodaja na prodajnom mjestu), neki prodajni manageri preferiraju tzv. «prikrivene» oglase s manjim brojem informacija jer oni rezultiraju velikim brojem prijavljenih kandidata, pa manager prilikom osobnog intervjua može kandidatu objasniti prednosti i obilježja takvog posla.<sup>167</sup>

---

<sup>166</sup> Uprava fakulteta i profesori moraju biti informirani o tvrtki, njezinoj djelatnosti, politici poslovanja, regrutiranja i sl.

<sup>167</sup> Matthew, M. prema Churchill, G. A., Ford, N. M., Walker, O. C., citirano djelo, str. 406.

*Agencije* (zavodi za zapošljavanje, privatne agencije) kao specijalizirani posrednici mogu biti koristan način pribavljanja ljudskih potencijala. Putem kompjutorske banke podataka, zavodi za zapošljavanje mogu odgovarajućeg kandidata brzo uputiti na određeni posao. Uvidom u evidencije, svrstane po zanimanjima i kvalifikacijama, oni relativno brzo odgovaraju na traženja poduzeća. Ako je riječ o vrlo odgovornom i/ili kreativnom prodajnom poslu, tada se preporučuje da tvrtka samostalno provede proces regrutiranja ili pak tijekom cijelog procesa tijesno surađuje s angažiranom agencijom. Neovisno o kojem je prodajnom poslu riječ, za uspješno provođenje procesa regrutiranja i ostvarivanje dobrog rezultata, tvrtka treba angažirati renomiranu agenciju, koja za traženi profil zaposlenika ima iskustvo, te joj dostaviti jasan i detaljan opis posla te potrebne kvalifikacije prodavača. Specijalizirane agencije mogu brže locirati potencijalni kanidate, kvalitetnije obaviti proces testiranja i provjere potencijalnih kanidata te uštedjeti tvrtki vrijeme i napor. Rukovoditelj prodaje, odnosno odgovorna osoba u tvrtki treba agenciju kontinuirano izvještavati o promjenama u potrebama i zahtjevima posla. Poduzeće treba procijeniti i usporediti potrebno vrijeme, troškove ove usluge i očekivane rezultate te odrediti hoće li angažirati agenciju ili ne.

*Ostale tvrtke.* Djelatnici, odnosno prodajno osoblje dobavljača, distributera, kupaca i tvrtki konkurenata također mogu biti izvor potencijalnih kanidata.

Prodajno osoblje dobavljača, distributera i kupaca - posrednika može biti nezadovoljno postojećim poslom ili mogućnostima napredovanja ili pak tražiti promjenu. Takvi prodavači, u pravilu, dobro poznaju proizvod, a njihov rad i sposobnosti su već provjerene, odnosno tvrtka se o njima može lako informirati. Međutim, njihovim angažiranjem tvrtka može narušiti dobre odnose s njihovim poslodavcima. Stoga je, ako to okolnosti dopuštaju, potrebno ishoditi suglasnost tvrtke poslodavca iz koje radnik dolazi.

Prodajno osoblje konkurenta može biti vrijedan izvor potencijalnih kandidata. Riječ je, naime, o obučenom osoblju koje posjeduje znanje i iskustvo u prodaji istih ili sličnih proizvoda. Ono novom poslodavcu može privući kupce prethodne tvrtke, koji su ostali vjerni tom prodavaču. Budući je riječ o iskusnim radnicima, troškovi angažiranja ovakvih prodavača u pravilu su niži od regrutiranja neobučenih osoba. Međutim, pri angažiranju osoblja konkurenata, tvrtka se suočava i s određenim rizicima. Takvim se prodavačima, u cilju njihovog stimuliranja, obično nudi veća plaća, što može rezultirati nezadovoljstvom postojećeg prodajnog osoblja i njihovim zahtjevima za podizanjem plaća, što tvrtki iziskuje veće rashode. Nadalje, privlačenje djelatnika konkurenata smatra se neetičkim činom koji može ozbiljno narušiti odnose s konkurentima i izazvati njihove negativne reakcije. Svojim prijelazom u tvrtku konkurenta prodavač može odati dragocjene informacije koje za bivšu tvrtku predstavljaju poslovnu tajnu. Konačno, novi prodavači mogu zadržati stare navike i praksu te se teže prilagoditi novim uvjetima i politici poslovanja. U svakom slučaju, prije nego se odluči na regrutiranje prodajnog osoblja konkurenta, poduzeće mora razmotriti posljedice takvog čina. Zbog toga neke tvrtke izbjegavaju angažirati prodavače svojih konkurenata, a neke će to napraviti jedino ukoliko prodajno osoblje samo iskaže interes i kontaktira tvrtku. Ako do toga ipak dođe tvrtka treba ispitati zašto se dotični prodavač odlučio na takav korak te procijeniti njegovu radnu sposobnost, navike, iskustvo, stabilnost i stav prema prodaji.

*Direktne prijave kandidata.* Samoinicijativni podnositelji molbi mogu predstavljati interesantan izvor potencijalnih kandidata jer je riječ o osobama koje su očigledno

informirane o poduzeću te imaju želju tamo raditi. Dobro sastavljena molba i životopis kandidata mogu pobuditi interes managera poduzeća, koji onda ovoga može pozvati na razgovor.

Od *ostalih izvora i metoda traženja* prodajnog osoblja mogu se navesti: ostala poduzeća koja nisu direktni konkurenti (prodajno osoblje u maloprodaji, direktnom marketingu i dr.), centri utjecaja, stručna tj. profesionalna udruženja, marketing putem pošte<sup>168</sup>, Internet burze rada i sl.

Tvrtka će najprije konzultirati one izvore, odnosno koristiti metode traženja koji su se prethodno pokazali najpogodnijima. Neovisno o tome koji će se izvori/metode koristiti, regrutiranje mora biti planski proces koji će se provoditi kontinuirano. U tu svrhu preporuča se voditi evidenciju o mogućim kandidatima/podnositeljima molbi i redovito je ažurirati.

### 6.3. SELEKCIJA-IZBOR KANDIDATA

Nakon traženja i privlačenja većeg broja potencijalnih kandidata pristupa se izboru onog ili onih koji će biti angažirani. Primarni cilj procesa selekcije jest izabrati kandidate za koje se smatra da će biti najuspješniji u prodajnom poslu, odnosno da imaju najveće reference i sposobnosti za obavljanje posla te da će poduzeću biti i ostati vjerni.

Za vrednovanje kandidata u procesu selekcije koristi se više sredstava/metoda, a to su: obrasci za prijavu i molba za zapošljavanje, životopis, intervjui ili osobni razgovori, reference i pisma preporuke, testovi, zdravstveni pregled, složena metoda i dr.

*Obrasci za prijavu i molba za zapošljavanje* na temelju natječaja najčešće su korištena sredstva inicijalne selekcije kandidata. Za tvrtku je dobro da kreira vlastiti obrazac prijave koji će sadržavati upite o svim relevantnim informacijama o kandidatu. Takvi obrasci obično sadrže pitanja o obrazovanju, radnom iskustvu, fizičkim i osobnim karakteristikama, angažmanu u društvenim organizacijama te ostalim aktivnostima i interesima. Budući da je riječ o uniformiranim obrascima, strukturiranim na način da su informacije o svakom kandidatu navedene istim slijedom, to je kvalificiranost, sposobnost i druge navode kandidata lakše uspoređivati.

Mnoge tvrtke od svojih managera traže da prilikom razmatranja prijave kandidata obrate pozornost na tzv. diskvalificirajuće informacije – značajke koje mogu smanjiti vjerojatnost uspješnog obavljanja posla. Neki češći primjeri takvih činitelja jesu: česte promjene posla (tri ili više u posljednjih pet godina), pretjerana zaduženost kandidata, neuspjeh u karijeri ili u vlastitom poslu, vrlo visoka plaća na prethodnom poslu, duži period nezaposlenosti i prekvalificiranost za traženi posao (takva osoba vjerojatno neće biti dovoljno stimulirana za rad te će se na tom radnom mjestu/u tvrtki zadržati kraće vrijeme).<sup>169</sup>

---

<sup>168</sup> Kod ove metode traženja tvrtke identificiraju tzv. «mailing lists» profesionalnih udruženja, u časopisima i sl. te pojedincima sa liste šalju posebno sastavljena pisma i brošure kojima ih pozivaju da izraze interes i tvrtku kontaktiraju telefonom ili povratnom poštom.

<sup>169</sup> Prema Marks, R. B., citirano djelo, str. 510-511.

Za razliku od obrazaca prijave na natječaj, molbu oblikuje sam podnositelj tako da na jednu do najviše dvije stranice navede razloge prijave na natječaj za oglašeno radno mjesto, poznavanje tvrtke, radno iskustvo i svoje kvalifikacije i način na koji one mogu doprinijeti ostvarivanju ciljeva poduzeća, te činjenice koje ga mogu izdvojiti od ostalih kandidata (prosjek ocjena na studiju, vrijeme trajanja studiranja, nagrade i sl.)

Način na koji su obrasci i molbe napisani, odnosno sastavljeni, tvrtki može dati informacije o urednosti, sistematičnosti kandidata, pridavanju pažnje detaljima i sl.

Osim što omogućuju prikupljanje vrijednih informacija i na taj način preliminarnu selekciju kandidata, obrasci prijave i molbe također pomažu managerima u pripremi i vođenju osobnog intervjua. Tako se, primjerice, osobnim razgovorom mogu razjasniti neke činjenice koje je pristupnik naveo u prijavi.

*Životopis.* Životopisom se prezentiraju sve kvalifikacije kandidata. Više je oglednih primjeraka i načina kako se životopis može sastaviti, no on općenito treba sadržavati: osobne podatke (ime, adresu, broj telefona/fax-a i adresu elektroničke pošte/e-mail, bračno stanje i sl.), ciljeve koji se karijerom/u poslu žele postići, edukaciju, dodatno usavršavanje (seminare, tečajeve, stipendije), dodatna znanja (poznavanje stranih jezika, rada na računalu i dr.), radno iskustvo, preporuke, nagrade i priznanja. Životopis također može sadržavati znanja koja je pojedinac stekao obrazovanjem i naknadnim usavršavanjem, osobne aktivnosti i interese. U životopisu se koriste nepotpune rečenice i fraze. Sadržaj i način oblikovanja životopisa predstavlja ogledalo kandidata i sredstvo procjene njegove kreativnosti.

*Intervju ili osobni razgovor.* Intervju predstavlja najčešće korišteno sredstvo selekcije potencijalnih kandidata, kojem tvrtka obično pridaje najveću važnost. U osobnom razgovoru s kandidatom manager može procijeniti njegove komunikacijske sposobnosti, inteligenciju, snalažljivost, društvenost, ambicioznost i ostala obilježja povezana s potrebnim kvalifikacijama<sup>170</sup> te njegove interese, ciljeve, motiviranost, inicijativu, sposobnost da utječe na druge, želju da riješi problem kupca. Više je vrsta intervjua, a svi oni se mogu podijeliti na strukturirane i nestrukturirane. Kod strukturiranog intervjua pitanja se planiraju unaprijed i svim se kandidatima postavljaju ista pitanja i istim redoslijedom. Ovakav pristup omogućuje lakšu usporedbu sposobnosti i slabosti kandidata, a osobito je pogodan kad voditelj intervjua nije dovoljno iskusan u procjeni kandidata. Striktnim pridržavanjem unaprijed pripremljenih pitanja, moguće je propustiti otkriti dodatne kvalitete ili slabosti kandidata te razjasniti neka nedorečena pitanja. U nestrukturiranim intervjuima voditelju se ostavlja potpuna sloboda u postavljanju pitanja. Ispitivač obično postavlja nekoliko pitanja kojima kandidata usmjerava prema željenoj problematici. Ovakvim tipom intervjua može se dobiti bolji uvid u osobnost, interese i motivaciju pojedinog kandidata te veću pažnju posvetiti interesantnim ili neobičnim odgovorima. Intervjui se mogu razlikovati i po duljini trajanja. Za manje zahtjevne ili rutinske prodajne poslove, razgovor može trajati 10 do 20 minuta, dok za one zahtjevnije i kreativnije može trajati i do 3 sata. Intervjue može voditi jedan ispitivač ili više njih (rukovoditelj prodaje, rukovoditelj ili odgovorna osoba iz odjela za ljudske potencijale, psiholog).

---

<sup>170</sup> Churchill, G. A i dr., citirano djelo, str. 410.



Da bi testirao kandidata i procijenio njegovu kvalificiranost za posao, voditelj intervjua postavlja razna otvorena pitanja, na koja ispitanik mora spremno odgovoriti. Najčešće se postavljaju sljedeća pitanja: «Zašto vas interesira posao prodavača?», «što znate o ovom poduzeću?», «zašto želite raditi baš u ovoj tvrtki», gdje vidite sebe za pet, sedam ili deset godina?», «Što vas razlikuje od drugih kandidata», zašto mislite da bi vas trebali primiti», «jeste li spremni često putovati i izbivati iz kuće?», «Jeste li bili kažnjavani» i dr. Pitanja osobne prirode, kao što su: «namjeravate li uskoro zasnovati obitelj», «planirate-namjeravate li imati djecu», neprimjerena su i kandidat na njih ne bi trebao odgovoriti. Intervjuer ne bi smio postavljati pitanja koja bi kandidat mogao doživjeti kao diskriminaciju po rasnoj, vjerskoj, spolnoj i nacionalnoj osnovi. Na kraju intervjua potrebno je ostaviti vrijeme za pitanja kandidata.

Tijekom intervjua mogu se koristiti i određene tehnike, kao što su dovođenje ispitanika u stresnu situaciju, tzv. scenario pitanja te traženje od ispitanika da simulira prodaju proizvoda. Ispitivač može kandidata dovesti u stresnu ili neugodnu situaciju dužom šutnjom ili osornim ponašanjem tj. pristupom, postavljanjem britkih uzastopnih pitanja i sl. Cilj ovoga je vidjeti i procijeniti reakciju kandidata te njegovo ponašanje u situacijama koje se mogu očekivati u prodajnom poslu. Kod scenario pitanja, ispitivač može upitati kandidata, što bi on napravio u nekoj situaciji vezanoj npr. uz neprimjereno ponašanje konkurenta, kod prigovora kupca i sl. Odgovorima na takva pitanja ispitivač može testirati etičnost kandidata, njegov karakter, način ponašanja u delikatnim situacijama i sl. Ispitivač također može zamoliti ispitanika da pokuša prodati neki jednostavan proizvod, npr. tehničku olovku, i promatrati kako će taj zadatak obaviti. Važnost ovakve tehnike može se ilustrirati iskustvom jednog managera koji je rekao:<sup>171</sup> «ono što prodavač mora obavezno napraviti jest upitati kupca za narudžbu. Sedam od mogućih deset kandidata propuste to učiniti.» Ove tehnike mogu biti korisne u procjeni obilježja ličnosti kandidata i njegovih prodajnih vještina, no moraju se koristiti samo kao dodatak pitanjima koja mu se postavljaju.

Neke tvrtke koriste početni ili uvodni intervju, kao dodatak ili komplement razmatranju prijava i molbi te za selekciju nekvalificiranih kandidata. Ako se manageri dvoume između više prihvatljivih kandidata, oni s njima mogu obaviti jedan ili više dodatnih razgovora.

Iako je intervju najčešće korištena metoda selekcije, po američkim ispitivanjima validnosti tehnika selekcije, on je na posljednjem mjestu, a kao razlozi navode se:

- subjektivnost procjene (voditelji intervjua utječu na interpretaciju odgovora kandidata; preferencije u pogledu izgleda kandidata ili osobnosti); na rukovoditelje jači dojam ostavljaju negativne, nego pozitivne informacije;
- preferiranje nestrukturiranih intervjua koji onemogućavaju sigurno uspoređivanje kandidata; nedostatak pitanja koja su povezana s poslom;
- voditelj intervjua se uvijek ne može sjetiti ispitanikovih odgovora;
- neki kandidati prihvaćaju intervju bolje, a neki lošije te se na temelju njihovih odgovora ne može prognozirati uspješnost na poslu.

Navedeni nedostaci mogu se prevladati odgovarajućim obučavanjem voditelja intervjua, angažiranjem više ispitivača (od kojih jedan mora biti prodajni manager), koji

---

<sup>171</sup> Keenan, W, Jr., prema Churchill, G. A., citirano djelo, str. 411.

vode razgovor s kandidatom i uspoređivanjem njihovih procjena te korištenjem tehnika koje kandidatu omogućuju da pokaže poznavanje proizvoda i prodajne vještine.

*Reference i pisma preporuke* daju saznanje o sposobnosti kandidata i njegovom proteklom radnom iskustvu, što je radio i koliko efikasno. Izvori takvih referenci mogu biti nekadašnji poslodavci, kupci, profesori i sl. Provjera referenci omogućava provjeru točnosti navoda kandidata, a obavlja se telefonskim putem ili osobnom posjetom. Unatoč nekim nedostacima, kao što su: narušavanje zakona o poštivanju privatnosti, politika tvrtke koja ograničava davanje podataka o bivšim zaposlenicima, te upitna vjerodostojnost informacija, provjera referenci se preporuča. Da bi se povećala vjerodostojnost ovog oblika informacija tvrtka može prethodnog poslodavca kontaktirati s upitom: «Biste li ovu osobu opet angažirali ako vam se za to ukaže prilika i zašto?», «zašto mislite da će ova osoba biti uspješna u prodaji», «da sada zaposlite tu osobu, koje bi po vama kvalitete kod nje trebalo unaprijediti?». Isto tako, neke tvrtke zahtijevaju da kandidat dostavi više referenci, npr. šest ili sedam njih, pretpostavljajući da će tako o njemu dobiti realnije mišljenje. Premda ovo može biti dugotrajan i skup postupak, on tvrtku zaštićuje od pogrešna odluke i negativnih posljedica.

Bivši poslodavci koji kandidatu nisu dali preporuku, ali ih je on naveo u svojoj molbi ili životopisu, predstavljaju s gledišta tvrtke vjerojatno najkorisniji izvor preporuka. Većina tvrtki neće kontaktirati poslodavca ukoliko nema pismeno dopuštenje kandidata.<sup>172</sup> Dobar izvor referenci predstavljaju i nekadašnji kupci prodavača. Oni se smatraju objektivnijim izvorom od poslodavca. Od kandidata se može tražiti da navede npr. četiri najvažnija kupca te da se izjasni koliko je u njihovom opsluživanju on bio uspješan.<sup>173</sup>

*Selekcijski testovi.* Selekcijski testovi mogu biti različiti, no za procjenu kvalificiranosti radnika za prodajni posao najčešće se koriste: testovi inteligencije, sposobnosti za rad, osobnosti i testovi interesa. Unutar svake od ovih kategorija mogu se koristiti različite vrste testova, ovisno o konkretnom radnom mjestu i potrebama tvrtke.

Testovima inteligencije utvrđuje se ima li kandidat dostatnu opću intelektualnu sposobnost za uspješno obavljanje posla. Ovim testovima se procjenjuje sposobnost razumijevanja, logičkog zaključivanja, brzina učenja i percepcije, memorija, snalalaženje s brojevima te fluentnost riječi.

Testovi sposobnosti utvrđuju vještine i sposobnosti za izvođenje određenih zadataka i aktivnosti. Oni mogu varirati od jednostavnijih testova do testova spoznaje i rješavanja hipotetičkih problema u prodaji. Međutim, nedostatak im je što se njima obično mjere trenutne sposobnosti, vještine i znanja, a ne i potencijalne kvalitete kandidata koje bi se naknadnim usavršavanjem mogle razviti i unaprijediti.

Testovima osobnosti mjere se karakteristike ličnosti, kao što su: društvenost, agresivnost, samopouzdanje, neovisnost, ustrajnost, empatija, ego-potica i sl. Da bi polučili dobar rezultat, ovi testovi zahtijevaju stručnu interpretaciju kvalificiranih osoba, npr. psihologa. Umjesto opsežnih testova koji sadrže brojna pitanja, sugerira se

---

<sup>172</sup> Patty, C. R., Hite, R., citirano djelo, str. 206.

<sup>173</sup> Marks, R. B., citirano djelo, str. 512.

postavljanje pitanja o obilježjima koja su direktno povezana sa budućim uspješnim obavljanjem određenog prodajnog posla.

Testovima interesa utvrđuje se stupanj interesa kojeg kandidat iskazuje za određeno zanimanje te uspoređuje ima li on slične interese, kao i osobe koje se bave prodajom.

U sklopu selekcijskih testova koriste se i testovi čestitosti kao detektor laži te "test papira i olovke", gdje ljudi odgovaranjem na niz pitanja izražavaju svoj karakter, etičnost, stav prema delikvenciji i sl. U nekim zemljama primjena detektora laži ograničena je zakonom.

Budući da nema jedinstvenih obilježja-kriterija, koji bi garantirali uspješnost obavljanja svih prodajnih poslova, tvrtka bi trebala koristiti testove primjerene vrsti djelatnosti i tipu posla. Ako ih se primjereno kreira, i rezultate postignute njima dobro procjenjuje, oni predstavljaju bolju i uspješniju metodu predviđanja radnih performansi od ostalih metoda. Unatoč tome, selekcijske testove preporučuje se koristiti u kombinaciji s ostalim metodama.

*Zdravstveni pregled.* Posao prodavača je zahtjevan i podložan stresu te zahtijeva psihičku stabilnost i dobru fizičku spremu te općenito dobro zdravstveno stanje. Zdravstveni pregled obično predstavlja formalni uvjet za zaposlenje kod gotovo svakog posla, a svrha mu je utvrđivanje zdravstvene i tjelesne sposobnosti kandidata za uspješno obavljanje posla. Bolest koja nije direktno povezana sa zahtjevima posla, kao što je npr. dijabetes, ne mora utjecati na smanjenje radne sposobnosti pri obavljanju prodajnog posla, pa se kandidat po takvoj osnovi ne bi smio odbiti. Zdravstveni pregled treba uslijediti nakon što je kandidat ušao u uži izbor ili mu je posao ponuđen.

*Složena metoda ili centar za vrednovanje kandidata* predstavlja primjenu višestrukih selekcijskih metoda koje se provode na jednom mjestu, kao što su: testovi, upitnici, pojedinačni ili skupni intervjui, simulacija poslovnih igara, igre uloga i dr. Uspješnost kandidata procjenjuje skupina ocjenjivača. Rezultat korištenja većeg broja metoda je bolja pouzdanost prognoziranja. Nedostatak ovakvog vrednovanja su dugotrajnost i skupoća.

Od ostalih metoda mogu se spomenuti testovi na alkohol, narkotike, AIDS test i sl. Oni se provode samo ukoliko priroda i zahtjevi posla ukazuju na potrebu za takvim testiranjem ili postoji opravdana sumnja, a kandidati moraju s tim biti unaprijed upoznati. Rezultati ovih testova moraju biti strogo povjerljivi.

Od navedenih metoda selekcije, testovi sposobnosti i biografske informacije – molbe i životopis, imaju najveću validnost.

