Utjecaj osobne komunikacije na postizanje prodajne učinkovitosti

Ivandija, Melita

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:899634

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

Sveučilište Sjever

Završni rad br. 187/PMM/2020

Utjecaj osobne komunikacije u direktnoj prodaji i pregovaranju

Melita Ivandija, 2569/336

Koprivnica, srpanj 2020. godine

Sveučilište Sjever

Odjel za Poslovanje i menadžment

Završni rad br. 187/PMM/2020

Utjecaj osobne komunikacije u direktnoj prodaji i pregovaranju

Student

Melita Ivandija, 2569/336

Mentor

Doc. dr. sc. Ana Žunac Globočnik

Koprivnica, srpanj 2020. godine

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Koprivnica
Trg dr. Žarka Dolinara 1, HR-48000 Koprivnica

Prijava završnog rada

Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za ekonomiju

STUDIJ preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment u medijima

PRISTUPNIK Melita Ivandija | MATIČNI BROJ 2569/336

DATUM 23.06.2020. | KOLEGIJ Poslovna psihologija i menadžerske vještine

NASLOV RADA Utjecaj osobne komunikacije na postizanje prodajne učinkovitosti

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU The impact of personal communication in achieving sales efficiency

MENTOR dr.sc. Ana Globočnik Žunac | ZVANJE docent

ČLANOVI POVJERENSTVA
1. doc.dr.sc. Mirko Smoljić, predsjednik
2. doc.dr.sc. Marina Gregorić, član
3. doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac, član mentor
4. mr.sc. Ana Mulović Trgovac, viši pred., zamjenski član
5.

Zadatak završnog rada

BROJ 187/PMM/2020

OPIS

Primarni zadatak završnog rada je odrediti značaj osobne komunikacije za učinkovitost u prodaji. Studentica će provesti istraživanje teorije te nakon toga primarno istraživanje s ciljem utvrđivanja utjecaja imidža organizacije koji postiže između ostaloga i putem osobne komunikacije uključenih dionika, utjecaj persuazije i interne organizacijske komunikacije na prodajnu učinkovitost. Osim toga studentica će putem anketnog istraživanja utvrditi i utjecaj osobnih karakteristika prodavača na njegove prodajne rezultate.
U radu će se ispuniti sljedeći zadaci:
- odrediti pojmovi komunikacije u okviru organizacijskog internog odnosa;
- odrediti pojam stava, njegove komponente i načine promijene stavova;
- objasniti prodajni proces s aspekta komunikacijskih utjecaja;
- prikazati crte ličnosti povezane s poželjnim karakteristikama prodavača;
- provesti istraživanje putem anketnog upitnika i
- diskutirati dobivene rezultate.

ZADATAK URUČEN 6/7/2020 | POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE SJEVER

Sažetak

Prodaja je u velikoj mjeri važna i prisutna u poslovanju. Ukoliko se netko smatrao prodavačem ili ne, prodaja se doista odvija. No, ovaj završni rad primarno govori o direktnoj prodaji, o utjecajima na nju, o karakteristikama prodavača, te prodajnoj učinkovitosti. Budući takav oblik prodaje iziskuje direktnu komunikaciju s kupcem, prodavač treba ovladavati nizom različitih vještina i znanja. Kako bi prodavač uopće došao do one uloge u kojoj kupcu nudi određenu vrijednost, nametala su se brojna pitanja, da bi se došlo do spoznaje što može utjecati na krajnji rezultat.

Hipoteze istraživanja postavljene su na slijedeći način H1: Imidž organizacije određuje prodajnu učinkovitost; H2: Mijenjanje potrošačkog stava persuazijom utječe na prodajnu učinkovitost; H3: Interna organizacijska komunikacija utječe na osobna ponašanja prodajnog osoblja; H4: Osobne karakteristike prodavača utječu na njegove prodajne rezultate. Za potpunu analizu, obuhvaćeno je 506 ispitanika. Navedene hipoteze u potpunosti su potvrđene.

Zaključno, loš proces, loše upravljanje, ne fokusiranost na zajednički cilj, projekcija su poduzeća na korisnike, što rezultira negativnim učincima kako na prodajno osoblje tako i na financijski rezultat poduzeća.

ključne riječi: prodajna komunikacija, prodajna učinkovitost, karakteristike prodavača, interna organizacijska komunikacija, persuazija

Abstract

Sales are largely important and present in business. If someone thinks of selling or not, the sale really happens. No, this final paper primarily talks about direct sales, about the influences on it, about the characteristics of the seller, about the sale of sales. Since such a form of sales requires direct communication with customers, the salesperson should be empowered to different skills and knowledge. In order for a seller to come up with a role in which he offers a certain value to the buyer, he imposes himself on many issues, that he should know what can affect the end result.