Odvijanje procesa selekcije i izbor selekcijskih metoda - prediktora ovisit će o prodajnom poslu ili poziciji za koju se kandidati natječu, efikasnosti pojedinih faza i metoda u selekciji uspješnih kandidata i eliminiranju kandidata koji ne udovoljavaju zahtjevima, kao i troškovima pojedinih metoda.

Prilikom procjene i izbora kandidata za posao, rukovoditelj prodaje i kadrovik moraju voditi računa da je selekcija dvosmjerni proces u kojem potencijalni kandidat

također donosi odluku o izboru te je bitno da osobe koje predstavljaju poduzeće, ostave na kandidata dobar dojam, kako bi ovaj poželio u takvoj sredini raditi. Nakon svakog kruga procjene, kandidate o rezultatima treba pismeno obavijestiti, a onima koji nisu zadovoljili to i obrazložiti.

## 6.4. OBRAZOVANJE

Obrazovanje je proces kontinuirane promjene i dogradnje tekućeg ponašanja, znanja i/ili motivacije zaposlenih, kako bi se poboljšala usklađenost između karakteristika zaposlenih i zahtjeva poslovanja.<sup>174</sup> Ono se sastoji od planskih programa načinjenih za usavršavanje osobnih i grupnih radnih performansi.

Obrazovanje je primarna investicija u ljudski potencijal. Ono ima temeljnu ulogu u motiviranju, razvoju i osposobljavanju prodavača. No, preduvjet uspješnog usavršavanja i motivacije djelatnika su dobro provedene dvije prethodne faze – privlačenje i selekcija kandidata.

Za razvijanje i provođenje uspješnog programa usavršavanja neophodno je planiranje. Planiranje aktivnosti obrazovanja obuhvaća četiri temeljna koraka:

1. Analiziranje potreba za obrazovanjem;
2. Utvrđivanje ciljeva obrazovanja;
3. Pretvaranje potreba i ciljeva u programe koji zadovoljavaju potrebe kandidata izabranih selekcijom (kreiranje programa i njegova implementacija);
4. Procjena rezultata.

**Utvrđivanje potreba za obrazovanjem.** Potreba za obrazovanjem se identificira usporedbom između potrebnih ili željenih vještina, znanja i ponašanja i postojećeg stanja kod prodajnog osoblja. Ove se potrebe mogu utvrditi: (1) promatranjem rada prodavača na terenu (manager koji prati aktivnosti prodavača na terenu može uvidjeti moguće probleme i potrebu za obukom); (2) testiranjem (prodavači se mogu periodično podvrgnuti procjeni obavljanja specifičnih zadataka (demonstriranje proizvoda pred trenerom) znanja ili vještina (testiranje znanja o proizvodu), (3) anketiranjem prodavača (može se provoditi povremeno ili izvanredno kako bi se utvrdili mogući problemi ili potreba za savjetovanjem, informiranjem ili podrškom), (4) anketiranjem kupaca (na ovaj način se mogu saznati očekivanja kupaca, stupanj njihovog zadovoljstva, odnosno izvori-razlozi nezadovoljstva prodajnim osobljem te (prednosti i nedostaci u usporedbi s prodajnim osobljem konkurencije i (5) usporedbom ostvarene prodaje s planiranom po pojedinim područjima (jaz između ostvarenog i planiranog predstavlja koristan signal potrebe za obukom). Analiza potreba daje odgovore na pitanja: gdje je u organizaciji prodajne strukture obuka potrebna, koga je potrebno obučiti i u čemu, odnosno što bi trebao biti sadržaj programa edukacije.

---

<sup>174</sup> G. T. Milkowich, W. J. Boudreau., «Personnel/Human Resource Management: A Diagnostic Approach», 5th. ed., BP, Irwin, Homewood, 1988., str. 269.

Premda se potreba za obukom razlikuje od tvrtke do tvrtke, osnovna područja obuke prodavača uključuju:

- znanja o tvrtki (povijest tvrtke, uspješnost poslovanja, tržišna pozicija i reputacija, politika uvjeta plaćanja i kreditiranja, strategija proizvoda, prodaje i distribucije);
- znanja o proizvodima i uslugama (obilježja, performanse i koristi proizvoda, razina servisa i politika usluživanja, politika proizvoda i asortimana, odnos s proizvodima konkurencije);
- znanja o kupcima (motivi, stavovi, ponašanje u kupnji);
- znanja o konkurentima (pozicija na tržištu, karakteristike konkurentskih proizvoda, politika i strategija cijene, usluga, distribucije i promocije);
- znanja o prodajnim tehnikama i vještinama (traženje kupaca pristup kupcu i njegova procjena, vođenje i zaključivanje prodajnog razgovora, servisiranje kupaca i održavanje postkupovnog kontakta);
- upravljanje vremenom i teritorijem;
- ostala pitanja-područja (etička i pravna pitanja, informacijski sustav te poznavanje i korištenje kompjutorske tehnologije, neverbalna komunikacija i komunikacijski stilovi).

***Utvrđivanje ciljeva usavršavanja.*** Nakon što su definirane potrebe za usavršavanjem, postavljaju se opći i u okviru njih specifični ciljevi obuke. Opći ciljevi usavršavanja mogu biti: povećanje prodaje, smanjenje troškova prodaje, povećanje zadovoljstva i radnog elana i morala prodavača, unapređenje znanja o pojedinim područjima - tvrtki, proizvodima, konkurentima i prodajnim vještinama, uspješnija socijalizacija ili uvođenje novih radnika u posao, snižavanje stope apsentizma i fluktuacije djelatnika, unapređenje odnosa s kupcima, efikasnije upravljanje vremenom i teritorijem, itd.

Specifični ciljevi u stvari predstavljaju konkretne aktivnosti/zadake koje pomažu u ostvarivanju općih ciljeva. Specifični ciljevi npr. mogu biti: identifikacija različitih tipova kupaca i utvrđivanje njihovih specifičnosti, naučiti kako tražiti potencijalne kupce, kako klasificirati kupce i utvrditi broj tj. stopu posjeta za svaku kategoriju kupaca, itd.

Utvrđeni ciljevi moraju biti jasno definirani, realni i mjerljivi (npr. povećati prodaju za 10%).

***Kreiranje programa izobrazbe i njegovo provođenje.*** U skladu s utvrđenim potrebama i ciljevima, kreira se program obuke. Program i sadržaj obuke trebao bi se zasnivati na stvarnim potrebama prodajnog osoblja, a ne preferencijama instruktora i osoba odgovornih za osmišljavanje i njegovo provođenje. Instruktor i polaznik moraju biti upoznati sa svrhom programa izobrazbe. Polazniku trebaju biti jasni ciljevi obuke te koju će korist on i tvrtka izobrazbom postići. Takav pristup doprinosi interesu i motivaciji radnika.

U ovoj fazi određuje se tko će provesti izobrazbu i gdje (lokacija obuke), kada i kojom dinamikom će se obuka provoditi te koje će se metode, mediji i sredstva pri tome koristiti. Nakon toga se procjenjuju direktni i indirektni troškovi edukacije te traži odobrenje potrebnih sredstava.

Izobrazbu mogu provoditi:

a) treneri-specijalisti unutar tvrtke (manageri prodaje, iskusno prodajno osoblje iz podružnice tvrtke ili centrale – njihovo iskustvo i poznavanje zahtjeva posla omogućava uspješno prezentiranje potrebne materije i prenošenje znanja);

b) vanjski treneri (prodajno osoblje drugih tvrtki, treneri i konzultanti specijalizirani za edukaciju u prodaji); stručne škole, visoka učilišta te fakulteti također nude tečajeve, odnosno programe obrazovanja za prodajno osoblje i managere.

Donošenje odluke o tome kome edukaciju povjeriti, ovisi o veličini tvrtke i kvaliteti njezinog prodajnog osoblja, kao i procijenjenim troškovima mogućih alternativa. Manje tvrtke se većinom oslanjaju na usluge vanjskih konzultanata, što im je isplativije od zapošljavanja trenera. Edukativni tečajevi mogu biti standardizirani ili prilagođeni zahtjevima tvrtke. I velike i manje tvrtke često koriste kombinaciju unutrašnjih i vanjskih instruktora. One, tako, mogu koristiti vlastito prodajno osoblje za većinu programa obuke, dok za specijalna prodajna područja ili teme, kao što su tehničke informacije, kupovni motivi i proces kupnje poslovnih kupaca, mogu angažirati konzultante, stručne predavače ili sveučilišne profesore.

Obuka se može odvijati u prostorijama tvrtke (podružnice ili centrale), na terenu (terenska obuka), unutar obrazovnih institucija i drugim mjestima (komore, strukovna udruženja, hoteli). Poželjno je, kad je to moguće, djelatnike educirati u njima poznatom ambijentu (unutar tvrtke), gdje će se oni osjećati opuštenije i ugodnije.

Bitno pitanje koje se kod edukacije prodajnog osoblja postavlja jest kada i kojom ga dinamikom obučavati. Program tj. način i intenzitet obuke se razlikuju, ovisno o tome je li riječ o novim ili postojećim, već obučanim prodavačima. Program izobrazbe također varira od tvrtke do tvrtke, ovisno o djelatnosti kojom se ona bavi, odnosno složenosti proizvoda/usluge, politikom tvrtke i odnosom prema izobrazbi te prothodnom iskustvu. Tako obuka može trajati od nekoliko dana ili tjedana do godinu, dvije ili čak i tri godine. Vrijeme obuke prodavača kod kompleksnih, industrijskih dobara traje znatno duže nego za prodavače potrošnih proizvoda, dok uslužne tvrtke koje se bave osiguranjem, financijskim transakcijama (banke), špedicijom i sl. imaju još složenije i duže programe obuke.

Neke tvrtke neće uputiti novozaposlenog prodavača na teren, dok on ne prođe odgovarajući program obuke. S druge strane, uobičajena je praksa da se novog prodavača, tek nakon kraće osnovne obuke, pošalje na teren. Ovakvog prodavača obično prati i nadgleda iskusan kolega ili prodajni manager. On se onda povremeno, tijekom određenog razdoblja dodatno obučava, što može trajati i do dvije godine. Duljina obuke ovisi i o iskustvu novog prodajnog predstavnika. Naravno da će djelatniku koji se po prvi put susreće s prodajnim poslom biti potrebna veća razina obuke od novoprimitljenog djelatnika koji već ima iskustva u prodaji.

Sve veća dinamika poslovanja, konkurencija na tržištu i promjene potrošačkih preferencija zahtijevaju da se prodavači tijekom svoje karijere permanentno usavršavaju.<sup>175</sup> To vrijedi i za već iskusne, pa i najbolje prodavače. Naime oni moraju stalno pratiti nove prodajne vještine i taktike te osvježavati postojeće znanje. Mnoge tvrtke

---

<sup>175</sup> U brošuri koju dijeli novim prodavačima, tvrtka Procter & Gamble navodi sljedeće: «Vaša izobrazba počinje od dana kad ste nam se pridružili i nastavlja se tijekom cijele Vaše karijere, neovisno o Vašoj odgovornosti i radnoj poziciji». Navedeno prema Futrell, C. M., citirano djelo, 2006., str. 523.

za svoje prodajno osoblje organiziraju povremenu poduku, obično u vidu *kratkih tečajeva* ili prodajnih sastanaka, koji se održavaju jednom mjesečno ili npr. tromjesečno. Osim toga, prodavačima se dijele pisani materijali. Oni se također povremeno upućuju na seminare ili tečajeve u središnji ured tvrtke, u zemlji ili inozemstvu. Posebna ili dodatna obuka organizira se prilikom uvođenja novih proizvoda ili modifikacije postojećih, ulaska na nova tržišta, nove propagandne kampanje ili kampanje unapređenja prodaje, promjene poslovne strategije tvrtke te promocije-unapređenja prodavača na veću funkciju ili drugu poziciju unutar tvrtke.

Kolika bi morala biti optimalna veličina grupe polaznika obuke? Za većinu tvrtki, grupa koja obuhvaća manje od 10 do 12 ljudi smatra se neisplativom, dok u grupi koja ima više od 20 do 30 polaznika (ovisno o proizvodu/usluzi), instruktor ne može svakom od njih posvetiti dovoljno pažnje. Prema tome, optimalna veličina grupe mogla bi općenito biti od 15 do 20 polaznika.

Tijekom provođenja obuke manager prati napredak polaznika, osigurava odgovarajuću prezentaciju teme te ocjenjuje jasnoću i kvalitetu materijala za obuku. Od polaznika se može tražiti povratna informacija o obuci, od kvalitete i učinkovitosti trenera do prikladnosti mjesta na kojem se obuka održava.

Kao metode obuke mogu se koristiti: trening na terenu, igre uloga, simulacije, dopisni tečajevi, metoda lekcije, grupne diskusije, paneli, programirane instrukcije i ostali programi elektroničkog usavršavanja, rotacija posla i seminari.

*Trening na terenu/poslu* – kod ove metode instruktor (prodajni manager, iskusan prodavač ili posebno dodijeljeni trener) prati rad prodavača na terenu te nakon svake prezentacije analizira njegov nastup i savjetuje ga. Instruktor ovdje ocjenjuje način rada prodavača, njegove vještine prodaje i komunikacije, uvjerljivost, odnosno persuasivnost i ukupnu uspješnost. Pretpostavka je da instruktor bude samo promatrač i da se ne uključuje u prodajni razgovor, neovisno o njegovom tijeku i ishodu. U suprotnom se ova metoda, umjesto «jedan na jedan» pretvara u metodu «dva na jedan», što nije cilj. Primarni ciljevi su, naime, obučiti prodajnog predstavnika, a ne pod svaku cijenu ostvariti prodaju. Da bi ovaj oblik prodaje bio efikasan sugerira se sljedeće: (1) prije posjeta kupcu odrediti odgovarajuće ciljeve te vježbati pitanja koja će se postaviti kupcu, u svrhu postizanja željenih ciljeva; (2) davati samo pozitivnu kritiku, a ne onu koja može obeshrabriti prodavača; (3) tijekom analiziranja nastupa prodavača, pružiti mu priliku da sam ocijeni svoj nastup i eventualne propuste («ovo je bila vrlo dobra prezentacija; što mislite bi li/smatrate li da bi nešto trebalo promijeniti ili poboljšati?»). Ova se metoda može provoditi i na način da novi prodavač izvjesno vrijeme promatra rad instruktora, nakon čega, uz prisustvo i praćenje instruktora, obavlja prvu prodajnu prezentaciju kupcu. Obično se za prvog kupca bira onaj kod kojeg će biti najlakše ostvariti prodaju. Trening na poslu predstavlja vrlo efikasan način utvrđivanja slabosti, potrebnih korekcija i područja koja zahtijevaju otklanjanje nedostataka i utvrđivanje područja koja zahtijevaju dodatnu izobrazbu. Nedostaci ove metode su vremenska dugotrajnost i visoki troškovi.

*Igre uloga* – vrlo je popularna i često korištena metoda. Ovdje se postavlja određeni problem te se polaznicima dodjeljuju određene uloge, pri čemu jedan ima ulogu prodavača, a drugi kupca. Poželjno je da svaki polaznik bude prodavač te da se uloge rotiraju ili da trener igra ulogu kupca. Isto tako, polaznici se mogu podijeliti u grupe po tri učesnika, gdje

jedan ima ulogu prodavača, drugi kupca, a treći promatrača. Nakon završetka igre najprije učesnici, a potom i trener analizira njihov nastup. Ova se metoda koristi da bi se razvile, odnosno usavršile vještine prodaje te utvrdilo može li polaznik uspješno primijeniti znanje i vještine stečene drugim metodama izobrazbe. Kad se primjenjuje ispravno, ova metoda predstavlja vrlo dobar način uvida u slabosti i prednosti prodavača.

*Simulacije* – ove metoda je slična igri uloga. Kandidati se, sudjelujući u rješavanju zamišljenih situacija ili problema, natječu sudjelujući u prodaji. Simulacije se obično izvode korištenjem posebnih kompjutorskih programa. Putem igara i natjecanja, kandidate se na zanimljiv način stimulira na učenje.

Zbog njihove složenosti igre uloga i simulacije su efektivnije kod unapređenja postojećeg znanja ili vještina, nego kod polaznika koji su tek na početku obuke.

*Dopisni tečajevi* – predstavnik prodaje uči iz materijala (skripta i sl.) koji mu se dostavljaju poštom. Ovo predstavlja prikladan i dobar način učenja, odnosno razjašnjavanja složene materije koja se, u relativno kratkom roku, mora svladati. Vrijednost i praktičnost ovih materijala je u tome što ih sastavljaju stručnjaci s određenog područja. Nedostatak dopisnih tečajeva ogleda se u nemogućnosti provjere znanja te aktivnog sudjelovanja u razgovoru i razmjeni mišljenja. To se može donekle prevladati postavljanjem pitanja uz traženje brzog odgovora, mišljenja ili prijedloga.

*Metoda lekcije (školskog predavanja)* – iako predstavlja neizostavan dio izobrazbe prodajnog osoblja, rijetko se koristi samostalno. Predavači iznose opće teorijske spoznaje, odnosno daju sažet prikaz relevantne materije koja se odnosi na karakteristike proizvoda, politiku i poslovanje tvrtke, obilježja kupaca, odnosno tržišta i vještine prodaje. Uspješnost ove metode ovisi o kvaliteti predavača i njegovom načinu rada. Naime, jednosmjerno izlaganje rezultirat će nezainteresiranošću i pasivnošću polaznika. Efikasnost ove metode može se poboljšati korištenjem suvremenih audio-vizualnih sredstava i pomagala, (npr. projekcijama filmova u kojima se prikazuju primjeri uspješne prodaje, odnosno interesantni slučajevi iz prakse), poticanjem sudionika na raspravu te provjerom znanja (pitanjima, rješavanjem zadataka i studijima slučajeva). Aktivnim uključivanjem sudionika u proces obuke razvija se njihov interes te omogućava razmjena korisnih ideja za poboljšanje rada na terenu.

*Grupne diskusije* – ovdje se u grupi od 15 do 20 polaznika, uz vodstvo i usmjeravanje voditelja-trenera, iznose uobičajeni problemi s kojima se prodajni predstavnici susreću u praksi te predlažu i analiziraju moguća rješenja. Dobro formulirani i prezentirani slučajevi iz prakse mogu također poslužiti kao podloga za diskusiju u grupi. Prednost ove metode jest mogućnost aktivnog uključivanja svakog sudionika. Osnovna slabost ove metode je nedostatak predznanja polaznika, koje im onemogućava kvalitetno sudjelovanje u raspravi.

*Paneli* – u panel diskusiji sudjeluje nekoliko stručnjaka, obično njih tri do šest, koji kratko prezentiraju neku temu i nakon toga odgovaraju na pitanja auditorija. Prednost ove metode je u tome što polaznicima omogućava bolje razumijevanje određenog područja i temeljitiji uvid u prezentiranu problematiku. Na jednom mjestu mogu se saznati različita stajališta o problemu te više solucija rješenja istog problema. Prednost ove metode može



predstavljati i njezin nedostatak, jer različitost mišljenja više stručnjaka, nove i neiskusne prodavače može zbuniti.

*Programirane instrukcije* – premda se ova metoda kod edukacije u prodaji rijetko koristi, ona je vrlo korisna. Kod ove metode, materija koja se izučava, dijeli se na pojedine logičke dijelove, koje onda ispitanik redom izučava i rješava. Nakon izučavanja pojedinog dijela materije, polaznik odgovara na pitanja unosom odgovarajućeg teksta ili klikom na određeno mjesto. Ako je odgovor točan, polaznik prelazi na sljedeći dio ili «okvir». Ukoliko je pak odgovor polaznika netočan, daju mu se dodatne informacije i nakon toga mu se postavlja slično pitanje. Ova metoda je vrlo korisna pri davanju informacija o poslovnoj politici tvrtke i njezinim proizvodima te učenju osnovnih prodajnih tehnika. Nedostaci su joj visoki troškovi i potrebno stručno znanje za izradu specijaliziranih programa.

*Ostale metode elektroničkog treninga* – razvitak tehnologije i korištenje programa umjetne inteligencije omogućava brojne mogućnosti usavršavanja prodajnog osoblja. Primjerice, IBM koristi interaktivni video, gdje prodavač, putem osobnog računala i laserskog videodiska, u okviru programa InfoWindow, može vježbati pristup tj. posjet kupcu. Ponašanje (reakcija) i odgovor «kupca s ekrana» ovisi o pristupu prodavača. Korištenjem drugih softverskih aplikacija, prodavač unošenjem odgovora na kupčeve prigovore može vježbati vještinu prodaje. Neki programi za izobrazbu temelje se na psihološko-demografskim modelima. Prodavač odgovara na niz pitanja o kupcu i sebi, na temelju čega program kreira psihološki model obiju strana. Ovo rezultira izvještajem u kojem se na nekoliko stranica prodavaču daju informacije što može od kupca očekivati i kako adekvatno odgovoriti da bi ostvario prodaju.<sup>176</sup> Rezultati ovakvih programa ne mogu se uzeti kao gotov recept jer se stvaran život i konkretne prodajne situacije mogu odvijati na drugi, ne uvijek predvidivi način.

*Rotacija s posla na posao* – kod rotacije novi prodavač prolazi kroz razne odjele tvrtke (proizvodnju, marketing, istraživanje i razvoj, računovodstvo i dr.), gdje provodi određeno vrijeme upoznajući se s poslovanjem i radom pojedine službe. Na ovaj način prodavač stječe šire znanje te uvid u poslovanje i funkcioniranje sustava tvrtke.

*Seminari* – kratkim, jednodnevnim ili tjednim, seminarima nastoji se prodajno osoblje upoznati s proizvodnjom, karakteristikama i prednostima proizvoda, prezentacijama, demonstracijama proizvoda te načinom komuniciranja s potrošačima. Nadalje, tematika takvih seminara može biti psihologija prodaje, osnovna načela i vještine prodavanja, psihologija i ponašanje potrošača, uređenje prodavaonice, manipulacija robom, racionalizacija rada i sl.

Od ostalih metoda mogu se još navesti analiza izvještaja prodajnih predstavnika, razgovor sa stručnjacima, razmjena iskustava, prezentiranje obrađenih tema i dr. Obrazovanje menagera uz seminare, može uključivati i specijalizacije te MBA-studij (poslijediplomski studij poslovnog upravljanja).

Kvaliteti i uspjehu izobrazbe doprinosi korištenje adekvatnih medija i sredstava. Mediji predstavljaju sve uređaje i opremu putem koje se obuka odvija (računala, video i

---

<sup>176</sup> Churchill, G. A., citirano djelo, str. 447.

DVD rekoredere, videokamere, televiziju i dr. audio-vizualna pomagala), a sredstva su materijali (skripta, priručnici, brošure i ostala literatura, uzorci i modeli proizvoda i sl.) i manja audio-vizualna opremu (CD-ovi, softveri, slajdovi, plakati, filmovi i sl.). Razvoj informacijske i računarske tehnologije značajno širi mogućnosti i izbor medija za izobrazbu. Među najvažnija sredstva izobrazbe mogu se ubrojiti skripta, prodajni priručnik i brošura. Skripta predstavlja materijale koji prodajnom osoblju služe za lakše praćenje i brže svladavanje prezentirane materije. Prodajni priručnik služi za izobrazbu prodajnih predstavnika te kao vodič za njihov rad na terenu. On sadrži informacije o povijesti, organizaciji i radu tvrtke, proizvodima, cijenama i politici cijena, distribuciji i promociji, kupcima, prodajnim tehnikama i metoda, kao i mnogo drugih korisnih i praktičnih informacija (savjeti u razvijanju odnosa s kupcima, rješavanju reklamacija, uređenju prodajnog mjesta itd.). U brošurama se navode aktualne informacije i zbivanja u prodajnom poslu, prezentiraju najbolji prodavači i postignuti rezultati, te se u pojedinim izdanjima detaljnije obrađuju pojedine teme (prodaja telefonom, psihologija razgovora i sl.), i dr.

**Procjena rezultata usavršavanja.** Efikasnost programa obuke nije lako mjeriti jer, pored izobrazbe, i drugi čimbenici, kao što su npr. motivacija prodavača, propagandni naponi i sl., mogu utjecati na radni učinak prodavača i povećanje prodaje. Usprkos tome, vrednovanje predstavlja nužan sastavni dio svakog procesa planiranja izobrazbe jer se temeljem toga može utvrditi isplati li se ulagati u izobrazbu, je li u programu ili sadržaju potrebno nešto mijenjati i sl.

Rezultati izobrazbe (promjena na nivou individue; output korištenja novih vještina) može se mjeriti u terminima znanja, vještine, ponašanja ili veličine usavršavanja, a izražavaju se koeficijentima, i to kako slijedi:

$$\text{Koeficijent promjena u znanju} = \frac{\text{razina znanja poslije obučavanja}}{\text{razina znanja prije obučavanja}} \quad (1)$$

Do ovih informacija može se doći prethodnim i naknadnim testiranjem. Utvrđene promjene u znanju nam govore ne samo jesu li zaposleni naučili ono što su trebali, već i ono što nisu naučili. Na temelju ocjenjivanja i svrstavanja u razrede, instruktor može pojačati ili smanjiti intenzitet podučavanja.

$$\text{Koeficijent promjena postignutih u vještini kao rezultat obučavanja} = \frac{\text{vještina demonstrirana poslije obučavanja}}{\text{razina vještine utvrđena prije obučavanja, korištenjem istih kriterija kao i u brojniku}} \quad (2)$$

Podaci za ovaj omjer prikupljaju se putem upitnika, intervjuja, demonstracija ili zapažanja trenera, podređenih, kolega te nadređenih. Ovdje je bitno opisati vještine koje se onda procjenjuju.

$$\text{Koeficijent promjena u ponašanju (vladanju)} = \frac{\text{ponašanje poslije obučavanja}}{\text{ponašanje prije obučavanja}} \quad (3)$$

Za utvrđivanje ove promjene, može se koristiti prethodno i naknadno testiranje. Budući da je vladanje naročito podložno utjecajima iz okoline, potrebno je tempirati tj. odrediti vrijeme za naknadno testiranje.

$$\text{Koeficijent promjena u radnoj performansi} = \frac{\text{posljednji kritički prikaz rezultata procjene performanse barem 90 dana<sup>177</sup> nakon obučavanja}}{\text{kritički prikaz procjene performanse obavljen prije postupka obučavanja}} \quad (4)$$

Ova mjera je značajnija što je veći broj procjena čija usporedba daje konzistentne i to pozitivne rezultate. Naime, ovdje postoji opasnost od halo-efekta. Budući da nadređena osoba zna da zaposlenici koji polaze proces obučavanja, očekuju poboljšanje performanse, ona, ako nije dovoljno oprezna, može zaključiti nešto čega nema.

Za mjerenje učinkovitosti programa izobrazbe može se koristiti i metoda povrata na uloženo, odnosno cost-benefit analiza. Cost-benefit analizu za vrednovanje programa obučavanja, prilagodio je Milkowich. Ona se može koristiti i u prodaji, kako slijedi:<sup>178</sup>

$$\text{Ukupna dobit (povrat) od programa obučavanja} = k_p \times n - t_p \quad \text{gdje je} \quad (5)$$

$k_p$  - kvaliteta programa; prosječno ostvarena godišnja neto vrijednost radnika obučanih po programu obučavanja

$n$  - ukupan broj obučanih prodavača

$t_p$  - troškovi programa;

Efikasnost programa obučavanja može se mjeriti i tijekom poduke, kako bi se vidjelo ide li obuka u dobrom smjeru. Testiranje tijekom i nakon obuke može se provesti na temelju reakcija i dojmova polaznika programa, promatranja tj. procjene ili opažanja managera prodaje zaduženog za praćenje prodavača na terenu, ispitivanja znanja ili vještina prodavača (pismeni, usmeni, testovi spoznaje, mehanički testovi), pismenih izvještaja prodavača, ostvarenog obujma prodaje, ocjena od strane kupaca temeljem njihovog anketiranja.

Ovisno o cilju izobrazbe, može se također mjeriti promjena radnog morala i stope fluktuacije, kao rezultat izobrazbe prodajnog osoblja.

Konačno, da bi se postigle potrebne vještine i znanje, uz izgradnju samog sustava obrazovanja, zahtijeva se i podrška na svim razinama managementa, osobito top managementa. Pri tome se ne misli samo na financijsku podršku, nego i na "kreiranje atmosfere kontinuiranog učenja", odnosno razvoja, gdje zaposlenici vide i prihvaćaju svoju ulogu u programu obrazovanja.

<sup>177</sup> da bi se vidjela konstanta ponašanja, odnosno rezultata.

<sup>178</sup> G. T. Milkowich, W. J. Boudreau., citirano djelo, str. 279.

## 6.5. MOTIVACIJA PRODAJNOG OSOBLJA

Motivacija predstavlja poticaj, intenzitet, smjer i ustrajnost napora usmjerenog na obavljanje radnih zadataka u određenom razdoblju.<sup>179</sup>

Razlikujemo internu ili eksternu motivaciju. Interna ili unutarnja je istinska motivacija kod koje osoba djeluje na temelju vlastitog poriva ili pobude, a zadovoljstvo proizlazi iz same aktivnosti koja se obavlja, odnosno njezine prirode i značenja. Eksterna motivacija predstavlja stvaranje interesa i poticanje ponašanja korištenjem vanjskih motivatora – nagrada ili ostalih oblika pojačanja. Ona se obično razmatra u vidu eksternih motivatora. Za motivaciju se, zapravo, može reći da je interno generirana. To je unutarnje stanje organizama koje ljude pokreće prema cilju.

Motivacija radnika je njegov unutrašnji odnos prema radu i bitan je činitelj količine i kvalitete učinka i valja je stalno poticati i zadovoljavati.<sup>180</sup>

Zašto motivirati prodajno osoblje? Prodavač se često susreće s negativnim odgovorom druge strane. Nerijetko se događa da on ne može zakazati prodajni sastanak, a ni svaki prodajni razgovor ne mora biti uspješan. Nadalje, ni tvrtka svom prodavaču uvijek ne pruža neophodno potrebnu podršku. Može se, primjerice, dogoditi da naručena roba nije isporučena na vrijeme, da je isporučena roba neadekvatna i sl. Isto tako, česta putovanja, promjene mjesta boravka, odvojenost od bližnjih, individualnost posla (dugotrajne vožnje bez društva i sl.) kod prodavača mogu stvoriti osjećaj samoće i izolacije, što vodi njegovom neraspoloženju i depresiji. Zbog toga prodajni manager mora prodavače «bodriti», da ih poteškoće s kojima se u poslu suočavaju ne obeshrabre, te im stvaranjem preduvjeta pomoći da se samostalno motiviraju.

Problem motivacije je, u suštini, centralni problem psihološkog izučavanja ličnosti tj. individue. Dva centralna pitanja koja se postavljaju u poduzeću u vezi s motivacijom su:

1. Kako motivirati ljude na rad?
2. Pod kakvim uvjetima ljudi rado izvršavaju zadatke?

Prvo pitanje sadrži u sebi problem manipulativnih izraza "učini" i "nemoj učiniti". Pristup drugom pitanju obuhvaća: osnovne pretpostavke o ljudima i poslu, pravednost, povratnu vezu, kontrolu, odgovornost, ponašanje managera, te kao krajnji cilj stalno napredovanje u poslu. Uspješke prodavača nije problem motivirati, no što napraviti kod prodajnog osoblja s lošim radnim učinkom i niskim stupnjem interesa za rad. Uz ovo, postavlja se i pitanje kako postići da uspješan prodavač zadrži entuzijazam, snagu i posvećenost poslu na duži rok.

---

<sup>179</sup> Futrell, C. M., citirano djelo, 2006., str. 534

<sup>180</sup> Avelini-Holjevac, I., "Ocjena potencijala zaposlenih u trgovačkom društvu", Računovodstvo, revizija i financije 9/95., str. 101.

## TEORIJE MOTIVACIJE

U posljednjih devedeset godina psiholozi su ispitivali zaposlene u različitim djelatnostima kako bi otkrili tajnu motivacije. Veći dio njihovih istraživanja proveden je među radnicima u tvornicama i uredima, no, većina spoznaja može se primijeniti i na motivaciju osoblja u prodaji. Iz tih ispitivanja proizašle su neke od vodećih teorija motivacije.

Teorije motivacije temelje se na različitim dimenzijama ljudskog ponašanja. Najčešća klasifikacija teorija je ona na teorije sadržaja i procesne teorije motivacije.

*Teorije sadržaja* nastoje objasniti zašto ljudi neke činitelje (plaća, napredovanje, sigurnost na poslu) preferiraju, a druge izbjegavaju. U teorije sadržaja spadaju Maslowljeva, Herzbergova, Alderferova teorija trostepene hijerarhije te McClellandova i Atkinsonova teorija motivacije postignuća. *Procesne teorije motivacije* nastoje objasniti glavne razloge i procese koji dovode do toga da se ljudi u određenim situacijama ponašaju na određen način, da preferiraju neke aktivnosti. Ovdje spadaju Vroomov kognitivni model motivacije te kasnije razrade i dopune tog modela (Porter-Lawlerov model očekivanja, Lawlerov, Graenov, Champbell-Pritchardov) poznate kao PIO modeli (privlačnost - instrumentalnost - očekivanje) te Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni.

Zbog svoje važnosti, Maslowljeva i Herzbergova teorija motivacije najčešće su zastupljene u znanstvenoj i stručnoj literaturi, te se ovdje ukratko opisuju i navodi njihova primjena na području prodaje.

*Maslowljeva teorija hijerarhije motiva* (koja redom uključuje fiziološke motive, motive sigurnosti, ljubavi, poštovanja te samoostvarenja) jedna je od najpopularnijih teorija motivacije. Maslow je promatrao ljudske potrebe, odnosno motive koji pokreću čovjeka u obliku hijerarhije, koja se penje od motiva najniže grupe prema motivima najviše grupe te zaključio da kada se udovolji jednom skupu motiva, on prestaje biti motivator te slijedi motiv višeg ranga itd. Uvidjevši nelogičnost te postavke, kreirao je dinamički model motiva u kojem postoje znatna preklapanja između skupina motiva različitog ranga.

Vezano za motivaciju u prodaji, znači da će plaća, kao motiv nižeg ranga i dalje biti najznačajniji motivacijski činitelj, dok ne dosegne potrebnu razinu zadovoljenja. Zadovoljenjem ovog motiva, drugi motivatori, kao što su međuljudski odnosi, priznanje, mogućnost napredovanja, izazov i sl., dobivaju više na značenju.

Prema ovoj teoriji poduzećima se sugerira da moraju otvarati veće prostore za kontinuirani razvoj čovjeka i njegovu podršku, a ne samo osigurati zadovoljavanje egzistencijalnih potreba i materijalne sigurnosti.

*Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije* naziva se i motivacijsko - higijenskom teorijom. U jednoj grupi potreba su plaća, politika poduzeća, management, sigurnost posla, međuljudski odnosi, radni uvjeti, status povezan s poslom, beneficije i sl.. Herzberg ih naziva faktorima higijene (ekstrinzičnim faktorima) tj. održavanja. Njihova prisutnost ne motivira u smislu izazivanja zadovoljstva, ali njihov izostanak rezultira nezadovoljstvom. U drugu grupu (intrinzični faktori ili motivatori), ubrajaju se sam posao, odnosno njegova zanimljivost i kreativnost, priznanje, postignuće, mogućnost napredovanja u poslu,

odgovornost i sloboda u radu te participacija u odlučivanju. «Motivatori» su činitelji motivacije za rad i izvori zadovoljstva. Oni vode većem radnom angažmanu, boljem radu te povećavaju motivaciju za rad. Njihovo prisustvo izaziva osjećaj zadovoljstva, dok njihovo odsustvo ili nedovoljno prisustvo uzrokuje izostanak zadovoljstva, (ali ne i nezadovoljstvo), pa i lošiju motiviranost.

Intrinzično motiviran prodajni predstavnik je onaj koji voli svoj posao s naglašenom željom da problem kupca riješi na najbolji mogući način. Pri tome autonomija i odgovornost koju on u svom poslu ima, doprinose njegovoj radnoj motivaciji. Intrinzični motivatori imaju jači i dugotrajniji učinak na ponašanje i aktivnosti prodavača, nego ekstrinzični motivatori. Ako prodavač nije motiviran samom prirodom posla, već ga na aktivnost potiču visoka plaća, status koji mu posao daje u društvu i drugi vanjski čimbenici, on izvjesno vrijeme može biti uspješan, no dugoročno obavljanje takve aktivnosti, bez unutarnjeg poticaja, vjerojatno će rezultirati nezadovoljstvom. Dakle, osiguranje adekvatnih vanjskih motivatora nužna je, ali ipak ne i dovoljna pretpostavka zadovoljstva poslom i većeg radnog angažmana. Stoga ti činitelji predstavljaju samo pretpostavku, odnosno temelj za pozitivno djelovanje niza intrinzičnih činitelja-motivatora na ponašanje u poslu.

## ČIMBENICI KOJI UTJEČU NA MOTIVACIJU

Na motivaciju utječu četiri grupe čimbenika:<sup>181</sup>

1. *Čimbenici vezani uz obilježja prodavača* – potrebe, interesi, sposobnosti i stavovi. Razlike u demografskim karakteristikama, psihološkim obilježjima i radnom iskustvu pojedinca rezultiraju različitim očekivanjima u pogledu nagrađivanja. Npr. pojedinci s višom naobrazbom vjerojatno će pokazivati veću sklonost ka osobnom razvoju, napredovanju i postignuću, nego prodavači s nižim stupnjem obrazovanja. Iskusniji prodavači s dužim radnim stažem i većom obitelji preferiraju novčane nagrade. Nadalje, iskusniji prodavači će imati veća očekivanja od manje iskusnih. Isto vrijedi i za inteligentnije, kompetentnije prodavače, kao i za one s višim stupnjem samopouzdanja. Potrebe, zahtjevi i očekivanja prodajnog osoblja tijekom radnog vijeka se mijenjaju, što će uvjetovati promjene u sustavu i načinu njihovog motiviranja.

Prodajni manageri moraju prepoznati i uvažavati potrebe i želje pojedinih prodavača te na njih na odgovarajući način i odgovoriti. Ukoliko nemaju vremena da se posvete svakom prodavaču ponaosob, moraju ih grupirati u homogene skupine te sukladno tome pristupiti njihovoj motivaciji. Prodajni manager mora upoznati prodajno osoblje sa zahtjevima posla i očekivanjima u tom pogledu, osigurati mu primjerenu izobrazbu te iznaći poticaje koje će ga stimulirati da posao obavlja što najbolje može.

2. *Čimbenici povezani s prirodom prodajnog posla* – autoritet za donošenje odluka, razina odgovornosti i dr. Prodajni manageri ovdje moraju pomoći

---

<sup>181</sup> Modificirano prema Patty C. R., citirano djelo, str. 270-271

prodavačima u postavljanju realnih ciljeva te određivanju planova i aktivnosti kojima će te ciljeve ostvariti. Oni, nadalje, moraju kreirati izazovan posao te prodavačima omogućiti autoritet i slobodu u obavljanju poslova. Uz razvijanje čimbenika koji stvaraju zadovoljstvo, oni istovremeno moraju otklanjati one koji stvaraju nezadovoljstvo te iznalaziti pravedne sisteme kompenzacije, koji će osigurati kvalitetan i poticajan nadzor te sigurnost posla.

3. *Politika i praksa poduzeća* – mogućnosti napredovanja i promocije prodavača, sustav nadzora, kontrole i sl. Prodajni manageri moraju prakticirati participativan stil rukovođenja (traženje i uvažavanje prijedloga prodavača), kreirati i održavati otvorenu, ugodnu i razvojnu sredinu te atmosferu povjerenja. Oni, isto tako, moraju utvrditi jasan odnos između učinka i nagrađivanja i s tim upoznati djelatnike, kreirati i dograđivati sustav nagrađivanja prema učinku i dr.
4. *Čimbenici okruženja* – čimbenici kao što su varijabilnost u potencijalu prodajnog teritorija i koncentraciji kupaca te prisutnost i snaga konkurencije, mogu ograničiti napore i učinak prodajnog osoblja. Rukovoditelji, osim reorganizacije prodajnog teritorija, tu malo mogu napraviti. Praćenje promjena u okruženju te uočavanje na koji način i zašto one utječu na učinak prodavača, rukovoditeljima daje vrijedne spoznaje. Takva pravovremena saznanja omogućavaju primjenu kompenzacijskih metoda i politike managementa koja će u specifičnim prilikama, odnosno okruženju imati najveći učinak na performanse prodajnog osoblja.<sup>182</sup>

## MOTIVACIJSKE TEHNIKE

Često se vodi polemika o važnosti pojedinih motivacijskih sredstava, odnosno predstavlja li novčana nagrada najvažniji vid motivacije. Usprkos premisama i nalazima motivacijskih teorija, prodajni manageri smatraju da je novac primarni motivacijski čimbenik. Takvo stajalište potvrđuju i rezultati nekih istraživanja. Naime, nekoliko istraživača<sup>183</sup> mjerilo je važnost različitih oblika nagrada te utvrdilo da je najvrijednija nagrada bila plaća, nakon koje je slijedilo promaknuće, osobni napredak i osjećaj postignuća. Rezultati nekih istraživanja pokazali su da je veća novčana kompenzacija vodila manjoj fluktuaciji prodajnog osoblja i njihovoj većoj produktivnosti.<sup>184</sup> Prema rezultatima nekih drugih istraživanja čimbenici, kao mogućnost napredovanja i usavršavanja te identifikacija s tvrtkom, rangirani su bolje od plaće.

Ako se i pretpostavi da novac sam po sebi «ne motivira», on ipak predstavlja sredstvo za zadovoljavanje raznih potreba (sigurnosti, statusa ili priznanja). Novac za većinu ljudi nije značajan zbog sebe samog, već zbog toga što se i koliko njime može kupiti ili dobiti.

---

<sup>182</sup> Churchill, G. A., citirano djelo, str. 476-477.

<sup>183</sup> Prema Kotler, Ph, «Upravljanje marketingom», Analiza, Planiranje, Primjena i Kontrola, Informator, Zagreb, 1994., str. 836

<sup>184</sup> O'Connell, W. A., Keenan, W, Jr., prema Marks, R. B., citirano djelo, str. 517.

Osoba koja teži uspjehu i postignuću, veće zadovoljstvo dobiva iz samog ostvarenja, nego iz novčane nagrade, ali novac postaje simbolom tog ostvarenja.<sup>185</sup> Dakle, bez obzira na različita stajališta i mišljenja, nikad se ne smije zanemariti vrijednost novca kao motivatora. Adekvatno materijalno nagrađivanje predstavlja temelj na kojem se može nadograđivati niz različitih poticaja i tako povećati privlačnost posla.

Pored novčanih stimulansa postoji još široka lepeza motivacijskih činitelja, kao što su: mogućnost stručnog usavršavanja i napredovanja, participacija, odgovornost, stalnost i sigurnost posla, obogaćivanje, kreativnost i zanimljivost posla, dobri rukovoditelji, međuljudski odnosi, image poduzeća i dr. Ovdje će se objasniti neki od navednih čimbenika, dok će se ostali razmatrati u okviru nefinancijskog nagrađivanja

Budući da bez *usavršavanja* nema trajnijeg napretka, mogućnost usvajanja novih znanja bitan je motivacijski čimbenik. Ono za perspektivnu osobu predstavlja svojevrsan izazov. Naime, mnogim kandidatima za prodajni posao, upravo je mogućnost izobrazbe i osobnog razvoja, koju nude uspješne i poznate tvrtke, jedan od najvažnijih motivatora.

*Napredovanje i izgradnja karijere* predstavlja važan činitelj motivacije. Ambiciozna osoba se pri zapošljavanju može odlučiti za poduzeće gdje će na početku dobiti manju plaću, ali joj se jamči mogućnost napredovanja u karijeri. Međutim, u mnogima tvrtkama velike mogućnosti za napredovanje u prodajnom poslu često nema. Uobičajeni put prema vrhu piramide u prodaji kreće se od prodavača, preko prodajnog managera podružnice do direktora prodaje u centrali. Da bi tome doskočile neke tvrtke nude dvije mogućnosti napredovanja. Jedna je napredovanje po hijerarhijskoj ljestvici od prodajnog predstavnika do managerskih pozicija, a druga uključuje nuđenje prestižnijih, odgovornijih i unosnijih pozicija u prodajnom poslu, kao što su: prodaja ključnim kupcima, vođenje prodajnog tima i sl. Takvu poziciju obično prate i veće naknade, davanje boljeg službenog automobila, boljeg ureda, opreme i sl.

*Autonomija u radu i odgovornost*, kao sredstvo priznanja sposobnosti, potiče na veći radni angažman.

U vremenu neprestanih promjena u okruženju i sve zahtjevnijem tržištu, *stalnost i sigurnost posla* predstavljaju značajan činilac privlačenja kandidata. Sigurnost u poslu stimulira zaposlene na veću uspješnost, bez opterećenosti za egzistenciju. Međutim, zbog okolnosti i prirode prodajnog posla, potpuna sigurnost ne može se garantirati.

*Dobre rukovoditelje* karakterizira uspješna organizacija posla, dobra komunikacija s djelatnicima i participativan stil rukovođenja, čime se u poduzeću postiže poticajna klima.

*Međuljudski odnosi* (dobri odnosi u kolektivu, zdrava konkurencija unutar poduzeća i sl.), značajan su čimbenik zadržavanja zaposlenika i poticanja radnog elana.

*Image poduzeća* također predstavlja značajan motivacijski faktor. Naime, stabilno poduzeće, koje visoko kotira na tržištu, osobito je atraktivno kako za postojeće, tako i za potencijalne zaposlenike.

---

<sup>185</sup> Alexander Hamilton Institute, Motiviranje u prodaji, Potecon, 1997., str. 64.



Konačno, i male motivacijske tehnike, kao *pohvale* i *kritike*, itekako mogu utjecati na motivaciju prodavača.