The research hypotheses were set as follows H1: The image of the organization resulted in sales efficiency; H2: Changing consumer attitudes by persuasion affect sales efficiency; H3: Internal organizational communication influences personal behaviors of sales products; H4: Personal sales characteristics affect his sales results. For a complete analysis, 506 respondents were included. These hypotheses are fully confirmed.

In conclusion, poor performance, poor management, not focusing on a common goal, the projection of the company on customers, which results in negative effects on both sales and financial results of the company.

Keywords: sales communication, sales efficiency, sales characteristics, international organizational communication, persuasion

Sadržaj

1. Uvod 1
2. Menadžment 2
2.1. Uloga poduzeća 3
2.2. Funkcionalnost poduzeća i upravljanje 3
2.2.1. Redizajniranje posla 3
2.2.2. Model karakteristika posla 4
2.2.3. Opcije rasporeda rada - podjela posla 4
2.3. Organizacijska kultura 4
3. Komunikacija 5
3.1. Interpersonalna komunikacija 5
3.2. Elementi komunikacijskog procesa 6
3.3. Vrste komunikacija 8
3.3.1. Verbalna komunikacija 9
3.3.1.1. Usmena komunikacija 9
3.3.1.2. Pisana komunikacija 10
3.3.2. Neverbalna komunikacija 10
3.3.2.1. Izraz lica 11
3.3.2.2. Govor tijela 12
3.3.2.3. Komunikacija putem dodira 12
3.3.2.4. Komunikacija putem prostora i vremena 13
3.4. Organizacijska komunikacija 13
3.4.1. Interna komunikacija 14
3.4.2. Eksterna komunikacija 14
3.4.3. Podjela prema komunikacijskom toku 14
3.5. Tržišno komuniciranje 15
4. Stav 16
4.1. Komponente 16
4.2. Snaga stavova 16
4.3. Mijenjanje stava 17
4.4. Petrificiranje stavova 17
4.5. Persuazija 17
5. Prodajni proces 18
5.1. Pogled na prodajni proces iz perspektive kupca 20
5.2. Vrste kupnji i kupovnog ponašanja 20
5.3. Pronalaženje i kvalificiranje novih kupaca 22
5.3.1. Identificiranje potencijalnih kupaca 23
5.3.2. Izvori informacija o potencijalnim kupcima 24
5.3.3. Aktivno traženje potencijalnih kupaca 24
5.3.4. Proces kvalificiranja potencijalnih kupaca 25
5.4. Osobine potrebne za uspješnu prodajnu karijeru 25
5.4.1. Pripremljenost i potrebna znanja prodavača 26
5.4.2. Priprema prodajne prezentacije 26

5.4.3. Prodajna prezentacija ... *27*
5.4.4. Zaključivanje prodaje ... *27*
5.5. Upravljanje na osobnoj razini prodavača ... 28
5.5.1. Uzroci i izvori prodajne rezistencije ... *29*
5.6. Trgovci se „rađaju“ ili? ... 30
6. Pregovaranje ... 31
6.1. Modeli i vrste pregovaranja ... 32
6.2. Čimbenici koji utječu na pregovarački stil ... 33
6.3. Kritički razgovor ... 33
7. Istraživanje utjecaja osobne komunikacije u direktnoj prodaji i pregovaranju ... 34
7.1. Ciljevi i metodologija istraživanja ... 34
7.2. Opis uzorka ... 35
7.3. Analiza rezultata istraživanja ... 36
7.4. Kritički osvrt temeljem provedenog istraživanja ... 49
8. Zaključak ... 50
9. Literatura ... 53

1. Uvod

U poslovnom svijetu, gotovo je nemoguće sklopiti bilo kakav oblik poslovne suradnje ukoliko ne dođe do interakcije između najmanje dvije ugovorne strane. Ono što je ključ dobre suradnje je zapravo komunikacija s jednim od najvrjednijih resursa, a to su kupci. Da bi prodajni posao bio efikasan, postoji niz pravila, načela, modela i karakteristika koje prodajni menadžer ili pak prodajno osoblje treba usvojiti, kako teorijski, tako i bruseći radne manire. U konačnici, nužno je staviti naglasak da je uspješna komunikacija ona, u kojoj je poruka ispravno poslana bez komunikacijskih smetnji.

Počevši priču pojmom komunikacije, budući je prodaja upravo svaka komunikacija kojoj je svrha, kako cilj tako i interes, njenom podjelom, fokus je bio na ipak na prodajnom procesu, njegovim fazama. Ključno je naglasiti da prednost osobne prodaje leži u činjenici kako nema posrednika, a na taj način, prodavač ima tu moć i privilegiju, kupčevu pozornost. Pojam „stav“ važna je komponenta u prodajnom procesu koja ponekad iziskuje doista veliku stručnost da bi se na njega moglo utjecati, da bi uslijedilo pregovaranje.

Obzirom kupac ima želje, posjeduje potrebe i mogućnosti, te stav prema proizvodu, ovdje se već otkrivaju prve karakteristike koje prodavač mora imati, a to je kreativnost, pa stoga pomoću nje prodavač treba znati dati odgovor koji kupac želi čuti. U određenoj mjeri stanje prodavača može odrediti mogućnost i dostignuća. Sve karakteristike koje će biti definirane, ne mogu biti efektivne ukoliko iza njih ne stoji naporan i kontinuiran rad. Prodaja je vještina koja iziskuje pohađanje raznih seminara i konferencija, te se na taj način prate potrebe tržišta i potrošača. Prodaja je cjeloživotni proces i kao takvom, potrebno je savladavanje vještina, drugim riječima, potiče ulaganje u sebe. Kupoprodajni proces nije završen činom prodaje.

Rad se sastoji od osam (8) poglavlja. Nakon prvog poglavlja, koje je uvodno, u drugom poglavlju priča započinje s vrlo kratkom teorijom menadžmenta. Treće poglavlje bavi se pojmom komunikacije, njenim vrstama, odnosno podjelama, ističući koje su to važnosti za uspješnu prodaju. Četvrto poglavlje bavi se aspektom psihologije, točnije pojmom stava, kako i u kojoj mjeri na njega utjecati, jer je stav važna komponenta u procesu prodaje. Peto poglavlje opisuje prodajni proces, perspektivu istog sa stajališta kupca, vrste kupnji i kupovnog ponašanja, pronalaženje kupaca i osobine koje bi prodavač nužno trebao posjedovati. Šesto poglavlje donosi pojam pregovaranja, budući da je usko vezan uz prodaju.

Nadalje, izneseni su rezultati istraživanja aspekta utjecaja osobne komunikacije u direktnoj prodaji, te kritički osvrt temeljem provedenog istraživanja.

Osmo poglavlje je posljednje i zaključno poglavlje rada, nakon koje slijedi popis korištene literature, popis slika i prilozi.

2. Menadžment

Menadžment je potreban organizacijama svih vrsta i veličina, na svim organizacijskim razinama i u svim sektorima organizacije i to širom svijeta, bez obzira na lokalnu pripadnost organizacije, Mašić (2010). Menadžment će u svim navedenim uvjetima planirati, organizirati, voditi i kontrolirati na različite načine u skladu sa svojom menadžerskom pozicijom kao i znanjem, sposobnostima i vještinama s kojima raspolaže.

Uz funkcije koje menadžment sadrži, postoji aspekt komunikacije koji je neophodan i u takvom vidu aspekta postoji obostran interes, od strane poduzeća u želji ostvarivanja profita, te od strane kupca, koji ostvaruju dodatnu vrijednost te ujedno zadovoljavaju svoje potrebe. Uloga menadžmenta je da prepozna prodajni potencijal kod osobe, da u osobi prepozna ono što je važno za jednu profitno orijentiranu organizaciju. Menadžment ljudskog potencijala ima za dužnost prepoznati u osobi karakteristike čime će postići usredotočenost na kupca, promišljati kako uslužiti istog, koji će moći razvijati prodajne strategije, koji će moći smisleno komunicirati, te u konačnici razviti dugoročne, i međusobno korisne, partnerske odnose.

Nedvojbeno je kako se u poslovnom svijetu koriste pregovaračke vještine, te se kao takve smatraju i vrlo važnim čimbenikom koji se ogleda kao i pokretačka snaga u stvaranju vrijednosti. S druge strane, kritični čimbenik uspjeha ogleda se u nesposobnosti pregovaranja sa klijentima. Obzirom da menadžment uz aspekt komunikacije ima i aspekt motiviranja, potrebno je razvijati svijest da se dobrom motivacijom kod zaposlenih razvija i veća efikasnost, samopouzdanje, potreba za razvijanjem vještina, a sve to kao preduvjet za postizanje dobrih poslovnih rezultata.

Poduzeća zahtijevaju strogo funkcionalnu organizaciju u kojoj je svaki specijalist usmjeren na svoje stručno područje i svoj posao dok druga očekuju timski rad. Ova dva organizacijska oblika mogu se naći istovremeno u okviru iste organizacije. Svaka organizacija odgovara zadatku, pa menadžment traga, uči i razvija jednu drugačiju organizaciju, kako objašnjava Albijanić (2013), svaka organizacija počiva na nekoliko načela: načelo razumljivosti organizacije da ona mora biti transparentna i nužno je da ljudi razumiju svoju organizacijsku strukturu, načelo usklađenosti odgovornosti i ovlaštenja, načelo najmanje broja organizacijskih razina, načelo jednog nadređenog i načelo konačne odluke.

Ne postoji univerzalna formula pri odabiru veličine i organizacije prodajnog tima ili pak organizacije općenito, no danas većina poduzeća služe se svim vrstama pristupa prodaji, stoga je za nadređene vrlo velik izazov ustrojiti jedinice, procijeniti mogućnosti, te upravljati postavljenim strukturama ogledajući se na financijski potencijal.