Zadatak managera jest pohvaliti svaki dobro obavljen posao ili ponašanje koje vodi ostvarenju zadanog cilja. Pohvale nemaju podjednak značaj za sve prodavače. Najznačajnije su pojedincima koji su tek počeli raditi ili su u poslu nesigurni ili nemotivirani, pa im one daju podstrek i ohrabrenje. Visokostručnim zaposlenicima, koji su sigurni u sebe i motivirani, pohvale su manje važne, no, to ne znači da ih ne treba povremeno davati. One moraju biti ukusne i odmjerene.

Za usmjeravanje ponašanja prodajnog osoblja same pohvale nisu dovoljne jer ono mora znati što je napravljeno dobro, a što loše i zašto. Pravila koja managerima, pri tome, mogu biti od pomoći su<sup>186</sup>:

- izreći kritiku što prije;
- biti specifičan;
- ne kritizirati osobu za nešto što je izvan njene moći;
- usmjeriti kritiku na ponašanje, a ne na ličnost;
- uz kritiku dati i pohvalu
- učiniti sve diskretno i u četiri oka.

## NAGRAĐIVANJE PRODAJNOG OSOBLJA

Nagrađivanje je jedan od najznačajnijih čimbenika u postizanju željenog učinka prodajnog osoblja. Ono direktno utječe na motivaciju i zadovoljstvo poslom. Ciljevi nagrađivanja jesu:

- privući i zadržati kvalitetne prodavače;
- održati željeni nivo kontrole (nad aktivnostima prodavača);
- osigurati obostrano prihvatljive naknade (plaće i sl.), slobodu u radu i inicijativu;
- osigurati postizanje željenog rezultata poticanjem prodajnog osoblja na veći učinak, kao i na obavljanje specifičnih aktivnosti;
- osigurati prihvatljiv odnos troškova i učinaka prodavača te
- poticati prodavače na kvalitetan tretman kupaca u cilju razvijanja dugoročnog odnosa s njima.

Nagrađivanje se temelji na davanju nagrada kao naknada za ostvarene rezultate, aktivnosti i napore. Nagrada može biti financijskog i nefinancijskog karaktera.

### Novčano nagrađivanje

Kao temelj za vrednovanje rada i novčano plaćanje koristi se tzv. ***kompensacijski plan*** ili ***pravilnik***. Njime se definira opis poslova, svrha i ciljevi (rada i nagrađivanja) te konkretne osnove i mjerila za stimuliranje, odnosno plaćanje prodajnog osoblja.

---

<sup>186</sup> Prema M. Rijavec., "Usmjeriti ljude prema cilju", Računovodstvo, revizija i financije 11/94., str.117.

Proces izrade kompenzacijskog plana – pravilnika uključuje sljedeće faze:<sup>187</sup>

1. *Procjenu opisa posla.* Prije određivanja novčane vrijednosti samog posla, tvrtka mora definirati koje su aktivnosti i dužnosti uključene u obavljanje tog posla te koji su prioriteti po tom pitanju. Ovdje se postavljaju dva pitanja: u kojoj mjeri se postignuti rezultati prodavača mogu mjeriti i koliko na te rezultate prodavač može utjecati ?
2. *Utvrđivanje specifičnih ciljeva te aspekata radne performanse koji će se nagrađivati.* Specifični ciljevi mogu biti: veća profitabilnost, veći tržišni udio, više novih kupaca, manje izgubljenih kupaca, niži troškovi prodaje, postavljanje više displeja, veća izobrazba i bolja obučenost prodajnog osoblja maloprodavača, itd. Neovisno o kojim ciljevima je riječ, treba izdvojiti one najvažnije koji se mogu izraziti kvantitativno te njihovo ostvarenje mjeriti, kao i one čije ostvarenje ovisi o angažmanu i naporu prodavača.

Kada se nagrađivanje temelji na više različitih aspekata radne performanse, takav je učinak teže mjeriti, a prodavač ga može doživjeti nejasnim i neprimjerenim. Zbog toga se preporučuje da se kompenzacijski i poticajni planovi vežu uz samo dva ili tri aspekta radne performanse, kojima se s aspekta prodajnih i marketinških ciljeva pridaje najveća važnost. Ostali aspekti ponašanja prodajnog osoblja i njihove performanse trebaju se kontrolirati, usmjeravati i vrednovati temeljem efektivnih programa izobrazbe te promatranjem od strane prodajnih managera na terenu.

3. *Određivanje visine naknade, odnosno razvijanje adekvatnog kompenzacijskog miksa.* U kreiranju efikasnog motivacijskog programa potrebno je odgovoriti na dva pitanja i to: koliku ukupnu zaradu (osnovnu plaću plus dodatni poticaj) prodavač može ostvariti, te koliki udio u toj zaradi otpada na poticaje (proviziju)?

Polazna točka u donošenju odluke za odgovor na prvo pitanje jest odrediti bruto iznos nagrade koji će privući, zadržati i motivirati prodajno osoblje. Ovo, dakako, ovisi o vrsti prodajnog posla, veličini tvrtke i broju prodajnog osoblja te politici managementa. Kompleksniji i zahtjevniji prodajni poslovi, koji zahtijevaju kvalificiranije prodajno osoblje, trebaju biti bolje plaćeni od rutinskih poslova. Tvrtka, nadalje, mora odlučiti, hoće li svojem prodajnom osoblju, u odnosu na druge-usporedive tvrtke plaćati prosječno istu ili veću naknadu. Ispodprosječnim nagrađivanjem ne mogu se privući kvalitetni prodavači. Veće i uspješne tvrtke s dobrim imidžem obično nude prosječnu ili nešto nižu kompenzaciju. One, naime, već svojim renomeom i pozicijom na tržištu privlače najbolje potencijalne kandidate te im, budući je riječ o velikim tvrtkama, u pravilu omogućavaju napredovanje i promociju u poslu. Umjesto privlačenja već iskusnih prodavača koji zahtijevaju veću kompenzaciju, ove tvrtke mogu angažirati mlađe ljude te im, uz nižu plaću,

---

<sup>187</sup> Modificirano prema Patty C. R., citirano djelo, str. 287-291 te Churchill, G. A., citirano djelo, str. 488-493.

omogućiti potrebnu obuku. S druge strane, manje tvrtke koje nisu u mogućnosti osigurati skupe programe obuke, kao mogući način privlačenja iskusnih prodavača, moraju nuditi iznadprosječnu kompenzaciju.

Određivanje udjela provizije u ukupnoj zaradi prodavača ovisi o ciljevima koji se žele postići i njihovom prioritetu, stupnju kontrole koji management želi imati nad aktivnostima prodavača, razini motivacije za koju se smatra da je potrebna te ukupnim troškovima. Udio poticaja, u svakom slučaju, ne smije biti prevelik jer bi mogao stimulirati prodavače da zanemare važne aktivnosti-zadatke, kao što su: traženje i posjećivanje novih kupaca, obučavanje osoblja maloprodavača i dr. Ovaj udio se obično kreće od 20 do 40% ukupne zarade prodavača, no najčešće iznosi 20 do 25%.

4. *Predtestiranje plana-pravilnika.* Prije konačne finalizacije i provedbe, pravilnik o nagrađivanju potrebno je prethodno testirati. Očekivana zarada prodavača po novom pravilniku utvrđuje se na temelju ostvarene prodaje svakog pojedinog prodavača tijekom nekoliko posljednjih godina. Novi plan se uvodi i implementira u samo jednoj jedinici ili kod dijela prodajnog osoblja i to u razdoblju koje je dovoljno dugo da bi se moglo procijeniti jesu li postavljeni ciljevi ostvareni. Ukoliko se pokaže uspješnim, plan se uvodi i primjenjuje kod nagrađivanja cjelokupnog prodajnog osoblja. Da bi naišao na željeni odjek i bio uspješan, novi pravilnik se prodavačima mora temeljito obrazložiti i objasniti po čemu je on bolji od prethodnog.
5. *Primjena i procjena plana.* Svaki plan nagrađivanja mora biti realan i pravedan, jednostavan za razumijevanje i primjenu. On također mora biti dovoljno fleksibilan da bi se, ovisno o potrebi poslovanja, mogle unijeti neophodne promjene, a da to ne naruši njegovu funkcionalnost kao cjelinu. Osobito je važna brzina provedbe, tako da se aktivnost koja se željela potaknuti, što brže nagradi. Provedbu i rezultate plana potrebno je kontinuirano procijenjivati, te ga, po potrebi, ovisno o okolnostima i novopostavljenim ciljevima, korigirati.

Novčano nagrađivanje uključuje osnovne vrste financijskih naknada, odnosno kompenzacija. U poslovnoj praksi koriste se tri tipa naknada: (1) čista plaća, (2) čista provizija i (3) kombinacija plaće i provizije i/ili bonusa.

*Plaća.* Plaća je obično fiksni iznos novca koji se prodavaču isplaćuje u određenim, pravilnim intervalima, tjedno, polumjesečno ili mjesečno. Plaću obično određuje više činitelja, kao što su: složenost prodajnog posla i odgovornost, iskustvo, kompetencije prodavača, vrijeme provedeno na poslu, kao i procjena managera o kvaliteti performanse prodavača. Ovakav oblik nagrađivanja je preporučljivo koristiti: kod novih prodavača; kada tvrtka prelazi na novo tržište, odnosno teritorij, gdje je tek potrebno razviti i organizirati prodaju; kada se na tržište uvodi novi proizvod; kada je prodavač dosta angažiran u neprodajnim aktivnostima (provjeravanje razine zaliha na prodajnom mjestu, dostavljanje i raspored displeja i ostalih sredstava unapređenja prodaje, traženje novih kupaca, izobrazba prodajnog osoblja kupca, servisiranje kupaca i sl.) i ondje gdje manageri ne mogu kvalitetno procijeniti performanse prodavača; kod rutinskih prodajnih poslova

(prodaja pića, kruha i ostalih artikala široke potrošnje) te kada prodaji prethodi dugotrajno pregovaranje (u slučaju kompleksnih i tehničkih proizvoda).

Prednosti plaće ogledaju se u sljedećem:

- Prodajno osoblje ostvaruje stalan prihod, što mu daje osjećaj sigurnosti;
- Jednostavnosti primjene i administriranja;
- Troškovi prodaje su fiksni i lako predvidljivi;
- Većem stupnju kontrole nad aktivnostima prodavača;
- Lakšem regrutiranju prodajnog osoblja kojeg više privlači početna sigurnost redovite plaće, nego nesigurnost provizije i
- Postizanju višeg stupnja lojalnosti poduzeću

Nedostaci fiksne plaće su sljedeći:

- izostanak direktnog novčanog poticaja (prodajno osoblje se ne stimulira na veći angažman i učinak; ono može raditi onoliko koliko je dovoljno da sačuva posao);
- potreba za većim nadzorom i kontrolom rada prodavača, čime se povećavaju troškovi prodaje;
- dok obim prodaje pada, troškovi su fiksni i ostaju isti;
- «nekorektnost plaćanja» (manje produktivni prodavači su preplaćeni, dok su uspješni potplaćeni);
- poticanje neujednačene prodaje jer prodavači svoj napor mogu usmjeriti na proizvode koje im je lakše prodati, na uštrb onih koje je teže prodati.

*Čista provizija.* Ovaj oblik nagrade - kompenzacije predstavlja isplatu naknade u određenom postotku od ostvarene prodaje ili profita, odnosno određene aktivnosti ili učinka. Čista provizija može biti efikasna kod prodaje proizvoda, kao što su nekretnine, automobili, osiguranja i financijska ulaganja, poslovna i medicinska oprema i kozmetika. Ona se koristi ondje gdje se zahtijeva agresivniji pristup prodaji, kada su neprodajne aktivnosti svedene na minimum, gdje razvijanje dugoročnog odnosa s kupcem nije značajno te kada poduzeće ne može efikasno kontrolirati učinak prodavača.

Prednosti čiste provizije su:

- maksimalna razina poticaja (zarada prodavača je direktno povezana s njegovim učinkom; što je veći učinak, veća je zarada; teoretski gledano, nema ograničenja za zaradu);
- proporcionalan odnos troškova s ostvarenom prodajom (kada nema prodaje, nema ni troškova ili su niski);
- jednostavnost primjene i upravljanja sistemom nagrađivanja;
- smanjena potreba za ulaganjem u prodaju, što je posebno značajno za poduzeća s ograničenim kapitalom (prodavaču se plaća kada je proizvod isporučen ili kada je ostvarena naplata).

Nedostaci provizije su sljedeći:

- neizvjesnost i nesigurnost zarade, što rezultira radom prodavača pod velikim pritiskom i visokom stopom fluktuacije;
- niska lojalnost poduzeću;

- prodavači zanemaruju neprodajne aktivnosti jer one ne doprinose njihovoj zaradi. Neka poduzeća tome doskaču plaćanjem određene naknade za obavljanje ovih aktivnosti (npr. bonusa) ili organiziranjem kratkoročnih natjecanja u cilju stimuliranja tih aktivnosti;
- prodavači ne žele s postojećeg prodajnog teritorija prelaziti na novi;
- teškoće pri privlačenju i angažiranju novog prodajnog osoblja, što se može negativno odraziti na prodaju i profitabilnost;
- u izuzetno povoljnim uvjetima poslovanja, prodajno osoblje može ostvariti enormnu zaradu, koja premašuje čak i plaću managera, što na ove može djelovati destimulirajuće;
- prodavači prodaju one proizvode koje im je lakše prodati, na uštrb specijaliziranih i složenijih. Međutim, tvrtke ovdje mogu odrediti veću proviziju za proizvode koji im donose veću dobit i koje je u pravilu teže prodati ili uvesti bonuse na proizvode čiju prodaju žele potaknuti.

*Kombinacija plaće i poticaja.* Kombinacija uključuje isplatu fiksne plaće uz dodatak određene vrste poticaja (provizije i/ili bonusa<sup>188</sup>). Kombinirani kompenzacijski plan može imati više oblika i to:

- plaća plus provizija – kombinacijom plaće i provizije prodajno osoblje se potiče na ostvarivanje boljeg prodajnog rezultata, servisiranje kupaca, kao i obavljanje drugih neprodajnih aktivnosti. Ovakav sistem koristan je za nove prodavače, jer im omogućava stanovitu sigurnost, a također ih potiče na veću prodaju i zaradu;
- plaća plus bonus – ovim oblikom nagrađivanja prodavače se nastoji motivirati na obavljanje specifičnih, obično dugoročnih ciljeva i aktivnosti, kao što su razvijanje dugoročnog odnosa s kupcem, razvijanje određenog miksa proizvoda ili odnosa s pojedinim tipovima kupaca;
- plaća plus provizija plus bonus – ovakva kombinacija nagrađivanja je osobito efikasna kada su tvrtke podložne velikim sezonskim utjecajima ili oscilacijama, kada su često prisutne neusklađenosti u zalihama, te kada manageri od prodavača traže da, u određenom razdoblju, više vremena posvete prodaji određenih proizvoda ili pak određenim kupcima.

S obzirom da polučuju najbolje rezultate, kombinacija plaće i poticaja koristi se u većoj mjeri od dva prethodna oblika kompenzacije.

---

<sup>188</sup> Za razliku od provizije, bonus nije direktno vezan uz ostvarivanje prodajnog rezultata, već se njegovom isplatom prodajno osoblje može stimulirati na postizanje određenog tržišnog udjela, povećanje prodaje na određenom geografskom području, pridobivanje novih kupaca, prodaju određenih proizvoda i sl. Bonus bi trebalo odrediti na razini od 70 do 75% ostvarenja postavljenog cilja. Njegovo određivanje na nižoj razini neće djelovati stimulativno, dok će osnovica iznad 100% ostvarenja obeshrabrili prodavače. Oni prodajni predstavnici koji premašuju plan više od 100% mogu se nagraditi i dodatnim poticajima (Marks, citirano djelo, str. 519.). Bonusi se obično isplaćuju kvartalno, polugodišnje ili godišnje. Zbog što veće stimulacije djelatnika, sugerira se da se manji iznosi bonusa djelatnicima isplaćuju kvartalno, dok bi puna isplata mogla uslijediti koncem godine. Djelatnicima se, u vidu bonusa, mogu davati naknade za Božić (tzv. božićnice). One se obično isplaćuju u jednakom iznosu svim prodavačima, neovisno o njihovom učinku, a kod nekih tvrtki, ovisno o njihovoj politici, i diferencirano.

Prednosti kombiniranog nagrađivanja ogledaju se u sljedećem:

- isplata fiksne plaće prodavačima pruža sigurnost, dok ih korištenje poticaja stimulira na veći učinak i inicijativu;
- prodavače se potiče na obavljanje raznih aktivnosti, a ne samo onih vezanih uz neposrednu prodaju;
- omogućava se postavljanje specifičnih ciljeva;
- troškovi prodaje mogu se držati u prihvatljivim okvirima (kad se ostvari visok prodajni rezultat, kompenzacijski plan koji se temelji na čistoj proviziji mogao bi za tvrtku predstavljati veliki izdatak; s druge strane, isplata čiste plaće pri niskoj razini ostvarene prodaje, za tvrtku će biti neekonomična; ovakve ekstremne situacije se kombiniranim plaćanjem dobro reguliraju)

Nedostaci kombiniranog oblika kompenzacije su<sup>189</sup>:

- kompleksnost i teškoća razumijevanja;
- veći troškovi administriranja i
- često postavljanje većeg broja ciljeva, uslijed čega prodavači neke od njih ignoriraju.

Da bi neki sistem plaćanja bio stimulativan, on mora ispunjavati zahtjeve, kao što su:

- Postavljeni radni učinci moraju biti (s aspekta prodavača) realni i ostvarivi;
- Naknada mora biti adekvatna uloženom naporu i postignutim rezultatima te u očima prodavača biti tako percipirana;
- Natprosječan učinak mora biti primjereno nagrađen;
- Naknade moraju biti usklađene na nivou cijele tvrtke, kao i s onima kod konkurentskih tvrtki;
- Svakom prodavaču mora biti omogućeno da uz veći angažman ostvari i veću zaradu;
- Svaki kompenzacijski plan - pravilnik treba omogućiti ostvarivanje određenog minimalnog dohotka za pokriće osnovnih životnih troškova, i to zbog djelovanja čimbenika na koje prodavač ne može utjecati;
- Razlike u plaći između dobrih i loših prodavača moraju biti značajne da bi stimulirale dobar rad;
- Sistem nagrađivanja mora biti što jednostavniji i dovoljno razumljiv, kako bi prodavač očekivanu plaću mogao i sam približno izračunati.

### **Nenovčano nagrađivanje**

Nefinancijske nagrade ili poticaje predstavljaju: participacija, obogaćivanje posla, napredovanje, priznanje, pohvale i sl.

*Participacija* kao oblik učešća u odlučivanju predstavlja vrlo poticajno sredstvo nagrađivanja. Participacija je sredstvo priznanja. Naime, ljudima imponira ako ih se konzultira o zbivanjima koja na njih utječu. Tako se najuspješnijim prodavačima može

---

<sup>189</sup> Marks, citirano djelo, str. 519.

omogućiti sudjelovanje na prodajnim sastancima s managementom tvrtke, gdje se od njih očekuju sugestije i ideje za unapređenje prodaje i prodajne službe. Osim toga, prodajni predstavnici se mogu uključiti u planiranje, upravljanje i kontrolu prodaje.

*Obogaćivanje* (dodjeljivanje novih, značajnijih zadataka) i *kreativnost posla* mogu zaposlenima značiti izazov i time povećati zanimanje i poticaj za rad. Uspješnim prodavačima se mogu povjeriti posebni zadaci, kao što su razvijanje prodajne prezentacije za novi proizvod, osmišljavanje pristupa novom tipu kupca, posjećivanje posebnih, tj. interesantnijih kupaca, obučavanje novog prodajnog osoblja itd. Kreativnošću i obogaćivanjem posla, zaposleniku se ukazuje da može učiniti više te da su njegove sposobnosti uočene i priznate.

### **Određivanje adekvatnog miksa nagrada**

Prilikom određivanja miksa nagrada potrebno je voditi računa da svim prodavačima nisu podjednako atraktivne iste vrste nagrada. Naime, nema jedinstvene nagrade koja bi bila efikasna u motiviranju svih prodavača. Preferencije u pogledu oblika nagrađivanja ovise o obilježjima ličnosti, demografskim karakteristikama i životnom stilu pojedinca. One se tijekom vremena mijenjaju, ovisno o promjenama u okolnostima i životnom ciklusu pojedinca te kod angažiranja novih prodavača. Umjesto da prodajno osoblje nagrađuju na način koji smatraju najboljim, manageri bi, pri projekciji i dizajniranju motivacijskog progama, trebali svakako istražiti preferencije prodavača. Ovo se istraživanje može provesti anketiranjem u kojem se od prodajnog osoblja traži da rangiraju ili boduju pojedine ponuđene motivatore tako da ukupan broj bodova iznosi npr. 100.

### **Posebni oblici nagrađivanja**

U posebne oblike ili sredstva stimuliranja i nagrađivanja prodajnog osoblja mogu se ubrojiti: prodajna natjecanja, kvote, programi priznanja, prodajni sastanci i konferencije te nagrađivanje na temelju zadovoljstva kupaca.

***Prodajna natjecanja.*** Prodajna natjecanja su oblik stimuliranja u vidu posebnih programa koji se organiziraju kako bi se prodajno osoblje potaknulo na veći angažman te postizanje određenih kratkoročnih ciljeva. To je efikasan oblik stimulacije jer u prodajni posao unosi određeno uzbuđenje, izazov i elemente igre te razbija monotoniju svakodnevnog rutinskog posla.

Da bi bilo uspješno, planiranje prodajnog natjecanja zahtijeva sljedeće<sup>190</sup>: jasno definirane ciljeve, osmišljavanje interesantne teme, pružanje realne mogućnosti za dobitak svim prodavačima-učesnicima, privlačne nagrade, promociju natjecanja i analizu rezultata.

Uz osnovni *cilj natjecanja* (najčešće je to veća ukupno ostvarena prodaja), potrebno je definirati i konkretnije ciljeve, kao što su: poticanje prodaje određenih proizvoda, uvođenje novih proizvoda, pridobivanje novih kupaca, ostvarivanje uravnotežene prodaje, poboljšanje usluživanja kupaca, ublažavanja sezonskih oscilacija, smanjenje troškova,

---

<sup>190</sup> Modificirano prema Churchill, G. A., citirano djelo, str. 509-510

razvijanje ili unapređenje prodajnih vještina i dr. Natjecanje mora biti relativno kratko, no dovoljno dugo da prodavači mogu ostvariti prodajne kvote, odnosno zacrtane ciljeve. Prosječno vrijeme trajanja natječaja je dva do tri mjeseca, no on može trajati i od jednog tjedna do godine dana. Kratkoročna natjecanja obično se provode kod ograničenih ciljeva (npr. distribucija novog proizvoda) ili aktivnosti kojima prodavači posvećuju manje vremena (rješavanje reklamacija, uređenje izloga i dr.), dok se dugoročnija natjecanja organiziraju kod skupljih proizvoda, kao što su automobili, bijela tehnika, klima uređaji, namještaj i sl.