2.1. Uloga poduzeća

Organizacijska uloga mora sadržavati slijedeće: 1) povjerljive ciljeve, 2) jasnu predodžbu glavnih dužnosti ili aktivnosti koje ona uključuje, 3) te govoreno područje slobode odlučivanja kako bi nositelj uloge znao što može činiti. Organiziranje predstavlja grupiranje aktivnosti nužnih za postizanje ciljeva, dodjelu svake grupe aktivnosti pojedinom menadžeru zajedno s ovlastima nužnim za njegovo nadgledanje, osiguranje koordinacije u organizacijskoj strukturi, objašnjavaju Hunjet i Kozina (2014).

2.2. Funkcionalnost poduzeća i upravljanje

Poduzeće omogućuje podjelu rada i specijalizaciju radnika, te uspostavu sustava ovlasti i odgovornosti kako bi se znalo tko treba i što raditi te tko je kome nadređen, tko kome daje zadatke a tko ih izvršava. Podjela rada i specijalizacija, kao temeljna načela organizacije na najbolji način svjedoče o važnosti organizacije. Važnost organizacije ogleda se i u stvaranju vrijednosti za različite interesno-utjecajne skupine, objašnjava Sikavica (2011).

Buble (2010) navodi kako se poslovi u poduzeću pojavljuju u različitim oblicima - neki su repetitivni, a neki su kreativni; neki su jednostavni, a neki su složeni; neki zahtijevaju više fizičkog, a neki više umnog rada i slično, to je razumljivo što različiti zaposlenici različito reagiraju na iste poslove. Nekima od njih su određeni poslovi dosadni, dok su drugima ti i isti poslovi izrazito zanimljivi. Neki zaposlenici preferiraju rutinske zadatke, drugi par preziru sve što u sebi nema izazova. Neki najbolje radi analizirajući male detalje, dok drugi napreduju tek ako se fokusiraju na krupni plan poslovanja. Odlučujući faktor za učinkovito izvođenje poslova je prikladno oblikovanje poslova.

2.2.1. Redizajniranje posla

Buble (2010) ističe da su neki poslovi rutinski, jer su zadatci standardizirani i repetitivni; drugi su ne rutinski; neki zahtijevaju brojne raznolike i drugačije vještine, dok su drugi uskog djelokruga; neki poslovi ograničavaju zaposlene zahtijevajući od njih da slijede vrlo precizne procedure, dok drugi pak dopuštaju zaposlenima znatnu slobodu u tome kako će izvršavati svoje zadatke. U tom pogledu, nužno je redizajniranje posla radi preispitivanja postojećeg sadržaja posla i njegove funkcije, te samim socijalnim odnosima na poslu.

2.2.2. Model karakteristika posla

Buble (2010) objašnjava razvijen model karakteristika posla koji definira pet primarnih karakteristika, njihove međuodnose i njihov utjecaj na proizvodnost, motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih, pa prema tom modelu se svaki posao može opisati pomoću pet temeljnih dimenzija i to (1) raznolikost vještina, (2) identitet zadatka, (3) važnost zadatka, (4autonomija) te (5) povratna veza. Nadalje, Buble (2010) tumači da ako su prve tri karakteristike sadržane u nekom poslu, tada se može predvidjeti da će zaposlenik posao koji obavlja prosuđivati važnim, vrijednim i poštivanim. Poslovi koji imaju autonomiju daju nositelju posla osjećaj osobne odgovornosti za rezultate, te ako posao osigurava povratnu vezu, zaposleni znaju koliko efikasno rade.

Sa stajališta motivacije, model govori da zaposleni dobivaju unutarnje nagrade kada zaposlenik *sazna* (znanje o rezultatu) da je *osobno* (iskustvena odgovornost) dobro obavio zadatak do kojeg mu je *stalo* (iskustveno značenje). Što su ta tri uvjeta prisutnija, to će biti veća motivacija, performanse i zadovoljstvo zaposlenika te manji apsentizam i mogućnost rezignacije, obrazlaže Buble (2010).

2.2.3. Opcije rasporeda rada - podjela posla

Buble (2010) ističe kako je podjela posla novija inovacija rasporeda rada koja omogućuje da dva ili više zaposlenika podijele tjedni posao. Prednost takvog rasporeda je što omogućuje menadžmentu angažiranje sposobnih pojedinaca za pojedini posao, čiji angažman nije nužan cijelo radno vrijeme. Također omogućuje dovođenje vještih radnika; jedini otklon od perspektive menadžmenta je teškoća pronalaska kompatibilnih parova, koji mogu uspješno koordinirati unutar jednog posla.

2.3. Organizacijska kultura

Sikavica (2011) ističe kako ljudi utječu na organizaciju i koncepcijom organizacije radnih mjesta i tako da podržavaju formalnu organizaciju, odnosno da je ruše uspostavom paralelne tj. neformalne organizacije.

Ozračje je poduzeća koje predstavlja svojevrstan način života i rada u poduzeću, te djeluje općenito na ponašanje zaposlenika i njihovu sposobnost.

3. Komunikacija

Važnost komunikacije kako u svakodnevnom životu tako i u svim profesionalnim oblicima je neosporna. Ideja sama po sebi nije dovoljna ako je ne znamo prezentirati, odnosno izložiti na pravi način, a upravo u tome se ogleda efikasnost pravilne komunikacije. Kroz slijedećih nekoliko stranica, osvrt je na sam pojam komuniciranja, značaj i ciljeve, pobliže objasniti elemente komunikacijskog proces, koje su vrste te razjasniti pojam barijere u komunikaciji. Polazeći od samog definiranja poruke, u najopćenitijem smislu, značilo bi da je ona i sama predmet komunikacije, a služi za pružanje informacija. Njeno značenje ovisi o kontekstu u kojem se koristi, a nju se može promatrati s nekoliko aspekta.

Prema Mašić (2010), efikasna komunikacija ne samo da ima centralno mjesto u našoj sposobnosti da gradimo i održavamo veze sa drugima, već predstavlja osnovni element svih odnosa, bilo da su oni personalni ili poslovni.

Komunikacija je proces kojim se razmjenjuje informacija između pošiljatelja i primatelja. Ona znači podijeliti nešto, a osnovni cilj svake komunikacije jer razumijevanje. Komunikacija je općenito razmjena informacija, ideja i osjećaja kako verbalnim tako i neverbalnim sredstvima. Dakle, komunikacija je osnova uspjeha svih privatnih i poslovnih odnosa, a učinkovita je kada pošiljatelj poruke u potpunosti i s točnošću emitira svoje misli i osjećaje, a primatelj interpretira poruku onako kako je pošiljatelj htio.

3.1. Interpersonalna komunikacija

Mašić (2010) ističe da je komunikacija esencijalni dio života ljudi, način na koji se komunicira jedinstven je činitelj koji ljude čini ljudskim bićima, a dijele se u četiri funkcije:

1. **Informiranje**. Jedan je od razloga zbog kojih se stupa u interpersonalnu komunikaciju je stjecanje znanja o drugim ljudima. Želja da se dobije informacija o drugima, proizlazi, po mišljenju izvjesnog broja sociologa, upravo iz težnje da bi se efikasno moglo usmjeravati daljnju komunikaciju i interakciju s drugima. Na taj način, dakle ukoliko se sazna kakav je sugovornik, zapravo se može bolje predvidjeti kako će on misliti, osjećati i djelovati.
2. **Razumijevanje**. Stupanje u interpersonalnu komunikaciju da bi se razumjelo što pojedinci govore u određenom kontekstu. Riječi koje se koriste mogu imati različita značenja u ovisnosti od konteksta.
3. **Identitet**. Uloge u odnosima sa drugim ljudima pomažu da se izgradi vlastiti identitet, kao i sliku koja se individualno predstavlja drugima, jer uloge i slika o pojedincu izgrađene su na osnovu osobnih interakcija s ljudima.

4. **Socijalne potrebe**. Interpersonalna komunikacija način je zadovoljenja osobnih socijalnih potreba.

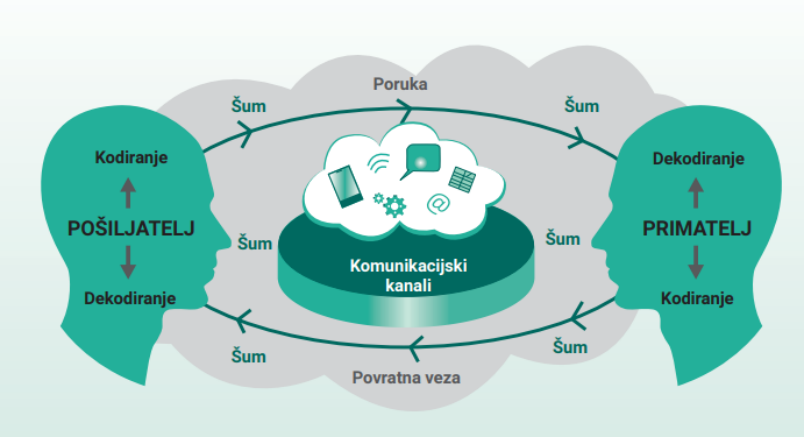
Navođenjem funkcija i uloga interpersonalne komunikacije, Mašić (2010) iznosi zaključak o složenosti i višedimenzionalnosti tog pojma. I doista, da je tome tako, potvrđuju karakteristike od kojih se izdvaja da je interpersonalna komunikacija neizbježna, da je neopoziva i da je složena.