Naziv *teme natjecanja* mora biti poticajan da djeluje stimulativno na prodavače te promovira željeni događaj. Najbolji su oni nazivi koji potiču imaginaciju, uzbuđenje, izazov, privlače pažnju, unose dramatizaciju, zvuče poletno i živo, odaju dojam luksuza, te su povezani s prodajnim ciljevima.<sup>191</sup> Prikladni nazivi mogu biti: misteriozni vikend, utrka za kup šampiona, prodajni safari, otkrivanje svijeta i sl. Naziv teme se tiska na promotivnim materijalima i obavijestima prije i tijekom natjecanja.

Razlikujemo tri *oblika* prodajnog natjecanja. Kod tzv. individualnih natjecanja, prodavačima se određuje kvota koju oni, da bi bili nagrađeni, moraju ostvariti ili premašiti. Kod drugog oblika natjecanja prodavači se međusobno natječu i konkuriraju jedan drugom. Nagrade dobivaju samo oni koji postignu najbolji rezultat. Treći oblik je timsko natjecanje prodavača, gdje su oni podijeljeni u timove koji se međusobno natječu uz mogućnost osvajanja grupnih i pojedinačnih nagrada. Prvi oblik natjecanja je najpoticajniji jer svaki prodavač, ovisno o angažmanu i učinku, ima mogućnost dobitka, a ne samo jedan ili mali broj njih. Osim toga, ovaj oblik omogućava usmjerenost prodavača konkretnom cilju te ne narušava odnose među prodajnim osobljem. Dodjela nagrade najboljem ili manjem broju njih, isključuje ostale, što negativno utječe na percepciju i očekivanja ostalih prodavača i može destimulirati njihov budući angažman.

Prodavači se za postignute rezultate mogu *nagraditi* novčano, plaćenim putovanjima, kozmetičkim (wellness) tretmanima, raznim oblicima osiguranja, članstvom u određenim klubovima ili udruženjima te raznim predmetima (naliv pera, sat – po mogućnosti s ugraviranim imenom, tehnička roba i dr.). Vrijednost nagrade mora biti za učesnike dovoljno privlačna. Prema jednom izvoru vrijednost nagrade mora odgovarati barem jednotjednom kompenzacijskom iznosu (plaći) prosječnog prodavača u poduzeću<sup>192</sup>. Nagrade ne moraju nužno biti vrijedne. Ponekad i jednostavnija nagrada, kao što je plaketa, može biti vrlo djelotvoran motivator. Treba znati procijeniti što je ljudima značajno i izabrati ono što će dobitniku pridonijeti zadovoljstvo.

Da bi se prodavače potaknulo na učešće, natjecanje se mora dobro *promovirati*. Prodajno osoblje se o tome može informirati na prodajnim sastancima (na regionalnoj ili nacionalnoj razini), a obavijesti o nagrađenima mogu se slati na kućnu adresu. Nagrađenima se mora odati određeno priznanje (npr. dodjelom pohvalnica i sl., objavljivanjem imena i slika u kućnim novinama poduzeća).

*Rezultate prodajnog natjecanja* potrebno je analizirati, kako bi se vidjelo jesu li ostvarena očekivanja. Pri ocjeni treba poći od sljedećih pitanja: Je li ostvarena ili

---

<sup>191</sup> Patty, C. R., citirano djelo, str. 319.

<sup>192</sup> Current Practices in Sales Incentives prema Churchill, G. A., citirano djelo, str. 510.



premašena predviđena prodaja; koliki broj prodavača je osvojio nagradu; je li u organizaciji natječaja idući put potrebno nešto promijeniti?

**Prodajne kvote.** Mnoge tvrtke svojim prodajnim predstavnicima utvrđuju prodajne kvote temeljem kojih se određuje koliko i kojih proizvoda ovi moraju prodati. O izvršenju kvote ovisi i naknada prodavača. Postavljanje kvote može biti vrlo efikasno sredstvo motiviranja prodajnog osoblja, no isto tako i kontraproduktivno, ako se kvota pravilno ne odredi. Postavlja se pitanje na koje nije lako odgovoriti - na kojoj razini utvrditi kvotu?. Tvrtke obično određuju umjerene ili visoke kvote. Umjerene kvote se određuju na način da ih može dostići većina prodavača. Njih će prodavači vjerojatno doživjeti realnim, a ispunjavanje kvote povećat će njihovo samopouzdanje i zadovoljstvo, što ih može potaknuti na dodatni napor. Visoka kvota se određuje na razini većoj od one koju realno može ostvariti većina prodajnih predstavnika, pri čemu je ona ipak dostižna. Ovako postavljene kvote mogu potaknuti prodavače na veći angažman, no treba očekivati da će njihovo neispunjenje prodajno osoblje obeshrabriti te u konačnici rezultirati nižom prodajom i fluktuacijom nezadovoljnih prodavača. Kvote se mogu odrediti na više načina i to prema: količini te vrijednosti prodane robe, marži, vrsti proizvoda te vrsti prodajne aktivnosti.

Opće je stajalište da kvota mora biti najmanje jednaka ostvarenoj prodaji prodavača u prethodnoj godini, uvećana za određeni dio razlike između mogućnosti prodaje na određenom području, odnosno prodajnom potencijalu teritorija i ostvarene prodaje tog prodavača u prethodnoj godini.<sup>193</sup>

**Programi priznanja.** Važnost priznanja može se spoznati iz izjave jednog direktora marketinga: «Priznanje je nešto što se ne može kupiti, ono se mora zaraditi». Najbolji su programi priznanja kod kojih se prodavač nagrađuje na temelju nekoliko vidova učinaka, kao što su: najveća ostvarena vrijednost i količina prodaje tijekom godine dana, najveći postotni porast prodaje, najveća ostvarena prodaja po kupcu i sl. Da bi priznanje imalo svoju «težinu», ono mora biti javno. Postignuće prodavača i dato mu priznanje može se «oglasiti» na oglasnim pločama u poduzeću, prodajnim sastancima, godišnjicama tvrtke, prigodnim večerama, u lokalnom tisku, kućnim novinama ili brošurama poduzeća. Dobitnike priznanja obično se nagrađuje prigodnim simboličnim nagradama (čestitkom i zahvalom na doprinosu uz podjelu pohvalnica, plaketa, znački ili trofeja te neopipljivim nagradama, kao što je titula «prodavač godine», članstvo u nekom udruženju, klubu i sl.). Dodjelu priznanja preporučljivo je popratiti fotografiranjem uz davanje i slanje fotografija dobitnicima. Neke tvrtke prodavačima čestitaju pismom ili telefonom. Telefonski poziv direktora tvrtke vrlo je efektan.

**Prodajni sastanci i konferencije.** Sastanci i konferencije predstavljaju značajan način infomiranja, međusobnog komuniciranja i stimuliranja. Oni omogućavaju razvijanje entuzijazma kod prodavača, identificiranje s tvrtkom i stvaranje lojalnosti, društvene susrete i povezivanje s drugim prodavačima, susret i razgovor s nadređenima te razmjenu mišljenja i iskustava. Prodajni sastanci se obično održavaju jednom tjedno ili mjesečno, dok se konferencije organiziraju jednom ili dva puta godišnje, na nacionalnoj ili regionalnoj razini.

---

<sup>193</sup> Prema Kotler, Ph, citirano djelo, str. 837.

***Nagrađivanje na temelju zadovoljstva kupaca.*** Kako bi stimulirali svoje prodajno osoblje na bolje opsluživanje kupaca, neke tvrtke mjere kvalitetu servisa kupaca i temeljem njihovog zadovoljstva, a u skladu s kompenzacijskim planovima, prodavače nagrađuju. Tako se prodavači ili grupe kojima su kupci najzadovoljniji ili oni za koje su iskazali porast zadovoljstva, npr. za 2% i više, nagrađuju odgovarajućim novčanim poticajima.

## **6.6. OCJENJIVANJE PRODAJNOG OSOBLJA**

Ocjenjivanje uspješnosti prodajnog osoblja predstavlja formalni, strukturirani sistem mjerenja i evaluacije aktivnosti i performanse prodavača.<sup>194</sup> Kreiranje adekvatnog i efikasnog sistema procjene je mukotrpan i zahtjevan, ali neophodan posao. Evaluacija performansi prodajnog osoblja se provodi da bi se:

- otklonile nepravilnosti u radu prodavača, odnosno identificirala područja rada koja je potrebno poboljšati;
- procijenila primjerenost korištenih standarda (u pogledu kvota, poticaja i sl.;
- omogućili donošenje odluka o unapređenju - promociji, povećanju plaća, premještanju na druge poslove, degradiranju ili otkazu;
- postavili primjereni kriteriji za regrutiranje, selekciju i motiviranje prodajnog osoblja te provjerila efikasnost postojećih aktivnosti;
- osigurali inputi za kreiranje i unapređenje programa obrazovanja prodavača te
- osuvremenio opis posla, odnosno definirale potrebne osobine prodajnog osoblja koje će se ubuduće tražiti pri zapošljavanju.

Razvijanjem objektivnog sistema ocjene i njegovim adekvatnim provođenjem smanjuje se fluktuacija djelatnika.

U okviru procesa procjene performansi prodajnog osoblja potrebno je odgovoriti na pitanja: tko je zadužen za izradu te provedbu postupka ocjenjivanja, kada i koliko često provoditi evaluaciju te koje izvore informacija pri tome koristiti.

Razradu sistema evaluacije prodajnog osoblja obično obavlja viša razina prodajnog managementa, koja ima potrebno iskustvo i uvid u ciljeve odjela i tvrtke kao cjeline, dok samu evaluaciju obično provode neposredno nadređeni rukovoditelji. Oni su u poziciji iz koje mogu promatrati aktivnosti prodavača, te im pomagati u implementaciji planova.

Aktivnost prodavača promatra se redovito, a ocjenjivanje provodi periodično – npr. mjesečno, tromjesečno, polugodišnje, a najmanje jednom godišnje. Kao prihvatljivo razdoblje trajanja evaluacije uzima se period od dva do tri mjeseca.

Potrebne informacije i ključni pokazatelji za ocjenu rada prodavača mogu se dobiti iz više izvora, kao što su: računovodstvene evidencije i izvještaji, izvještaji prodajnih odjela, prodajnog osoblja, osobna zapažanja neposrednih rukovoditelja te kontaktiranje kupaca.

---

<sup>194</sup> Futrell, M. C., citirano djelo, 2006., str. 547

Iz računovodstvenih izvještaja i onih iz prodajnog odjela mogu se dobiti informacije o rezultatima prodaje tekućeg i prethodnih razdoblja (ukupno, po proizvodima, teritoriju, kupcima i prodavačima), troškovima i pritužbama kupaca. Od prodajnog osoblja mogu se tražiti izvještaji o prodajnim posjetama (koje su kupce posjetili i s kakvim rezultatom), o planovima aktivnosti (koje posjete i obilaske te s tim povezane aktivnosti namjeravaju obaviti u sljedećih tjedan ili mjesec dana), o novim kupcima ili poslovima, izgubljenim poslovima, aktivnostima konkurencije i uopće o prilikama i uvjetima na tržištu.

Neposredni rukovoditelji mogu i trebaju pratiti rad prodajnih predstavnika na terenu te promatrati njihovo ponašanje, aktivnosti, reakcije i snalaženje u kupoprodajnoj situaciji. Ocjene te mišljenje kupaca također predstavljaju vrijedan vanjski izvor informacija za procjenu performanse prodavača. Takve informacije mogu se dobiti anketiranjem kupaca te iz njihovih pisama i reklamacija.

Pri ocjenjivanju prodavača često se nailazi na određene probleme i prepreke, kao što su:

- *Izolacija prodavača* – prodavači uglavnom rade samostalno; manageri rijetko mogu odvojiti vrijeme za njihovo praćenje i promatranje te se često moraju osloniti na indirektno izvore (izvješća i evidencije), koji uvijek ne moraju voditi realnoj procjeni;
- *Tempirano ponašanje* – kada znaju da se promatra i ocjenjuje njihova uspješnost, prodavači se mogu ponašati drukčije nego obično; npr., oni tada mogu ugovoriti posjet kupcima s kojima imaju bolji kontakt i znaju da će lakše ostvariti prodaju; osim toga, prisutnost supervizora («nadglednika») kod njih može unijeti nervozu i uslijed toga umanjiti učinak;
- *Izdvajanje kriterija* – nije uvijek lako identificirati kriterije koji su najbolji pokazatelji uspješnosti prodajnog osoblja;
- *Nedostatak kontrole nad vanjskim čimbenicima* – osim sposobnosti i napora prodavača, na prodajni rezultat mogu utjecati i razni vanjski čimbenici koje prodavač i/ili poduzeće ne može kontrolirati, kao što su: pojačane aktivnosti konkurencije, prodajni potencijal područja, nepredviđeni događaji (štrajkovi, nestašice, prirodne nepogode i sl.), cjenovna nekonkurentnost poduzeća i dr.
- *Pomanjkanje objektivnosti* – zbog činitelja, kao što su opći stavovi i obilježja ocjenjivača, predrasude u pogledu dobi i sl., halo efekt i dr., izvjesna doza subjektivnosti uvijek je moguća.
- *Neprijateljstvo negativnog ocjenjivanja* – ocjenjivači nerado daju loše ocjene ljudima s kojima rade, pogotovo ako su s njima u dobrim odnosima; s druge strane, umjesto da služe kao poticaj boljoj performansi, loše ocjene izazivaju negativne reakcije i stvaraju neprijateljstvo.

Više je kriterija za ocjenu performansi prodavača, a oni se mogu podijeliti na kvantitativna i kvalitativna mjerila. Kvantitativni kriterij koji se najčešće koristi je ostvarena prodaja prodajnog osoblja (vrijednosno i/ili količinski-naturalno). Međutim, korištenje samo ovog kriterija ima određene nedostatke. Naime, prodavač može ostvariti iznadprosječnu ukupnu prodaju, dok u okviru iste, prodaja po pojedinom geografskom području, proizvodu ili kupcu može znatno varirati. Prodajno osoblje, primjerice, može svoje napore usmjeriti na proizvode koji se lakše prodaju, na uštrb profitabilnijih proizvoda

koje je teže prodati te zanemariti misionarske i neprodajne aktivnosti i sl. Stoga se u evaluaciji moraju koristiti i drugi kriteriji, kao što su: bruto profit (po proizvodu, kupcu, veličini narudžbe), ostvareni tržišni udio, omjer prodaje i troškova, prosječan broj posjeta (dnevno), omjer narudžbi i posjeta, broj novih kupaca u određenom razdoblju, broj izgubljenih kupaca u određenom razdoblju, ostvareni prihod po prodajnoj posjeti, troškovi po prodajnoj posjeti, ostvarena prodaja u odnosu na moguću prodaju i dr. Zbog točnije i objektivnije ocjene, svakako se preporučuje koristiti više kriterija. Kvalitativni kriteriji, kao što su: prodajne vještine i znanja (vještina slušanja, poznavanje proizvoda, otklanjanje prigovora i sl.), razvijanje odnosa s kupcima, upravljanje teritorijem te osobne karakteristike (verbalna fluentnost, inicijativnost, ustrajnost, empatija i sl.) služe za objašnjavanje rezultata ostvarenih primjenom kvantitativnih kriterija. Primjerice, razlog lošoj prodaji, može se kriti u primjeni neadekvatnih metoda kod zaključivanja prodaje.

Ostvarene rezultate prodavača nije moguće pouzdano procijeniti bez uspoređivanja s nekom osnovicom, za koju se obično uzima: utvrđena kvota, prošlogodišnja prodaja, performansa prodavača, predviđena ili planirana prodaja/performance, ostvarena prodaja drugog prodavača, odnosno prosječna prodaja ili rezultat prodajnog osoblja. Kvota predstavlja najčešće korištenu osnovicu, koja pri ocjeni učinka može biti vrlo korisna, ukoliko je realno određena. Učinak prodavača se ovdje utvrđuje izračunavanjem indeksa performanse koji se računa stavljanjem u odnos ostvarene prodaje i utvrđene prodajne kvote.

Pri razvijanju programa ocjenjivanja performanse prodajnog osoblja sugerira se:

- Uključiti, gdje je to moguće, prodajno osoblje u samu izradu i provedbu procesa ocjenjivanja;
- jasno definirati i prodajnom osoblju objasniti kriterije procjene, odnosno postavljene ciljeve;
- odrediti realne ciljeve, prilagođene konkretnoj situaciji ili slučaju (području, aktivnostima konkurencije, iskustvu prodavača, podršci tvrtke i sl.).

Po završetku procesa ocjenjivanja prodajne predstavnike potrebno je pismeno obavijestiti o rezultatima. Ako se pri ocjeni utvrdi da je neke aktivnosti potrebno poboljšati, tada bi management, u konzultaciji s prodavačima trebao: (1) odrediti prihvatljive ciljeve, (2) razviti odgovarajuće planove, odnosno definirati pojedine aktivnosti za postizanje tih ciljeva te (3) odrediti realno razdoblje u kojem se postavljeni ciljevi mogu ispuniti.

## **7. PREGOVARANJE U PRODAJI**

Umijeće pregovaranja predstavlja jedan od važnih uvjeta za uspješno ostvarenje poslovnih ciljeva. Važnost pregovaranja dobro je ilustrirao Vukmir<sup>195</sup>. Ako znamo pregovarati moći ćemo ostvariti svoje ciljeve, jer ćemo ih znati predložiti tako da budu prihvatljivi za one s kojima pregovaramo. Pregovaranje je proces donošenja odluka putem

---

<sup>195</sup> Vukmir, B., «Strategija i taktika pregovaranja», RRIF, Zagreb, 2001., str. 13.

kojeg kupci i prodavači rješavaju konfliktna područja i/ili dolaze do sporazuma.<sup>196</sup> To je trgovanje ustupcima kako bi se postigao podjednako prihvatljiv zaključak.<sup>197</sup> Pregovaranje predstavlja proces traženja sporazuma koji se temelji na obostranom interesu. Umjesto strategije “dobivam/gubiš” (win/lose situacija), kojom se nastoji “potući” protivnika i dovesti ga u podređeni položaj, pregovaranje bi se trebalo temeljiti na strategiji “dobivam/dobivaš” (win/win situacija) gdje oba partnera traže obostrano prihvatljivo rješenje. Ono što je kod pregovaranja važno jest da se niti jedna strana ne osjeća gubitnikom te se poslovanje može nastaviti na obostrano zadovoljstvo. To je jedini mogući način razvijanja dugoročnog partnerskog odnosa.

## 7.1. PRIRODA PREGOVARANJA I NJEGOVA PRIMJENA

Pregovaranje je kompleksan proces kojeg karakterizira više obilježja:<sup>198</sup>

- To je interaktivan i uravnotežen proces čiji bi rezultat morao biti prihvatljiv za obje strane koje u pregovorima sudjeluju. Premda se ovo naziva «win-win» situacijom, to ne znači da će obje strane rezultat pregovora doživjeti kao poželjan ishod;
- Konflikt ili sukob nužan je sastavni dio pregovaračkog procesa budući da oponenti nastoje ostvariti što je moguće bolju poziciju. Međutim, sukob u pregovorima valja zadržati u razumnim okvirima. Ukoliko pregovori prerastu u traženje nerazumnih uvjeta na koje druga strana ne može pristati, takav je proces osuđen na neuspjeh;
- Dobar dio procesa pogađanja odnosi se na «trgovanje» uvjetima koji su predmet rasprave, odnosno davanje ustupaka na principu: «prihvaćamo uz uvjet da Vi...»;
- Odnos dobijanja i ustupanja mora biti razuman. Za raspravu je nužno vrijeme te proces pregovaranja ne valja požurivati, već biti strpljiv. Ovo osobito dolazi do izražaja u nekim kulturama;
- Konačno, rezultat pregovora obje strane moraju doživjeti pravednim i u neku ruku korisnim.

Pregovaranje se može koristiti u raznim područjima i situacijama:

- U poslovnom, odnosno kupoprodajnom odnosu - između prodavača i kupaca, gdje se pregovaranje može odnositi na brojna područja, kao što su: cijene i popusti za kupnju veće količine robe; uvjeti i rokovi isporuke; garancije; ekskluzivna nabava i prodaja i dr.;
- U neprofitnim djelatnostima (sponzorstva, donacije i sl.);
- Unutar tvrtke ili organizacije (pregovaranje između uprave poduzeća i sindikata, udruženja ili grupe radnika
- U političkom životu (pregovaranje među strankama; koalicijskim partnerima, narodima s različitim interesima unutar iste države);

---

<sup>196</sup> Weitz, B. A., Castleberry, S. B., Tanner, J. F., «Selling: Building Partnerships», 5th ed., McGraw-Hill, Irwin, Boston, Burr Ridge, 2004., str. 408.

<sup>197</sup> Petar, S., «Pregovarajte s crnim vragom i zadržite bijela krila», Andromeda, Rijeka, 2001., str. 96.

<sup>198</sup> Forsyth, P., «Negotiating», Capstone Publishing, Oxford, 2002., str. 7-8.

- U međunarodnim odnosima (pregovaranje između pojedinaca ili poduzeća i organizacija unutar različitih država; sporazumi među državama – npr. kulturna i robna razmjena, borba protiv terorizma, globalnog zatopljanja i dr.);
- U svakodnevnom životu pojedinca, tj. osobnim situacijama (brak, razvod, dogovor supružnika oko odlaska na ljetovanje, odgoj djece (djeca su u svojim zahtjevima najvještiji pregovarači)
- Ostala područja: pregovaranje u okviru različitih saveza i udruženja, prodaja poduzeća, njihovo pripajanje ili udruživanje; pregovaranje u ratnim situacijama, s teroristima i sl.

## 7.2. FAZE PROCESA PREGOVARANJA

Proces pregovaranja obuhvaća nekoliko osnovnih faza i to: pripremu i planiranje, prezentiranje prijedloga, konfrontaciju ili pogađanje, te zaključivanje ili postizanje sporazuma.

**Priprema i planiranje** predstavljaju najvažniju fazu pregovaračkog procesa. Sve ono što je navedeno u sklopu faze pripreme prodavača i pripreme za pristup kupcu (poglavlje 3) vrijedi i kod planiranja sesije pregovaranja. Naime, prodavač mora saznati što više o kupcu, njegovoj tvrki, ciljevima, snagama i slabostima te mogućim zahtjevima. Mnogo vrijednih informacija moguće je saznati putem razgovora ili sastanaka koji prethode pregovorima. Vrlo je važno odrediti prikladno mjesto i vrijeme pregovaranja. Pregovore je potrebno planirati i voditi na tihom mjestu, zaštićenom od bilo kakvih smetnji iz okruženja, te na neutralnom mjestu, čime se otklanja psihološka prednost «domaćeg terena» bilo koje pregovaračke strane. Iskusni pregovarači nastojat će zakazati pregovore sredinom tjedna i to u jutarnjim satima, a ne u popodnevnim ili večernjim, smatrajući da su ljudi u to vrijeme usredotočeni na posao, a ne na aktivnosti nakon posla ili planiranje vikenda. Koliko vremena odvojiti za jednu sesiju pregovora ovisi o ciljevima pregovaranja jedne i druge strane, karakteristikama kupca te strategiji i taktikama pregovaranja koje kupac ili njegov tim koriste.