Obzirom da je interpersonalna komunikacija neizbježna, to potvrđuje činjenica da i kad komunikacije nema, ona nešto govori. I svaki izostanak feedback-a na poruku, razgovor izlaganje, je poruka (komunikacija). Na taj način, odvija se konstantna razmjena informacija i poruka. U odnosu na karakteristiku da je neopoziva, Mašić (2010) pojašnjava kako se ne može poništiti ono što je već rečeno, ono ostaje. Cijeli život se uči kako se ne može vratiti kao ni vrijeme koje je prošlo, kao ni mogućnost nakon što je izgubljena, kao niti kamen kada je bačen, tako je isto i s riječima. Te karakteristika da je interpersonalna komunikacija složena, Mašić (2010) objašnjava kako ne postoji jednostavna forma komunikacije.

3.2. Elementi komunikacijskog procesa

Komunikacijski proces, složeni je proces gdje postoje brojne mogućnosti slanja i primanja poruke. Samim time, važno je poznavati proces komunikacije i organizirati tako da se izbjegnu sve potencijalne pogreške koje se mogu pojaviti. Neovisno o tome koliko sudionika u komunikacijskom procesu postoji, komunikacijski se proces uvijek sastoji od istih elemenata: **poruka, pošiljatelj, kodiranje, kanal, primatelj poruke, dekodiranje, povratna informacija** i **buka**.

Slika 1.: Elementi komunikacijskog procesa



Izvor: Lišanin, M. T., Maglajlić, S. K., Drašković, N. (2019): Principi prodaje i pregovaranja, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 67

Proces komunikacije započinje kada pošiljatelj želi prenijeti određenu informaciju (poruku, ideju ili mišljenje) drugoj osobi. Da bi se informacija mogla prenijeti do pošiljatelja, potrebno ju je najprije kodirati. Kada se informacija kodira, šalje se kroz različite komunikacijske kanale koji mogu biti telefon, e-pošta, mobitel, pisma, ili sastanci i slično. Kada informacija dođe do primatelja, prvo je mora dekodirati, odnosno razumjeti.

Jedan od bitnih elemenata za kanal komunikacije je i povratna veza koja je dokaz da je primatelj razumio dobivenu poruku. Kada je povratna informacija primljena, tada pošiljatelj može biti siguran da je poruka koju je poslao točno usmjerena. Kada povratna veza pokazuje da je primatelj krivo protumačio poruku, tada je potrebna dodatna komunikacija. Povratna veza može biti u formi geste kojom se pokazuje razumijevanje.

Poruka. Da bi uopće došlo do komunikacije, treba postojati svrha. Obično je to poruka koju je nužno prenesti, a javlja se u oblicima poput pisanog dokumenta, razgovora, čak geste ili ponekad i izrazi lica. Mašić (2010) objašnjava da na poruku utječu simboli koji se koriste da bi se prenijelo značenje (riječi, slike, brojevi i sl.), sadržaj same poruke i odluke koje pošiljatelj donosi u vezi sa odabirom i aranžiranjem simbola i sadržaja. Ukoliko poruka sadrži više specifičnosti ili detalja, lakše dolazi do nesporazuma. Isto tako, što su pošiljatelj i primatelj poruke bliži međusobno, lakše će shvatiti značenje poruke.

Pošiljatelj. Osoba pokreće komunikacijski proces u trenutku kada oblikuje ideju ili razmišlja o poruci koju želi poslati. Drugim riječima, on je inicijator poruke, odnosno izvor poruke. Da bi njegovo slanje poruke bilo uspješno, on mora posjedovati znanja o predmetu komunikacije, poruka treba biti ispravno kodirana, biti upoznat s okolnostima primatelja poruke. Ključ svega je da pošiljatelj posjeduje empatiju, odnosno sposobnost suosjećanja. Upravo izostanak, odnosno nedostatak suosjećanja karakterizira neuspješnu komunikaciju, a da bi se to suzbilo, nužno je izgraditi pristup drugima. Upravo u ovom aspektu važno je spomenuti svrhu kao dio procesa komuniciranja, odnosno ono što pošiljatelj želi postići svojom porukom. Pošiljatelj je onaj koji mora paziti na okruženje komunikacije, jer ponekad iste riječi nemaju jednak utjecaj na primatelje, naročito ako kultura određuje vrstu signala.

Kodiranje. Kodiranje znači pretvorba poruke u simbole, oblikovanje misli u riječi, u govor. Da bi komunikacija bila uspješna, nužno je stvoriti zajednički kod značenja između obje strane, Mašić (2010).

Kanal. Pod pojmom „kanal“ u komuniciranju, odnosi se na aspekte poput pisma, e-mail, osobnog razgovora, telefona i drugo). Nameću se brojne karakteristike pri samom odabiru kanala, ali ono na što je nužno obratiti pozornost prema Mašić (2010), količina vremena za feedback, kapacitet kompleksnosti, potencijal obima, povjerljivost, lakoća kodiranja,

dekodiranja, vremensko - prostorno ograničenje, cijena (korištenja metoda), interpersonalna toplina, formalnost, vidljivost te utrošak vremena.