U sklopu pripreme postupka pregovaranja potrebno je utvrditi *ciljeve pregovaranja*. Pri planiranju ciljeva i pregovaračkih mogućnosti potrebno je postaviti pitanja, kao što su: «Jesu li pregovori značajniji nama ili njima», «Postoji li alternativan izvor ponude» i sl. Pregovarač tijekom pripreme mora odrediti ciljanu poziciju (ono što poduzeće tijekom pregovora priželjkuje ostvariti), minimalnu poziciju (minimalna prihvatljiva razina), te otvarajuću ili inicijalnu poziciju (da bi se omogućili ustupci polazni prijedlog mora biti veći od ciljane pozicije).

Imajući na umu ciljeve pregovaranja, pregovarači bi trebali općenito polaziti od *mini-max strategije*. Kod primjene ove strategije pregovarač mora sebi postaviti i odgovoriti na četiri pripremna pitanja: (1) što je minimum koji mogu prihvatiti, odnosno ispod čega u pregovorima ne mogu ići?; (2) Što je maksimum kojeg mogu tražiti bez da obeshabrim drugu stranu i odvratim je od daljnjih pregovora; (3) Čega se maksimalno mogu odreći, a da ne budem oštećen? i (4) Što najviše mogu ponuditi, a da ne budem ismijan? Odgovori na ova pitanja pregovaračima daju okvir za rješavanje sukoba na temelju kompromisa. Drugim riječima, cilj je svake pregovaračke strane sugovorniku

ponuditi minimum vlastitih ustupaka i pri tome zahtijevati ostvarenje maksimalnih dobitaka ili ustupaka druge strane. To znači da će tijekom pregovora pregovarač gotovo sigurno biti prisiljen na stanovite ustupke, ali ih i još više zahtijevati od suprotne strane (npr. «spreman sam platiti i 5% više uz uvjet da opremu isporučite u roku od tjedan dana, uz montažu, trogodišnju garanciju kvalitete te osiguravanje rezervnih dijelova za tekuće održavanje na duži rok). Kod određivanja ciljeva pregovora, pregovarač treba predvidjeti sva moguća pitanja i prijedloge sugovornika, koji se tijekom pregovora mogu pojaviti te na njih pripremiti moguće odgovore. Budući da u ostvarenju inicijalnog plana uvijek postoji mogućnost neuspjeha, pregovarači moraju unaprijed predvidjeti više mogućih strategija i ustupaka. Prijedlozi trebaju biti rangirani prema prioritetima. Tako proizvođač, koji od posrednika-maloprodavača za svoje proizvode zahtijeva najbolju poziciju na polici, zauzvrat ovome može ponuditi: a) popust od 5% na cijenu pošiljke b) veći postotak popusta, pa i beskamatno kreditiranje te c) kooperativno oglašavanje na principu 50:50% učešća u troškovima, kao svoju krajnju ponudu-ustupak.

**Prezentacija prijedloga.** Ovdje pregovarač iznosi svoje prijedloge i stajališta i pažljivo sluša prijedloge druge strane. Početak pregovora s dominantnim ili osvajačkim stavom najčešće neće biti produktivan, posebno ondje gdje je riječ o dugoročnom poslovnom odnosu.

**Sukob ili pogađanje** predstavlja fazu izražavanja neslaganja s izjavama ili prijedlozima suprotne strane. Konflikt predstavlja logičan slijed pregovaračkog procesa i ne treba ga izbjegavati. U ovoj fazi dolazi do promjene početnog prijedloga, prilagođavanja suprotnoj strani i davanja ustupaka. Količina ustupaka ovisi o pregovaračkoj moći pregovarača-sudionika. Ukoliko obje strane inzistiraju na maksimiziranju svojih zahtjeva, do sporazuma vjerojatno neće doći.

**Postizanje sporazuma** je posljednja faza pregovaračkog procesa i konačan cilj pregovaranja, a do nje dolazi ukoliko su pri tome obje strane postigle nešto korisno. U ovoj se fazi definiraju svi uvjeti sporazuma i buduće aktivnosti, što rezultira potpisivanjem kupoprodajnog ugovora.

### 7.3. «TAJNE» USPJEŠNOG PREGOVARANJA

Premda je osnovni cilj pregovora postizanje «win-win» situacije, jasno je da u praksi egzistiraju i druge solucije. Navedeno se može razmatrati na primjeru podjele kolača, gdje je jasno da ako jedna strana dobije veći dio kolača, druga mora dobiti manji dio. Petar<sup>199</sup> pregovaranje smatra u osnovi suparničkim odnosom u kojem obje strane žele najbolje za sebe, ali nisu dovoljno jake da bi pobjedom dostigle isključivo svoj cilj, pa stoga pregovaraju. Prema Dawsonu<sup>200</sup> tzv. «moćno» ili uspješno pregovaranje zasniva se na tome da pregovarač za pregovaračkim stolom postigne pobjedu, a drugu stranu ostavi u uvjerenju da je i ona pobjednik. Da bi se poslovni odnos nastavio i unaprijedio, to uvjerenje mora biti trajnije prirode. Pravila moćnog pregovaranja sastoje se od sljedećeg<sup>201</sup>: tražiti više nego što se očekuje, nikad ne prihvatiti prvu ponudu, nerado pristati na

<sup>199</sup> Petar, S., «Pregovorom do cilja», Euro Hoper, Zagreb, 2004., str. 101.

<sup>200</sup> Dawson prema Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Minton, J. W., «Negotiation: Readings, Exercises and Cases», Irwin, McGraw-Hill, Boston, Burr Ridge, 1999., str. 97.

<sup>201</sup> Adaptirano prema Dawsonu, prema Lewicki, R. J. i dr., str. 98.

ponuđeno, koristiti tehniku manjka, ne brinuti o cijeni, pozvati se na autoritet, ne pristati prvi na podjelu, koristiti vrijeme kao saveznika, biti oprezan na kraju pregovora kad je sporazum već postignut i koristiti taktiku odlaska ili «izlaska na balkon» kao moćno oružje.

***Tražiti više nego što se očekuje dobiti*** predstavlja ključno pravilo uspješnog pregovaranja. Više je razloga za ovakav stav. Prvo, višim traženjem se povećava percipirana vrijednost proizvoda/usluge ili uvjeta koji se nude. Drugo, isključuje, odnosno smanjuje se mogućnost da pregovori dođu do mrtve točke te ostavlja mogućnost i manevarski prostor za daljnje pregovore koji mogu voditi povoljnim ishodom za obje strane. Treće, inicijalni prijedlog se uvijek može smanjiti, ali ga je teško povećati. Konačno, ako se traži može se i dobiti; možda je druga strana spremna ponuditi ili ustupiti više nego što mi mislimo.

***Nikad ne prihvatiti prvu ponudu.*** Ako ponudu suprotne strane pregovarač odmah prihvati, ova može smatrati da je mogla postići i više ili se kod nje (ako je riječ o kupcu) može javiti sumnja da nešto nije u redu (npr. nepovjerenje u kvalitetu proizvoda i sl.). Zbog toga se preporuča izraziti iznenađenje ili čuđenje ponuđenim prijedlogom te tražiti neke manje ustupke (sniženje cijene i sl.).

***Nerado pristati na ponuđeno.*** Kupac ili prodavač mogu igrati ulogu osobe koja nerado pristaje na ponuđene uvjete, a obično je riječ o cijeni proizvoda/usluge. Nakon početnog neslaganja tj. dvoumljenja i iznošenja pozitivnih činjenica-argumenata o proizvodu, prodavač može kupca pitati: «Koja je najveća cijena koju ste spremni platiti?». S druge strane, kupac koji igra ovu ulogu tražit će od prodavača da ponudi svoju najnižu cijenu. Ako suprotna strana «igra» ovakvog kupca, dobar odgovor može biti: «Smatram da daljnje sniženje cijene nije moguće, no ako mi kažete uvjete po kojima bi pristali na sporazum, prenijet ću to svojim pretpostavljenim (taktika pozivanja na autoritet) i vidjeti što možemo u pogledu Vaše ponude učiniti (igranje taktike dobar momak/loš momak).

***Koristiti tehniku škripca/manjka.*** Ova tehnika predstavlja korištenje jednostavne fraze: «Morat ćete napraviti/ponuditi više/bolje». Naime, iskusan pregovarač na kraju pregovora ili naknadno može upitati: «Što bi ja po Vašem mišljenju još trebao ponuditi; što mislite što bi bilo pošteno?». Neiskusan pregovarač će temeljem ovog ustupka ponuditi još veći vlastiti. Iznenađujuće je koliko u praksi ova taktika ima uspjeha.

***Ne brinuti o cijeni.*** Ako je kupac uvjeren da je sklopio, odnosno da sklapa dobar posao, on je spreman platiti i više. Stoga mu je potrebno ponuditi razlog zbog kojeg bi on pristao na ponuđenu cijenu ili pak platio više. Kupcima su u poslovnim pregovorima često važniji neki drugi čimbenici, kao osiguranje servisa, iskustvo izvođača, isporuka na vrijeme, nego što je to sama cijena.

***Pozivati se na viši autoritet.*** U pregovorima je gotovo uvijek dobro odgoditi odluku i ispričati se pozivanjem na drugu osobu s višim ovlastima (o ovome vidjeti više kod taktika pregovaranja).

***Ne pristajati prvi na podjelu.*** Ako je predmet pregovora cijena, a strane su ponudile različite inicijalne prijedloge, ne valja biti onaj koji će prvi predložiti: «Nađimo se na pola puta». Iz psiholoških razloga, ovo se rađe sugerira prepustiti oponentu.



***Ostaviti teška pitanja koja su predmet neslaganja po strani.*** Tijekom pregovora često se događa da učesnici oko nekih pitanja ne mogu postići sporazum. Umjesto nastojanja da se takva pitanja pošto-poto riješe, sugerira se odgoditi njihovo rješavanje za kasniju fazu pregovora. Primjerice, pregovarač može predložiti: «Možemo li ostaviti ovo pitanje malo po strani, a rađe raspraviti i usaglasiti ostala pitanja. Kada se riješe prihvatljive stavke, tada se može nastaviti razgovor o spornom pitanju, jer će suprotna strana, nakon početnog sporazuma, biti fleksibilnija.

***Pravilno koristiti ustupke.*** Prilikom davanja ustupaka, potrebno je iste tražiti, i to u većoj mjeri, u odnosu na ponuđene. Ako je to moguće, nastojati potaknuti suprotnu stranu da prva napravi ustupak. Ne valja «škrtariti» na prvom ustupku. Koristiti fraze: «Razmotrit ćemo» i «da razmislimo o tome». Ne preporuča se davati više ustupaka iste veličine ili vrijednosti, jer će druga strana očekivati i idući takav ustupak. Također se ne sugerira pregovaranje završiti davanjem velikog ustupka. Naime, oponent takav ustupak neće smatrati konačnim, već će očekivati barem još jedan manji. Kada ustupak ne odgovara našim interesima, treba odlučno reći ne. Konačno, treba se znati zaustaviti i sebi reći dosta.

***Koristiti vrijeme kao saveznika.*** Što duže pregovori traju, to je vjerojatnije da će se suprotna strana složiti s našim stajalištem ili se pak njemu približiti, ali je isto tako vjerojatno da ćemo i mi više pristajati na davanje ustupaka. Polazeći od Paretovog pravila distribucije bogatstva/vrijednosti 80/20, može se reći da će se 80% ustupaka pojaviti u zadnjih 20% vremena raspoloživog za pregovore. Naime, ako se zahtjevi iznose u početnoj ili ranijim fazama pregovora, mala je vjerojatnost da će pregovarači biti spremni na davanje ustupaka. Međutim, iznošenje zahtjeva u završnim minutama procesa pregovaranja, vodit će većoj fleksibilnosti oponenta. Iz ovog slijedi pravilo da se drugoj strani nikad ne smije staviti do znanja da smo u vremenskom tjesnacu, jer to ona može lako zloupotrijebiti.

***Biti oprezan na kraju pregovora, kad je sporazum već postignut.*** (vidjeti taktiku dodatni zahtjevi u posljednji trenutak).

***Koristiti taktiku odlaska ili «izlaska na balkon» kao moćno oružje*** (vidjeti str. 113).

Za ovladavanje umijećem uspješnog pregovaranja, Petar<sup>202</sup> nudi sljedeće korisne savjete:

1. Vodite razgovor na način koji će druga strana smatrati prihvatljivim i profesionalnim. Dobar početak pokreće postupak prihvaćanja.
2. Nikada ne pregovarajte nepripremljeni. Imajte jasan plan, ali budite fleksibilni.
3. Nikada ne podcjenjujte sugovornike, već se prema njima odnosite ravnopravno. Međusobno poštovanje je neophodno za uspješno vođenje i zaključivanje pregovora.
4. Koncentrirajte se na pregovore i sugovornika (ili više njih). Ako vam misli odlutaju, velika je mogućnost da postanete lak plijen sugovorniku.
5. Ako je to potrebno, promijenite pravila. Ne morate dominirati, ali morate braniti svoju poziciju.

---

<sup>202</sup> Prema Petar, S., citirano djelo, 2001., str. 65-66 i 96-97.

6. Budite otvoreni, ali ne i bez obrane.
7. Stavite karte na stol. Nemojte se pretvarati i pribjegavati lažima barem tijekom najvažnijih tema pregovora.
8. Strpljenje je osnovna osobina dobrog pregovarača. Imajte strpljenja, uzmite dovoljno vremena, ne požurujte razgovor ili donošenje odluka.
9. Razumijevanje je presudno. Stavite se u tuđu kožu, vidite stvari iz perspektive druge strane i prosuđujte objektivno.
10. Nemojte biti neugodni. Izbjegavajte sukobe, provokacije i vrijeđanja.
11. Pažljivo izrazite neslaganje sa sugovornikom
12. “Trgujte” ustupcima oprezno i odmjereno i naglašavajte njihovu vrijednost. Nikada nemojte davati ustupak, a da niste nešto tražili zauzvrat.
13. Ne tražite savršenstvo. Rijetko možete postići sve ciljeve koje ste zacrtali. Stoga budite realni i ne gubite vrijeme u dostizanju onoga što se ne može dobiti - stopostotnog uspjeha.
14. Ostanite profesionalni. Pregovaranje završite u pozitivnom tonu. Nađite točku na kojoj se preklapaju Vaša očekivanja i očekivanja sugovornika. Budite barem podjednako zadovoljni postignutim rezultatom. Nikada nemojte pristati na ono što ne želite. Postignite barem minimum dogovora koji vas čini zadovoljnim. U suprotnom, uvijek možete ustati i otići.
15. Konačno, dok pregovarate, budite elastični poput gume, no jednom, kad ste sve dogovorili “zagrizite” u ugovor poput pitbul terijera i ne puštajte, odnosno ne odstupajte od dogovorenog.

## 7.4. STRATEGIJE PREGOVARANJA

U vođenju pregovora mogu se općenito koristiti dva suprotna tj. ekstremna pristupa – popustljiv ili nepopustljiv. Popustljivi pregovarači izbjegavaju pod svaku cijenu konfliktne situacije i traže pomirljivo rješenje pa se na kraju osjećaju iskorištenima. S druge strane, nepopustljiva pregovaračka pozicija, s upornim ustrajanjem na svojim stajalištima, može ozbiljno narušiti te prekinuti odnos s drugom stranom. Između ova dva pristupa, odnosno strategije, postoji i treći put u pregovaranju – niti popustljiv, niti nepopustljiv, odnosno i popustljiv i nepopustljiv, a to je tzv. principijelno pregovaranje. Ono se zasniva na traženju međusobnih koristi, gdje god je to moguće (postići).

Fisher i Ury navode četiri osnovna pristupa *principijelnog pregovaranja*<sup>203</sup>:

1. Odvojiti ljude od problema – osobe u pregovorima često poziciju koju brane doživljavaju emotivno, te svako odstupanje od nje ili popuštanje suprotnoj strani shvaćaju kao napad na vlastiti ego. Umjesto toga sudionici se trebaju sukobljavati oko problema kojeg pokušavaju riješiti, a ne se međusobno napadati
2. Usredotočiti se na interese, a ne na stavove – umjesto zadovoljavanja iznesenih stajališta ili pozicija (mi tražimo 90.000 kn, a druga strana ne želi platiti više od 80.000 kn), pregovarači se trebaju koncentrirati na osnovne interese – potrebe i želje, koje leže iza pozicija, a odnose se na konačni cilj pregovora. Pri tome interesi mogu biti zajednički ili različiti. Zajednički interesi će vjerojatno voditi postizanju dugoročnog ugovora, dok se različiti

---

<sup>203</sup> Fisher, R., Ury, W., “Getting to Yes”, Arrow Books, England, 1987.

interesi mogu pomiriti nagodbom. Različiti, ali komplementarni interesi predstavljaju dobru osnovu za postizanje sporazuma.

3. Pronaći opcije povoljne za obje strane – umjesto sukoba i uzajamnih pritisaka potrebno je odvojiti određeno vrijeme za traženje više mogućih rješenja koja će unaprijediti zajedničke interese i/ili pomiriti različite, te u konačnici zajednički odabrati jedno obostrano prihvatljivo.
4. Ustrajati na objektivnim kriterijima – umjesto tvrdoglavog inzistiranja na vlastitom stajalištu, potrebno je ustrajati na ishodu utemeljenom na nepristranim i pravednim kriterijima ili standardima, kao što su mišljenje stručnjaka, tržišna vrijednost, običaj-praksa ili zakonska regulativa, standardni ili opći uvjeti poslovanja.

Kada se pregovara s osobom koja ne poštuje pravila principijelnog pregovaranja, ili zastupa suprotno stajalište, umjesto direktnog suprostavljanja, takvu osobu uputno je indirektno navesti na naše stajalište. **Strategija “indirektne akcije”** obuhvaća pet sljedećih faza:

1. *Izlazak na balkon.* Ova taktika predstavlja metaforički izraz za dobivanje na vremenu, odnosno odgađanje davanja trenutnog odgovora, na koji Vas prisiljava druga strana. Primjerice, ako kupac, nakon zaključivanja prodaje i ponovnog pregledavanja ugovora (pruža ruku želeći se rukovati) kaže: “Spreman sam potpisati ugovor, ako ćemo dodati i klauzulu o besplatnom servisiranju”, prodavač umjesto potvrdnog ili niječnog odgovora, dajući sebi nešto vremena, može reći (gledajući kupca u oči): “Samo trenutak. Nisam siguran da sam Vas dobro razumio. Mislim da ste na početku rekli kako ćemo o servisiranju pregovarati odvojeno od kupnje”. Ukoliko kupac to potvrdi i kaže da je u međuvremenu promijenio mišljenje, prodavač može odgovoriti: “Gosp... ispravite me ako griješim, ali nismo li već jučer postigli konačni sporazum o svim uvjetima?”. Ovakav odgovor prodavača (“samo trenutak...” je najprije spriječio njegov ishitren odgovor, a onda mu omogućio da kupca iz napadačkog prebaci u obrambeni položaj. Time prodavač dobija na vremenu tj. može na trenutak “izaći na balkon” i mirno razmotriti blef kupca, te na njega efikasno odgovoriti. Ostala slična pitanja i izrazi “izlaska na balkon” ili predaha mogu biti: “Dali ste mi previše informacija da bi ih mogao tako brzo apsorbirati” ili “Dopustite mi da se uvjerim da sam vas dobro razumio.” “Oprostite, biste li to mogli ponoviti?” i sl. “Dozvolite mi da se nakratko telefonom konzultiram sa šefom ili svojim uredom.” Odlazak u toalet također može biti oblik primjene ove taktike (izlaska na balkon).
2. *Preći na stranu oponenta.* Da bi pregovarač uopće mogao raspravljati o nekom problemu, on mora neutralizirati “neprijateljske” osjećaje oponenta. To će napraviti na način da će ovoga iznenaditi. Naime, ako se oponent ograđuje ili od nečega uzmiče, znači da od suprotne strane očekuje pritisak, dok u slučaju napada očekuje otpor ili protuudar sugovornika. U takvoj se situaciji najefektnije ponašati upravo suprotno; prijeći na stranu protivnika - saslušati ga, uvažiti njegovo stajalište i autoritet te se s njim složiti gdje god je to moguće (“Razumijem što želite reći”; “Slažem se s vama”; “U pravu ste”; “vi ste tu zaista kompetentni”), te nakon toga iznijeti svoje mišljenje. Ovo je slično taktici indirektnog demantiranja kod otklanjanja prigovora. Primjerice, prodavač može reći: “Da, istina je da je naša cijena nešto viša, no vi zato kupujete bolju kvalitetu i servis, veću sigurnost te veću uštedu.” ili “Jasno mi je zašto se tako osjećate. To je potpuno razumljivo s obzirom na vaše prethodno iskustvo. Moje je iskustvo,

međutim, bilo drukčije”. Prilikom iznošenja svojeg mišljenja, bolje ga je izreći u svoje ime, nego govoriti u ime sugovornika i ovoga kritizirati. Tako su umjesto izjava: “Ponijeli ste se neodgovorno” ili “niste održali svoju riječ”, prikladnije fraze: “Osjećam...”, “Uzrujao sam se kad...”, “Nije mi ugodno kad...” i “Kako ja to vidim, to je...”.

3. *Ne odbijati, promijeniti okvir.* Ako pregovarač pobija stav svog protivnika, time će ga samo još više učvrstiti. Umjesto toga, on bi trebao usmjeriti njegovu pozornost na rješavanje problema, odnosno zadovoljavanje obostranih interesa. Kako je to moguće postići? Prije svega mišljenje kupca ne treba tretirati kao problem, već kao vrijednu informaciju te ovoga, odgovarajućim pitanjima, poticati na pružanje dodatnih informacija ili objašnjenja. Primjerice, pregovarač suprotnu stranu može upitati: “Zanima me zašto tako mislite?”, “Možete li mi to pojasniti?”, “U čemu je problem”?, “Što vas brine”? i sl.

Kako bi predložio dodatna rješenja, a da pri tome ne revoltira sugovornika, prodavač će koristiti vrlo efikasnu frazu: “Što ako?”. Primjerice, na prigovor kupca da njegova tvrtka ne raspolaže tolikim financijskim sredstvima, prodavač može odgovoriti pitanjem: “Što ako rješenje problema prilagodimo vašem budžetu?” ili “Što ako plaćanje prolongiramo i na sljedeću godinu?”. Nadalje, umjesto da odbije prijedlog sugovornika, prodavač bi mogao reći: “To je jedna od mogućnosti”, te sam predložiti jednu ili dvije solucije. Osobito efikasna taktika jest kupca pitati za savjet tj. rješenje (“Što biste mi vi predložili da napravim?” ili “Što biste vi napravili da ste na mojem mjestu?”). Ako stajalište sugovornika djeluje prodavaču nelogično ili nerazumno, umjesto da ga pobije, on kupca može upitati za njegovu opravdanost ili korektnost. Primjerice, prodavač može reći: “Mora biti da imate dobre razloge zbog kojih mislite da je ovo rješenje korektno. Volio bih ih čuti.”. Na zahtjev kupca da servis bude uključen u cijenu proizvoda, prodavač umjesto decidiranog odgovora može upitati: “Što vi mislite je li to korektno? Uključuju li drugi trgovci besplatan servis u cijenu proizvoda?” Na taj način kupac sam može uvidjeti neopravdanost svog zahtjeva.