Primatelj poruke. Mašić (2010) ističe da je primatelj osoba kojoj je poruka upućena. Postizanje obostranog razumijevanja poruke zavisi i od primatelja.

Dekodiranje. Dekodiranje podrazumijeva radnje tumačenja odnosno interpretiranja, a da bi do istog došlo, nužno je posjedovati određena znanja i vještine. Ovaj dio procesa sastoji se od tri faze, od kojih je prva *opis* odnosno ono što primatelj doista vidi, čuje ili čita, druga faza je *interpretacija* odnosno onaj dio u kojem primatelj pretpostavlja, te treća faza *evaluacija* kao primateljev stav o onom što misli da je vidio, čuo ili pročitao. U prvoj fazi može se pojaviti problem, jer obično ljudi različito gledaju na stvari. U drugoj se fazi javlja problem individualne prirode, jer ljudi imaju različite afinitete. Dok u trećoj fazi glavnu ulogu ima osobna subjektivnost, odnosno stav o događaju zavisi od osobnosti i okruženja, obrazlaže Mašić (2010).

Povratna informacija (Feedback). Mašić (2010) pojašnjava da je povratna informacija - informacija da je poruka zaprimljena. Da je zaprimljena poruka interpretirana i da je postignuto razumijevanje značenja. Trenutak je u kojem je postignuta komunikacija, dvosmjerna. Uvijek je dobro, pa i poželjno, nakon dekodiranja dobiti odgovor. Ukoliko do njega ne dođe, ona postaje beskorisna. Odgovor kao takav, može biti pozitivan i negativan, a ogleda se u tome da li se dolazi do željene reakcije, ili pak da li primatelj ne čini ništa.

Buka. Prema Mašić (2010), da bi komunikacija, kao dvosmjerni proces, bila uspješna, neophodni su napori i određene vještine pošiljatelja i primatelja poruke, ali i postizanje ravnoteže i adekvatnih uvjeta za sve ostale elemente procesa komunikacije. Pod bukom se podrazumijeva sve ono što se može ometati i remetiti efektivnost komunikacijskog procesa. U tom smislu, najvažniji izbor buke su pogrešan izbor kanala, loše usmeno ili pisano izražavanje, neuspješno tumačenje neverbalnih signala, fizička ometanja i statusni efekti.

U konačnici može se zaključiti kako su faktori, koji su sami po sebi složeni, mogu utjecati na obje strane u komunikacijskom procesu.

3.3. Vrste komunikacija

Komuniciranjem se vodi posao, odnosno komunikacija se javlja u svim oblicima poslovanja. Komunicira se s krajnjim ciljem, stvaranje međusobnog odnosa. Komunikaciju je nužno prilagoditi poslovnim situacijama na način da je ona efikasna, a da bi bila takva, nužno je posjedovati vještine i znanja o istom. Sposobnosti u komuniciranju s kojima se rodimo, često nisu dovoljni za uspješno komuniciranje. Kako se u komunikacijskom procesu prenose ideje. misli, informacije, osjećaji ili pak želje u obliku simbola, oni bivaju izgovoreni, pisani,

neverbalni pa je stoga komunikaciju moguće podijeliti u dvije osnovne skupine, a to je verbalna i neverbalna.

3.3.1. Verbalna komunikacija

Mašić (2010), najčešće korištena komunikacija je komunikacija pomoću riječi ili verbalna komunikacija. Složenost i važnost ovog vida komunikacije nalaže posvećivanje posebne pažnje vještinama neophodnim za uspješno korištenje ovog vida komuniciranja. Najkraće rečeno, uspješna verbalna komunikacija podrazumijeva upotrebu pravih riječi na pravi način i u pravom trenutku, što je dijelom vještina ali i dijelom umjetnost. Govoreći o uspješnoj verbalnoj komunikaciji potrebno je znati i da postoje izvjesna pravila, najprije gramatička, a zatim i socijalna i kulturološka, kojih se valja pridržavati da bi poruka bila uspješno prenesena, bilo u usmenoj ili pisanoj formi. Već ustaljena rečenica koja se najčešće veže za ovu vrstu komuniciranja: „Nije važno što govoriš, već kako govoriš“, nedvosmisleno naglašava važnost uspješne verbalne komunikacije.

3.3.1.1. Usmena komunikacija

Prema Mašić (2010), dobar govor zahtjeva poznavanje određenih vještina, poštovanje pravila i posjedovanje znanja koja omogućavaju da je govor organiziran na najefikasniji način. To kod sudionika usmene komunikacije zahtjeva postavljanje jasnih ciljeva usmenog komuniciranja, osmišljavanje govora, poznavanje materije koja je predmet razgovora, razumijevanje potreba druge ili drugih osoba u komunikacijskom procesu, kao i sposobnost jasnog i smislenog izražavanja.