Nadalje, prodavač bi trebao postavljati otvorena pitanja, kako njegov sugovornik na njih ne bi mogao odgovoriti sa *da* ili *ne*. Takva pitanja započinju s riječima: “zašto”, “kako”, “tko”, “što”. Na svaki napad na sebe, prodavač će reagirati preusmjeravanjem pozornosti kupca na problem.

4. *Olakšati protivniku da kaže “da”.* Umjesto da na kupca navaljuje, te ga “prisiljava” na kupnju ili potpisivanje ugovora., prodavač ga alternativnim rješenjem treba spontano navesti da krene u njegovom smjeru. To se postiže: (1) uključivanjem kupca u oblikovanje sporazuma; (2) zadovoljavanjem ne samo osnovnih interesa (npr. novčani motiv), već i viših tzv. psiholoških potreba (priznanje, važnost, neovisnost i sl.), (3) pomaganjem da zadrži svoj ponos i onda kada mora odstupiti od početnog stajališta te (4) vođenjem pregovora, pristupom korak po korak, do konačnog sporazuma.

Uključiti kupca u kreiranje sporazuma znači uključiti njegovo mišljenje u svoj prijedlog, kako bi ga on na kraju prihvatio kao svoju ideju. Stoga je sugovornika potrebno poticati da izrazi svoje mišljenje, koje prodavač onda može dograđivati. Tako npr. prodavač može reći: “Polazeći od vaše ideje, mi...” ili “na ovu me ideju potaklo ono što ste spomenuli na prethodnom sastanku” ili “kao nastavak našeg jučerašnjeg razgovora, palo mi je na pamet.”. Ovdje je isto tako preporučljivo od kupca zatražiti da uputi kritiku, na način da ga prodavač upita: “Zbog čega vas ovaj prijedlog ne zadovoljava?”, “Kako biste vi ovo riješili?”; “Postoji li način da približimo naša

stajališta, a da to ne bude na štetu moje tvrtke?”. Nadalje, prodavač bi trebao klijentu ponuditi više alternativnih rješenja, kako bi se on odlučio za jedno od njih. Naime, kupcu se lakše odlučiti za jednu od tri predložene solucije, nego da izmišlja vlastitu.

Prodavač bi trebao saznati interese kupca, pogotovo one primarne, i pokušati ih zadovoljiti. Pri tome se sugovornik-kupac mora osjetiti važnim. Ponudite prikladne ustupke svome oponentu, i zauzvrat ih tražite i od njega (npr. odobriti popust uz uvjet kupnje veće količine proizvoda).

Prodavač bi morao sugovorniku pomoći da sačuva obraz i ponos i u slučaju da promijeni svoje početno stajalište. Npr. kupac-predstavnik može postaviti pitanje: “Kako će na to reagirati moj šef?” ili “Kako će se to odraziti na moj ego?” Jedan od najboljih načina na koji se svom sugovorniku može pomoći da sačuva dostojanstvo jest objasniti mu kako je na početku bio u pravu, ali su se okolnosti u međuvremenu promijenile.

Pregovarač bi sugovornika trebao do konačnog sporazuma voditi postepeno, korak po korak, bez žurbe i pritiska. Predstavniku tvrtke-kupca može se npr. ponuditi korištenje proizvoda na jednomjesečni probni rok. Isto tako ga se može poticati na donošenje više sitnijih odluka, umjesto da se odmah odluči na konačnu. Konačno, sugovorniku se može predložiti da se još posavjetuje sa svojim nadređenima, ili da ponovno provjeri pojedinosti iz ugovora i sl.

5. *Umjesto da se protivnika baci na koljena, dovesti ga pameti ili mu otežati da kaže “ne”.* Ako suprotna strana još uvijek ne pristaje ne pregovore (jer smatra da može pobijediti i bez toga), potrebno joj je što više otežati da kaže “ne”. Ovdje pregovarač može pribjeći sili ili prijetnji, no ona će samo rezultirati otporom i uzvratnim pritiskom. U takvoj se situaciji pregovaraču sugerira postavljanje pitanja za provjeru realnosti, korištenje uvjeravanja, a ne prijetnji te prezentiranje svoje moći - tzv. NAPS-a<sup>204</sup>.

Pitanja za provjeru realnosti imaju za cilj navesti protivnika na razmišljanje, što će se dogoditi ako se ne postigne sporazum. Tri najčešća pitanja za provjeru realnosti su:

a) *“Što će se dogoditi ako se ne dogovorimo?”* - “Koliko će opasti proizvodnja i kolika će biti šteta ako ne postignemo sporazum”?

b) *“Što mislite, što ću ja nakon toga učiniti?”* - Protivniku se može pokazati da ni vi nećete “ostati skrštenih ruku”. “Ako ne možemo postići sporazum, što očekujete da ja učinim, kako bih zaštitio svoje interese?” “Prioćim li ovo upravnom odboru, pomislit će da ih ucjenjujete i tek će onda biti teško postići dogovor”.

c) *“Što ćete vi učiniti?”* - “Što ćete učiniti ako ne dođe do sporazuma?” “Koliko će vas to stajati”?

Umjesto da se služi prijetnjom, pregovarač treba suprotnu stranu taktički upozoriti na moguće posljedice. Naime, dok prijetnja zvuči subjektivno i napadački, upozorenje djeluje objektivno te se njime (sugovorniku) izražava poštovanje. Prijetnja se odnosi na ono što ćete vi učiniti svom sugovorniku ako ne pristane na dogovor. S druge strane, upozorenje predstavlja ono što će se dogoditi ako se dogovor ne postigne.

Ako suprotna strana ignorira upućeno upozorenje, tada je potrebno prezentirati svoju NAPS, ali na način da se sugovorniku ponudi mogućnost izlaza. Demonstrirati NAPS ne znači i primijeniti je. Naime, prezentirati NAPS znači da pregovarač suprotnoj strani pokaže što namjerava poduzeti (ukoliko ona čvrsto ostaje pri svome stavu), ali to još uvijek ne provodi. Primjerice, da bi pregovarač demonstrirao tu taktiku, on usred

---

<sup>204</sup> NAPS pregovarača predstavlja njegovu najbolju alternativu postignutom sporazumu, odnosno najbolji način postizanja vlastitih interesa bez pristanka druge strane.

pregovora može jednostavno izaći. Međutim, nije dovoljno samo «izaći», nego i jasno dati do znanja što se želi i što će zbog neprihvatanja uslijediti. Stoga pregovarač pri izlasku neće zalupiti vratima, već će reći: “Žao mi je, ali način na koji smo dosad pregovarali, neće nas dovesti do konstruktivnog rješenja. Spreman sam pregovarati kad god vi to želite. Evo moje posjetnice. Molim vas nazovite me kada budete spremni. Dotad ću, izgleda, morati pribjeći nekom od alternativnih rješenja”. Time je pregovarač ostavio sugovorniku otvorena vrata za mogući nastavak pregovora. NAPS treba primijeniti samo onda kada je to posljednja solucija koja je pregovaraču ostala na raspolaganju. U tom slučaju, silu je potrebno što manje koristiti, da bi se ostavila mogućnost za nastavak pregovora. Prilikom sklapanja posla pregovarač mora svesti rizik na što je moguće manju mjeru. Ako sumnja u poštenje ili pouzdanost sugovornika, on bi se trebao na određeni način osigurati i svoju sumnju izraziti na način da je sugovornik ne doživi kao osobni napad. Primjerice, ako ovaj kaže: “Možete mi vjerovati”, možete odgovoriti: “Naravno da vam vjerujem” te mu objasniti da je to uobičajena poslovna praksa: “Uvjeren sam da će sve ići glatko, ali moj odvjetnik inzistira da u ugovor uključimo i neka jamstva” ili “Vi ste posve u pravu i ja vam vjerujem”. Međutim, bilo bi dobro sve imati pismeno utanačeno za slučaj da vi sutra dobijete promaknuće ili ja novog šefa”.

Poanta primjene ove strategije je odlučiti se za indirektnu akciju, iznenaditi protivnika, odnosno reagirati suprotno njegovim očekivanjima. Ako on očekuje da mu se na napad pruži otpor, treba ga zaobići tako da mu se priđe “sa strane”. Umjesto da ga se pokuša prisiliti da promijeni svoje mišljenje, treba promijeniti okoliš u kojem on donosi odluke te ga pustiti da sam odlučuje i donosi zaključke. Dakle, nije cilj protivnika pobijediti, nego privoliti na sporazum.

## 7.5. TAKTIKE PREGOVARANJA

Tijekom procesa pregovaranja pregovarači se služe različitim taktikama. Taktike pogađanja mogu se definirati kao manevri što se poduzimaju u određenim trenucima procesa pogađanja.<sup>205</sup> U nastavku se iznose najčešće korištene taktike, kao i efikasni odgovori na njih i to:

*Oprezno trgovanje s ustupcima*<sup>206</sup> - to znači maksimizirati vrijednost vlastitih ustupaka tj. onoga što je ponuđeno (ovdje se primjenjuje “mogu...ali” pristup), te minimizirati vrijednost ustupaka suprotne strane.

Maksimiziranje vlastitih ustupaka je moguće:

- naglašavanjem troškova - (“Mogu to napraviti, ali će to zahtijevati mnogo dodatnog vremena” ili “velike dodatne izdatke”);
- umjerenim pretjerivanjem (“Mogu to učiniti, ali mi za to treba dvostruko više rada i vremena”);
- ukazivanjem da je to izniman postupak (“u normalnim uvjetima ja to nikada ne bih napravio, ali...”; “Budući je riječ o Vama...”; “Zaista ne znam što će moj šef reći na to, ali...”).

---

<sup>205</sup> Kotler, Ph, citirano djelo, str. 848.

<sup>206</sup> Petar, S., citirano djelo, 2001., str. 66-67.

Više je načina umanjivanja vrijednosti ponude suprotne strane, a neki češći su:

- ne pretjerivati sa zahvalama - umjesto izraza “Zaista sam vam zahvalan” ili “Najljepša Vam hvala”, sugerira se koristiti kratko i jednostavno “Hvala”.
- umanjiti vrijednost postupaka suprotne strane (“Dobro, to je mali korak naprijed”)
- prihvatiti ustupke, ali im ne pridavati osobitu važnost (“U redu, učinimo to tako”) ili ih tretirati kao nešto što je razumljivo i normalno (“Lijepo, to sam zapravo i očekivao-la”)
- umanjiti vrijednost izjavom: “Budući da to već imamo...” ili “Dobro, to nam nešto pomaže, ali nije od presudne važnosti”.

Pravilo koje se kod davanja ustupaka sugerira jest, svaki put kad se nešto daje, treba zauzvarat nešto i zatražiti i pri tome ne osijećati krivnju.

*Taktika pozivanja na autoritet* - kada je prodavač pred potpisivanjem ugovora s kupcem, ponekad se događa da ovaj kaže: “Žao mi je, ali nisam ovlašten potpisati ugovor”; Morao bih tražiti odobrenje šefa” ili “Upravo sam saznao da se moj šef raspituje za opremu drugog proizvođača”. Prodavač na to može uzvratiti na sljedeći način: “Ne smeta, ionako sada imam sastanak s drugim kupcem, a novu ću pošiljku primiti tek za mjesec-dva. Do tada ćete ovo sigurno riješiti s Vašim nadređenim”<sup>207</sup> ili “Dobro, onda možemo razgovarati s Vašim šefom”. Prodavač se također može poslužiti taktikom “još malo, pa nestalo”. “Baš ovih dana prestajemo proizvoditi ovaj model, a na zalihi, po ovoj cijeni, imamo još samo nekoliko komada ”.

Dodatno objašnjenje odgovora na ovu taktiku vidi na str. 75-76.

*Taktika uzmi ili ostavi* – ovdje pregovorač nudi prijedlog na način da o njemu nema daljnjih pregovora, odnosno da nikakva promjena ponuđenih uvjeta ne dolazi u obzir. Ako, primjerice, kupac kaže: “Moja zadnja ponuda je 3000 kuna. Uzmite ili ostavite” ili “neću platiti više od.... To je moja zadnja ponuda”, prodavač može odgovoriti navođenjem prednosti i koristi proizvoda ili mu objasniti što će izgubiti ako se posao ne zaključi.

*Taktika dobar momak/loš momak* - ponekad se prilikom grupnih pregovora, članovi tima dogovore o podjeli uloga. Tako jedan izigrava lošeg, a drugi dobrog momka. Cilj ove taktike je zavarati i zbuniti protivnika i tako ojačati svoj pregovarački položaj. Primjerice, ako je cijena proizvoda 130 kuna, jedan član tima može reći: “Namjeravamo platiti 100 kuna po komadu i ni kune više”, dok ga drugi član (ne bi li se “naoko solidarizirao” s prodavačem), može nagovarati da pristane na kupnju po cijeni od 115 kuna, koja je po njegovom mišljenju sasvim opravdana. Uz navedenu, postoji više varijanti korištenja lošeg momka: npr. dolaženje u pola sastanka da bi se ispričala svoja priča i nakon toga otišlo; neprestano ulaženje i izlaženje iz prostorije čime se stvara dojam prezaposlenosti ili nerveze; pozivanje direktora koji nije prisutan te ga se telefonom učestalo pita za mišljenje. Pametan prodavač može odgovoriti na nekoliko načina. Prvo, on od drugog kupca (dobrog momka) može tražiti da mu obrazloži razloge zbog kojih ponuđena cijena nije opravdana (“Razumijem da želite biti realni, ali bih želio znati zašto vam cijena od 130 kuna po komadu nije prihvatljiva”? Čime opravdavate zahtjev za nižom cijenom, ako je ona već skoro na granici pokrića troškova prodaje?”. Drugo, prodavač može suprotnoj strani staviti do znanja da je shvatio njihovu igru (“Znam koju igru igrate. Ali, ta taktika kod mene neće

---

<sup>207</sup> Taktike pregovaranja: “Riznica pregovaračkih postupaka”, Poslovni izbornik, Zagreb, 1999., str. 424.

proći.”). Treće, prodavač može šaleći se na račun njihove igre, odgovoriti (“Momci, moram Vam reći da ste odlični. Bolju igru nisam davno vidio). Takva taktika može protivnika razoružati i “prisiliti” ga na “fair play”. Konačno, on može ponuditi kompromis koji je nešto nepovoljniji od onog kojeg nudi «dobar momak» ili «dobar dio tima».

*Aukcija ili grupni razgovor*<sup>208</sup> - kod aukcije kupac ugovara sastanak s više prodavača istovremeno, te ih ostavlja da ga izvjesno vrijeme čekaju. Cilj ove taktike jest prodavača zbuniti i dovesti ga u nelagodan položaj, da bi lakše pristao na ponuđene uvjete. Ovdje bi se prodavač mogao “uhvatiti” za ponudu kupca, nastojeći otkriti njegovu namjeru, da bi na nju onda mogao efikasno odgovoriti. Prodavač bi na takvo ponašanje kupca mogao odgovoriti primjenom show-pristupa. Ovdje se može navesti primjer prodavača koji na takav sastanak dolazi s knjigom. Kada kupac konačno pozove prodavača da uđu, ovaj nerado zatvara knjigu, kao da takvo čekanje uopće ne doživljava nepriličnim i uvredljivim. Ako pak kupac prekine sastanak da bi obavio duži telefonski razgovor, prodavač može izvaditi knjigu i početi je čitati. Nakon dva-tri takva sastanka, kupac će ubrzo shvatiti da njegova taktika ne polučuje očekivani rezultat i s njom će zasigurno prestati.

*Posljednji (krajnji) rok* - ovu taktiku često u pregovorima koriste obje strane da bi sugovornika prisilile na trenutnu kupnju ili prodaju («Za pola sata moram otići», «javite nam u roku od 24 sata», «avion mi polazi za 1.30h i krajnje je vrijeme da se izjasnite prihvaćate li moju ponudu ili ne»). Pregovarač na takav vremenski limit npr. može odgovoriti: “Trebao bih sazvati skupštinu dioničara i vidjeti mogu li Vam dati bolju ponudu, no s obzirom da je riječ o tako kratkom vremenskom periodu, bojim se da je to sve što Vam mogu ponuditi” ili zahtijevati nešto zauzvrat - “Mogli bismo ispoštovati takav rok, ako biste Vi mogli preuzeti i dopremiti robu”. Prodavač također može jednostavno ignorirati ovu taktiku i nastaviti pregovore, kao da vrijeme nije upitno.

*Dodatni zahtjevi u posljednji trenutak* - čest je slučaj da onda kada je sporazum već postignut, druga strana zahtijeva dodatne ustupke, tzv. ustupke u zadnji trenutak. Neiskusni pregovarači obično griješe i pristaju na taktiku suprotne strane ne želeći dovesti u pitanje čitav posao, ili pregovore vratiti na početak. Ovdje se može raditi o većim («lowballing») ili manjim ustupcima («nibbling»). Ako je riječ o većim ustupcima, pregovarač na njih treba odgovoriti niječno, podsijecajući drugu stranu da su svi elementi ponude već dogovoreni i da je ugovor već finaliziran. Ako druga strana nastavi inzistirati na novim uvjetima, tada pregovaraču ne preostaje ništa drugo, nego ponovno započeti s pregovorima. Dobra taktika kod manjih ustupaka je, odmah se ograditi, odnosno pozvati na viši autoritet: «Nemam sada ovlaštenje za takav ustupak» ili zahtijevati od druge strane nešto zauzvrat. Ako je riječ o ustupku kojem se lako može udovoljiti, onda ga se zbog razvijanja dobrih poslovnih odnosa, može prihvatiti.

*Metoda «salame»* - taktika pregovaranja kod koje se umjesto jednog velikog ili većeg zahtjeva nastoji dobiti više manjih ili manje važnih ustupaka, koji se osvajaju jedan po jedan. Ona se koristi kada se pretpostavlja da druga strana vjerojatno neće odjednom pristati na veliki ustupak. Tako se primjerice, umjesto nastojanja sniženja cijene proizvoda, može postepeno postići popust na količinu robe, besplatna dostava, bolji servis itd. Postizanjem tih manjih ustupaka, u konačnici se indirektno ostvaruje glavni cilj – niža cijena. Konačni rezultat je, dakle, dobitak cijele ili dobrog dijela salame, a da pri tome

---

<sup>208</sup> Marks, R. B., citirano djelo, str. 358.



druga strana toga nije ni svjesna. Uspješna strategija u obrani od ove taktike jest prije svega prepoznati njezino korištenje, te odbiti raspravu o pojedinim detaljima prodajnog posla, dok druga strana ne iznese sve svoje stavove i zahtjeve.

*Stvaranje neugodnog pregovaračkog okruženja* – cilj korištenja ove taktike jest ambijent pregovaranja učiniti neprikladnim, odnosno neugodnim, kako bi se postupak pregovaranja otežao i napravio nepoželjnim. Tako, primjerice tamni i skučen prostor, prehladan ili pretopao ambijent, ustajali zrak, neudobne stolice, buka izvana i sl. smanjuje prisebnost i kreativnost pregovarača, što može utjecati na želju za što bržim završetkom pregovora. Korisnik ove taktike upravo i želi da se pregovori završe što ranije, naravno u njegovu korist. Pregovarač se u obrani od ove taktike treba odmah potužiti i zatražiti promjenu mjesta i ambijenta pregovora.

Kada vas sugovornik posjedne na stolac koji je niži ili neudobniji od onoga na kojem on sjedi, on od vas očekuje podređenost i ustupke. Tada je potrebno ostati miran, zamoliti za drugi stolac (npr. zbog problema s kralježnicom), pričekati promjenu stolca, zahvaliti na razumijevanju i nastaviti razgovor. Ako to nije moguće, treba razgovor nastojati skratiti i pozvati sugovornika u vaš ured, na duži razgovor.<sup>209</sup>

*Psihološke neugodnosti (pritisci) ili osobni napadi* – primjenom ove taktike nastoji se napasti osobnost protivnika te poljuljati njegov entuzijazam i samopoštovanje. Ova taktika može poprimiti više oblika, od profinjjenijih do vrlo agresivnih. Tako druga strana može omalovažavati status, stručnost ili iskustvo sugovornika («poslali su drugorazrednu ekipu»; «jeste li išta prodali u posljednje vrijeme?»), komentirati odjeću ili izgled («ne izgledate baš dobro» - «djelujete nešto iscrpljeno»), podsmjehivati se govoru sugovornika, ne slušati ga dok govori (nešto crtati, pisati, čitati, gledati kroz prozor), uporno izbjegavati pogled u oči, zahtijevati da sugovornik ponovi već izrečeno, ostavljati ga da čeka satima i sl. Ako sugovornik poslije ovakvih komentara i postupaka počne osjećati nesigurnost ili inferiornost, znači da je korisnik ove taktike u svom naumu uspio. Pregovarač ne smije dozvoliti da ga ova taktika destabilizira i utječe na njegov prijedlog. On mora ostati sabran i ovakav «napad» ignorirati te osobni atak preusmjeriti na problem, odnosno na pitanje o kojem se prethodno razgovaralo. Primjerice, ako suprotna strana kaže: «Čitao sam u novinama neke neugodne stvari o vašoj tvrtki. Čini mi se da su vam djelatnici nezadovoljni vašom poslovnim politikom.», pregovarač tada može uzvratiti: «da, zabrinuti smo zbog toga i nastojimo problem što brže riješiti. Ako imate neku dobru ideju, koja bi nam mogla pomoći, bili bi vam vrlo zahvalni. No, vratimo se na razgovor o cijeni...». Ukoliko ova taktika ne uspije, pregovarač-prodavač može nastojati odgoditi razgovor za neke drugo, prikladnije vrijeme: «Očito sam vas posjetio u nezgodno vrijeme. Budući da imam ponudu koja će vas interesirati, kada bi se mogli naknadno naći. Može li u srijedu ili četvrtak, npr. u 11h.?» Nadalje, taktiku psihološkog pristiska pregovarač može nastojati neutralizirati nekom šalom ili dosjetkom. Ako suprotna strana dosta kasni ili prekida sastanak, iskusan pregovarač se neće dati smesti, već će to vrijeme koristiti kao pripremu za pregovore ili priliku za ugodan međusobni razgovor članova tima, a može koristiti i taktiku odgovora na aukciju ili grupni razgovor.

Kao sastavni dio ove taktike, sugovornik može izražavati ljutnju, bijes ili nezadovoljstvo, očekujući od suprotne strane strah, zbunjenost, ispriku, ljutnju ili ustupak.

---

<sup>209</sup> Prema Petar, S., citirano djelo, 2004., str. 96-97..

Ono što se ovdje sugerira jest zadržati staloženost i mir, izraziti žaljenje zbog mogućeg nerazumijevanja, tražiti objašnjenje i vratiti ponašanje sugovornika u normalu, prije nego što se pregovori nastave. U očekivanju brzog ustupka, protivnik može na izneseno reagirati prejako - šokirati se, užasnuti se ili slično (Što????!!! Kako????!!!), da bi s onim što se reklo, iskazao neslaganje. Tada će pregovarač ignorirati njegovu reakciju i ponoviti svoju izjavu s više detalja i objašnjenja<sup>210</sup>.

Pregovarač na ovakve i slične reakcije mora biti pripravan. Ako ga netko bilo kakvim postupcima mimo pregovora nastoji izbaciti iz takta, on prije svega mora ostati miran i pribran, kako bi protivniku mogao na odgovarajući način odgovoriti. Već samim tim što druga strana takvu smirenu reakciju ne očekuje, ostvaren je početni uspjeh.

*Izazivanje sažaljenja ili taktika «jadan ja»* - taktika kod koje se od sugovornika nastoji postići sažaljenje, zabrinutost ili osjećaj krivnje, kako bi se postigao poseban ustupak. Primjerice, sugovornik tužnim ili plačnim izrazom lica i glasom tiho kaže: «Ne znam kako je do ovoga došlo. Žao mi je, ali trenutno ne mogu platiti ovu cijenu. Ne znam što bih rekao. Dobro surađujemo već godinama». Nakon ovakvih tvrdnji obično slijedi tišina. Sugovornik se sada nada da će suprotnoj strani biti neugodno te će prihvatiti njegov zahtjev. Kao razlog nemogućnosti plaćanja, u pregovaranju se često navode obiteljski problemi, nemogućnost naplate potraživanja i sl. Suprotna strana bi trebala blago, ali odlučno ustrajati na svom prijedlogu, odnosno prethodnom dogovoru i ponašanje sugovornika vratiti u normalu (usmjeriti na «win-win» pravac). Ako pregovarač procijeni da postoje opravdani razlozi za tešku situaciju u kojoj se sugovornik nalazi, tada mu može pokušati ponuditi neko prikladno rješenje (npr. kupnju jeftinijeg modela, odgodu plaćanja i sl.).

*Prijetnje* – predstavljaju jednu od najneugodnijih taktika pregovaranja. Koriste je pregovarači koji ne mogu postići svoje ciljeve ili normalnom komunikacijom otkloniti razlike. Cilj korištenja ove taktike je stvoriti osjećaj nesigurnosti, straha i pritiska kojem bi u nastavku pregovora druga strana podlegla. Prijetnje se mogu izraziti svađom, vikom, fizičkom agresijom, ali i odmjerenim riječima: «Promijenit ćemo dobavljača»; «Ovo je zadnji put da s Vama poslujem», «Obratit ću se vašem nadređenom pa ćemo vidjeti», «Mogu vam osobno nauditi-stvoriti dosta problema». Dobar pregovarač rijetko kada pribjegava prijetnjama. Riječ je o opasnoj taktici koja lako može rezultirati kontra prijetnjom i u konačnici, prekidom poslovnog odnosa. Prodavač na prijetnje može odgovoriti podilaženjem onome tko ih upućuje: «Uvažavam vaše stajalište, no, molim vas da mi date priliku da vam objasnim da je riječ o korektnoj ponudi i unosnom poslu» ili, što je možda prikladnije, zauzimanjem principijelnog stava: «Ja pregovoram samo na temelju vrijednosti/u pregovorima se isključivo pridržavam uzanci. Ugled nisam izgradio odgovarajući na prijetnje». Na prijetnju obraćanja nadređenom ili stvaranjem problema, prodavač može odgovoriti: «Naravno da možete, no kako će vam to konkretno pomoći?».

*Posljednja ponuda ili donja granica* – taktika iznošenja ponude, odnosno (obično) cijene ispod koje prodavatelj nije spreman proizvod ili robu prodati.<sup>211</sup> Ova se taktika koristi kada se prodavač želi zaštititi od neodmjerenih zahtjeva kupca, ili ga pak želi prisiliti na popuštanje. Nedostatak joj je, što se pregovori ne mogu nastaviti ako se

---

<sup>210</sup> Petar, S., citirano djelo, 2004., str. 96-97.

<sup>211</sup> Ova taktika se može odnositi i na to da nema popusta na cijenu proizvoda ili daljnjih ustupaka.

«posljednja ponuda» ne prihvati. Naime, ako se i nakon toga pregovori nastave, prodavač će ispasti nedosljedan. Zbog toga ovakav pristup prije primjene treba dobro proanalizirati. Ipak, kada je posljednja ponuda iznesena, a kupac je ne prihvati, prodavač može pristupiti kreativnom rješavanju problema, tako da opravda, odnosno obrazloži ponuđenu cijenu proizvoda i pokuša zaključiti prodaju. Prodavač također može i nešto povišiti cijenu te pratiti reakciju kupca. Vjerojatno je da će zainteresirani kupac sada pokušati «uhvatiti» tj. zadržati ponudu (cijenu) koja mu «bježi». Kupac, pak, na taktiku posljednje ponude može odgovoriti nuđenjem ustupaka (spreman sam ponuditi to, ako...).

*Taktika ograničenog budžeta* – ovu taktiku koristi kupac koji kaže: «Više od ovoga zaista nisam u mogućnosti ponuditi». Ona se nerijetko koristi kao pokušaj sniženja cijene ili postizanja nekih dodatnih ustupaka. Prodavač, ovdje, može reagirati na više načina<sup>212</sup>: imati spremne alternativne programe ili prijedloge kojima je moguće reducirati troškove ili ponuditi jeftinije rješenje-model; odgovarajućim pitanjima provjeriti istinitost navoda kupca; razmotriti mogućnost podjele «cijene» na više mjeseci i godina; saznati je li kupac spreman prihvatiti rizik niže cijene na uštrb dodatnih usluga (npr. montaža proizvoda, obuka i sl.) i dr.

*Najniža cijena (Rock-Bottom Price)* – taktika kod koje kupac traži od prodavača da ponudi najnižu cijenu koju je ovaj spreman prihvatiti. Primjerice, kupac kaže: «Nemam mnogo vremena. Koja je najniža cijena po kojoj ste spremni prodati» ili «Recite nam vašu najbolju ponudu pa ćemo razmisliti». Prodavač ne smije na to brzo odgovoriti, a da sebi ne ostavi prostor za daljnje pregovaranje. On bi mogao odgovoriti ponudom neke razumne cijene, koja će predstavljati osnovicu za pregovaranje («Mislim da je 200 kn/kom pristojna cijena. Slažete li se? ili Što mislite o tome?») ili pak odgovoriti neodređeno: «Cijena od 200kn/kom je najpovoljnija cijena koju mi u većini slučajeva nudimo. No, vašu ponudu ćemo razmotriti i vidjeti što možemo učiniti» ili «to ovisi o količini koju namjeravate kupiti»). Često i vrlo efikasno pitanje koje kupac može postaviti je: «Je li to Vaša krajnja ponuda?» Nevjerojatno je koliko ovo jednostavno pitanje može potaknuti drugu stranu na sniženje cijene ili davanje dodatnih pogodnosti. Dobar odgovor na ovu taktiku može biti: «To je najbolja cijena ovog modela, no ako ne trebate proizvod toga kapaciteta, možemo vam ponuditi ovaj manji i jeftiniji model. Što bi za vas bilo prihvatljivije?»

*Podijeli pa vladaj* – ovom taktikom se nastoji pridobiti jednog člana protivničkog tima za svoje prijedloge, što će vjerojatno dovesti do suglasnosti i prihvaćanja ostalih članova. Naime, kod primjene ove taktike bira se član suprotne ekipe koji se smatra najsklonijim našoj poziciji, pri čemu je najbolje da to bude njihov lider. Tako se izabrani član, za razliku od ostalih, tretira razumnim te mu se posvećuje najviše pažnje. Cilj je takvim različitim tretmanom izazvati raskol u redovima protivnika, izdvojiti lidera grupe te ga pridobiti za prihvaćanje željenih ustupaka. Pri korištenju ove taktike obično se navode netočne informacije o poslu. Ovdje se radi o vrlo riskantnoj strategiji, koja može imati ozbiljne posljedice ukoliko je suprotna strana otkrije. Zbog toga se ona mora koristiti vješto i suptilno.

*Zašutjeti* – znati zašutjeti u pregovorima je moćna pregovaračka taktika. Ona se može koristiti ako suprotna strana zatraži nešto neprihvatljivo ili verbalno napadne sugovornika te nakon postavljanja otvorenog pitanja ili nekog ozbiljnijeg prijedloga. Osim

---

<sup>212</sup> Prema Weitz, B. A., citirano djelo, str. 424.

toga, nakon što se sugovornika potakne na razgovor o nekom predmetu-problemu, šutnjom i slušanjem je moguće od njega saznati mnoštvo korisnih informacija.

*Pokusni balon. Crvena haringa/Čovjek od slame* – ove tri solucije su verzije iste taktike koja se ogleda u iznošenju probnog prijedloga kojim se nastoje prikupiti željene informacije, zavarati protivnika te stvoriti osjećaj lažnog samopouzdanja. Taktika pokusni balon sastoji se u postavljanju probnog pitanja ili prijedloga, bez namjere da on zaista bude prihvaćen. Cilj je ovoga ispitati teren, odnosno promatrajući reakcije protivnika, prikupiti korisne informacije. To se spoznaje zatim mogu koristiti pri formuliranju konkretnog prijedloga. Kupac, primjerice, može reći: “Baš sam nešto razmišljao kako bi dobro bilo kad bi se ovaj proizvod mogao dobiti za tjedan dana uz avansno plaćanje”. Ovakvom se taktikom izbjegavaju i moguće konfliktna situacije. Suprotna strana bi mogla odgovoriti taktikom: «mora biti da se šalite» te navođenjem činjenica ili statističkih podataka. Kod taktike crvene haringe riječ je o argumentu ili prijedlogu koji nije direktno vezan uz predmet pregovora, sa svrhom da se manjim, nebitnim problemom, odvraća pažnja od glavnog. Taktika *čovjeka od slame* predstavlja korištenje slabog argumenta kojeg će druga strana odmah odbaciti. Time se kod protivnika nastoji stvoriti prividan osjećaj nadmoći, kako bi se oslabila njihova koncentracija kod idućeg argumenta ili prijedloga, a koji za korisnika ove taktike predstavlja stvarni interes ili cilj.

*Eskalirajući zahtjev* – nakon što partneri u pregovorima o predmetu pregovora postignu sporazum, jedna od pregovaračkih strana povećava zahtjev (npr. povećava se cijena za koju se misli da je već dogovorena). Druga strana tada obično nastoji sačuvati prijašnju poziciju, a ne tražiti njezino sniženje. Mudar pregovarač će takvu taktiku prepoznati, ukazati drugoj strani na istu te se iz daljnjih pregovora povući. On, također, može zatražiti prekid pregovora da bi kasnije odlučio hoće li ih nastaviti ili ne. Takvim «izlaskom na balkon» sprečava se impulzivna reakcija. U nastavku pregovora, pregovarač će inzistirati na dosljednosti. Jedan oblik ove taktike predstavlja i *taktika visokog početnog zahtjeva*, gdje pregovarač počinje s ekstremnom početnom ponudom, kako bi konačno postigao bolji rezultat. Nedostatak taktike ekstremnog zahtjeva ogleda se u smanjivanju vjerodostojnosti jer se unaprijed zna da takav nerealan zahtjev neće biti prihvaćen. Odgovor na ovu taktiku jest inzistiranje na principijelnosti i traženju suvislih objašnjenja stavova suprotne strane, sve dok i njima samima ne postanu smiješni. Suprotan slučaj *visokom početnom zahtjevu*, jest niska početna ponuda, čiji je cilj smanjiti očekivanja suprotne strane.

*Taktika «ne»* - treba znati reći «ne» kad je to potrebno. Ova taktika je obično odgovor na pretjerane zahtjeve druge strane. Odgovor «ne» nužno ne znači prekid pregovora, već označava granicu iznad koje kupac neće ići i kada treba otkloniti njegov prigovor da bi se proizvod/usluga prodao. Ako kupac odgovori niječno, prodavač može upitati «zašto..?» i tako saznati pod kojim je uvjetima kupac spreman na kupnju.

*Standardna praksa* – taktika pozivanja na standardne ili opće uvjete poslovanja («to je nešto što je uobičajeno»), kako bi se vlastiti prijedlog pokazao opravdanim i stekao autoritet. Tako se, uz ispriku da je nešto uvriježeno, odbija suvisao prijedlog druge strane. Najbolji način za obranu od ove taktike jest dobro poznavanje poslovne prakse i uzanci. Sličan učinak ima navođenje opće poznatih činjenica i statističkih podataka, koje pregovaraču daju kredibilitet i moć u pregovorima, a na koje suprotna strana može teško

odgovoriti. Ovdje se može pokušati osporiti reprezentativnost uzorka i, navođenjem drugih podataka, vrijednost istraživanja.

*Što biste Vi učinili da ste na mome mjestu?* – taktika stavljanja oponenta u vlastiti položaj koristi se kad suprotna strana zahtijeva nešto što je nama neprihvatljivo ili nelogično. Na ovu taktiku pregovarač može odgovoriti navođenjem određenih činjenica ili statističkih podataka, kako bi drugoj strani dokazao da je njegov prijedlog razuman.

*Taktika solist ili taktika orkestar*<sup>213</sup> – *solist* predstavlja nekog člana pregovaračkog tima, kao glavnog govornika, koji u presudnim trenucima drži cjelokupnu situaciju, činjenice i sve ostale sudionike tima pod kontrolom. Ovisno o taktici, on može imati ulogu dobrog ili lošeg momka. Kod taktike *orkestar* govore svi članovi tima, s više ili manje (ne)reda, sa ili bez voditelja. Voditelj se može pojaviti na početku, a zatim polako «nestati». Cilj je u samom odvijanju pregovora i iznesenim činjenicama stvoriti zbrku te zbuniti protivnika. Ova je taktika također pogodna za prikrivanje stvarnog problema ili cilja, te nepotrebno trošenje vremena. Pri tome se sve pripisuje «lošim momcima» koji se na kraju proglašavaju nekvalificiranim i neodgovornim pojedincima koji nastupaju u vlastito ime i osobnom interesu. Najbolja taktika obrane od soliste jest dobro pripremljen i vođen pregovarački tim s vještom strategijom pregovaranja u kojoj određene uloge imaju i voditelj i članovi tima. Orkestru se može suprotstaviti jednakom zbrkom, vještim solistom ili zamolbom suprotnoj strani da «stane na loptu» i smiri svoje redove.

Ono što je prilikom pregovaranja od osobite važnosti jest ispravno korištenje i tumačenje znakova verbalne i neverbalne komunikacije. Naime, izbor riječi, izraz lica, položaj tijela i ton glasa moraju izražavati iskrenu želju za postizanje obostranog sporazuma. Isto tako, pregovarač promatranjem govora tijela može procijeniti je li druga strana govori istinu ili se služi taktikom obmane, ne bi li protivnika navela na tanak led.

Konačno, potrebno je još jednom istaknuti da prodavač ili njegov pregovarački tim mora uvijek imati na umu činjenicu da samo obostrano prihvatljivi prijedlozi i rezultati pregovora mogu voditi zaključenju posla i nastavku poslovne suradnje.

---

<sup>213</sup> Prema Tudor, G., «Kompletan pregovarač», MEP Consult, Management Group, Zagreb, 1992., str. 126.

## L I T E R A T U R A

- Avelini-Holjevac, I., "Ocjena potencijala zaposlenih u trgovačkom društvu", Računovodstvo, revizija i financije 9/95.
- Bratko, S., Fenich, V., Obraz, R., PRODAJA, Narodne novine, Zagreb, 1996.
- Brčić-Stipčević, V., Hruškar, N., TRGOVAČKO POSLOVANJE, 5. izdanje, Školska knjiga, Zagreb, 1998.
- Churchill, G. A., Ford, M. N., Walker, O. C., SALES FORCE MANAGEMENT, 5th. ed., Irwin, Chicago, Bogota, 1997.
- Cohen, C., POLITIKE PRODAJE I MARKETINGA, Potecon, Zagreb, 1998.
- Fisher, R., Ury, W., GETTING TO YES, Arrow Books, England, 1987.
- Fisher, R., Ury, W., Patton, B., KAKO DO DA: DO DOGOVORA PREGOVOROM, A NE PREDAJOM, Neretva, Zagreb, 2003.
- Forsyth, P., NEGOTIATING, Capstone Publishing, Oxford, 2002.
- Futrell, C., FUNDAMENTALS OF SELLING, 4th ed., Irwin, Homewood, Boston, 1993.
- Futrell, C., ABC's OF SELLING, 4th ed., Irwin, Burr Ridge, Illinois, 1994.
- Futrell, C., FUNDAMENTALS OF SELLING: CUSTOMERS FOR LIFE THROUGH SERVICE, 9th ed., McGraw-Hill, Irwin, Boston, Burr Ridge, 2006.
- Ghosh, A., RETAIL MANAGEMENT, The Dryden Press, Chicago, 1989.
- Heneman, G. H., Schwab, D. P., Dyer, L. D., PERSONNEL/HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 4th. ed., Irwin, Homewood, Boston, 1989.
- Kanter, A. B., THE ESSENTIAL BOOK OF INTERVIEWING, Times Books, Random House, New York, Toronto, 1995.
- Kesić, T., MARKETINŠKA KOMUNIKACIJA, Mate, Zagreb, 1997.
- Kotler, Ph., UPRAVLJANJE MARKETINGOM: Analiza, Planiranje, Primjena i Kontrola, Informator, Zagreb, 1994.
- Kržić, B., KAKO RIJEŠITI NAJVEĆE PROBLEME KOD PRODAJE, Računovodstvo, revizija i financije, br. 9/99.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Minton, J. W., NEGOTIATION: READINGS, EXERCISES AND CASES, Irwin, McGraw-Hill, Boston, Burr Ridge, 1999.

Lewison, D. M., DeLozier, M. W., RETAILING, Merrill Publishing Company, Columbus, 1989.

Levy, M., Weitz, B. A., RETAILING MANAGEMENT, Irwin, Chicago, 1995.

Lill, D., SELLING: THE PROFESSION, Macmillan Publishing Company, New York, 1989.

Lucas, G. H., Bush, R. P. Gresham, L. G., RETAILING, Houghton Mifflin Company, Boston, Toronto, 1994.

Mackay, H., PLIVATI S MORSKIM PSIMA I SAČUVATI ŽIVU GLAVU, Binoza Press, Zagreb, 2004.

Manning G. L., Reece, B. L., SELLING TODAY, 6th. ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1995.

Marks, R. B., PERSONAL SELLING: A RELATIONSHIP APPROACH, 6th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1997.

Mihić, M: UTJECAJ IZGLEDA PRODAVAONICE I PRODAJNOG OSOBLJA NA PONAŠANJE U KUPNJI, Ekonomski fakultet Split, Split, 2002.

Milkowich, G. T., Boudreau W. J., PERSONNEL/HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A DIAGNOSTIC APPROACH, 5th. ed., BP Irwin, Homewood, 1988.

Osredečki, E., NOVA KULTURA POSLOVNOG KOMUNICIRANJA: POSLOVNI BONTON, Edo, Zagreb-Samobor, 1992.

Patty, C. R., MANAGING SALESPeOPLE, 3rd. ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988.

Pease, A., GOVOR TIJELA, Založba Mladinska knjiga, Ljubljana, Zagreb, 1991.

Petar, S., PREGOVARAJTE S CRNIM VRAGOM I ZADRŽITE BIJELA KRILA: Osnove uspješnog pregovaranja, Andromeda, Positive Business, Rijeka, 2001.

Petar, S., PREGOVOROM DO CILJA, Euro Hoper, Zagreb, 2004.

Petz, B., Šulak, F., PSIHOLOGIJA U PRODAJI, Školska knjiga, Zagreb, 1998.

Stipčević, V. B., Hruškar, N., TRGOVAČKO POSLOVANJE, 5. izdanje, Školska knjiga, Zagreb, 1998.

Sudar, J., Keller, G., PROMOCIJA, Informator, Zagreb, 1991.

- Šulak, F., OSOBNA PRODAJA, Školska knjiga, Zagreb, 1989.
- Šulak, F., Ožić, V. P., PROMOCIJSKO DJELOVANJE PRODAVAONICE, Školska knjiga, Zagreb, 1985
- Tudor, G., KOMPLETAN PREGOVARAČ, MEP Consult, Management Group, Zagreb, 1992.
- Ury, W., KAKO IZBJEĆI "NE": PREGOVARANJE S NEPOPUSTLJIVIMA, Durieux, Zagreb, 1994.
- Vukmir, B., STRATEGIJA I TAKTIKA PREGOVARANJA, RRIF, Zagreb, 2001.
- Weitz, B. A., Castleberry, S. B., Tanner, J. F., SELLING: BUILDING PARTNERSHIPS, 5th ed., McGraw-Hill, Irwin, Boston, Burr Ridge, 2004.
- XXX ALEXANDER HAMILTON INSTITUTE, MOTIVIRANJE U PRODAJI, Potecon, 1997.
- XXX TAKTIKE PREGOVARANJA: RIZNICA PREGOVARAČKIH POSTUPAKA, Poslovni zbornik, Zagreb, 1999.
- XXX ECONOMISTOVE POSLOVNE ENCIKLOPEDIJE, PREGOVARAČ: OSNOVNI POJMOVI USPJEŠNOG PREGOVARANJA OD «A» DO «Ž», Privredni vijesnik, Binoza Press, Zagreb, 1996.

## INTERNET

<http://www.abcpapers.com/sample.doc>

[http://www.amanet.org/books/catalog/pdfs/accelerate\\_sales\\_ch1.PDF](http://www.amanet.org/books/catalog/pdfs/accelerate_sales_ch1.PDF).

<http://66.249.93.104/search?q=cache:7VOpcKBhZ8cJ:www.caucusnet.com/web/pdfs/ICNGNS.pdf+salami+method+in+negotiation&hl=hr&gl=hr&ct=clnk&cd=19>

<http://www-rohan.sdsu.edu/~renglish/377/notes/chapt05/>

[http://209.85.129.104/search?q=cache:EVw9eP3VwswJ:www.freefilehosting.org/public/5149/vpp.doc+Prodajni+stilovi&hl=hr&gl=hr&ct=clnk&cd=4&lr=lang\\_en|lang\\_hr](http://209.85.129.104/search?q=cache:EVw9eP3VwswJ:www.freefilehosting.org/public/5149/vpp.doc+Prodajni+stilovi&hl=hr&gl=hr&ct=clnk&cd=4&lr=lang_en|lang_hr)

<http://everyonenegotiates.com/negotiation/articlehome.htm>

Preuzeto sa <http://ss-ri.hr/stres.htm> (26. 12. 2006.)

Preuzeto sa <http://www.voa.gov/misc/croatia/noble.html> (26. 12. 2006.)

Preuzeto sa <http://www.plivazdravlje.hr/?section=arhiva&acat=t&cat=t&id=8131&show=1> (26. 12. 2006.)