Mašić (2010) ističe nekoliko osnovnih tipova slušanja:

- **Cinično slušanje**. Nastaje kada primatelj poruke osjeća da pošiljatelj poruke iz samog komunikacijskog procesa teži osvojiti neku prednost za sebe.
- **Ofanzivno slušanje**. Primatelj poruke pokušava pošiljatelju pronaći grešku ili kontradikciju u poruci.
- **Učtivo slušanje**. U ovom mehaničkom tipu saslušanja, primatelj poruke sluša poruku samo da bi bio ljubazan, a ne da bi komunicirao. Slušanje kod ovog tipa slušanja je najčešće nepažljivo.
- **Aktivno slušanje**. Ova forma saslušanja zahtjeva uključenost u komunikaciju, razumijevanje sadržaja poruke, povjerenje među sudionicima u procesu komunikacije i empatiju sa situacijom u kojoj se nalazi govornik. Aktivno slušanje podrazumijeva osnovu i preduvjet

efikasne komunikacije jer omogućava stvaranje atmosfere povjerenja, poštovanja i suradnje kao i neometano izražavanje stavova svojih sudionika u komunikacijskom procesu, i smanjuje eventualne tenzije i ohrabruje neometani protok informacija.

3.3.1.2. Pisana komunikacija

Mašić (2010), pisana komunikacija je vid verbalne komunikacije u kojoj se kao sredstvo prenošenja poruke koristi pisana riječ ili simbol. Značaj koji pisana komunikacija ima za suvremeno poslovanje zahtjeva i svladavanje vještine komuniciranja na ovaj način, od strane suvremenog poslovnog čovjeka. Nerazumijevanje poruke koju smo poslali pisanim putem, kašnjenje sa odgovorom ili nedobivanje istog, samo su neke od posljedica nejasno definiranih pravila pisane komunikacije i njihovog nepoštovanja.

Mašić (2010) kao prednost pisane komunikacije navodi kako proizlaze iz činjenice da pisano komuniciranje uvijek ostavlja pisani trag, što je od velikog značenja, posebno kada je u pitanju poslovno okruženje. To omogućava primatelju poruke trajno ili privremeno čuvanje dokumenta, njegovo ponovno čitanje i proučavanje podataka u dokumentu, čak i pozivanje na dokument kao na dokaz, dok pošiljatelju poruke omogućava ispravljanje, dopunjavanje i osmišljavanje poruke do njenog konačnog slanja.

Kao nedostatak pisane komunikacije Mašić (2010), navodi zahtijevanje puno više vremena nego usmena komunikacija, nemogućnost praćenja neverbalne signale i reakciju primatelja poruke u trenutku kada poruka stigne do njega, kao i što uskraćuje mogućnost usmjeravanja komunikacije u željenom pravcu. Nemogućnost direktnoj kontakta sudionika u ovoj vrsti komunikacijskog procesa onemogućava uspostavljanje njihovog prisnijeg odnosa, direktne komunikacije, traženje objašnjenja, postavljanje pitanja, razjašnjavanje nejasnoća, dvosmislenosti i nedoumica.

3.3.2. Neverbalna komunikacija

Mašić (2010) naglašava kako vrlo važna vrsta komunikacije je neverbalna komunikacija pod kojom podrazumijevamo komuniciranje bez riječi, tj. prenošenje poruke uz pomoć neverbalnih signala kao što su geste, mimika lica, držanje tijela, pogled, ton glasa, pa čak i izbor odjeće, prostor i vrijeme. Neverbalni znaci uveliko utječu na verbalnu komunikaciju, često mijenjajući njeno prvobitno značenje.

Ovaj oblik komunikacije vrlo je blizak s verbalnom iz razloga što može služiti umjesto njih ili kao njihova suprotnost. Neverbalna komunikacija zahtjeva geste gdje nema riječi. U

situacijama kada želimo nekome pružiti kompliment, umjesto riječi, izraz lica daje jasnu poruku. Odnosno ovim oblikom komunikacije gestama reguliramo komunikacijski tijek.

Mašić (2010) ističe kako postoje bitne karakteristike neverbalne komunikacije koje je čine sličnom, ali i bitno različitom u odnosu na verbalnu komunikaciju:

1. Neverbalno ponašanje uvijek ima **komunikacijsku vrijednost**. Iako nema uvijek namjere poslati neverbalnu poruku sugovorniku, sve što je u vezi s osobnom pojavom, pokretima, izrazima lica ili nijansom glasa, ipak potencijalno prenosi izvjesnu poruku. Dakle, i u situacijama kada se ne želi izgledati zbunjeno ili izbjeći osjećaj nelagode, odaje crvenilo u licu ili izbjegavanje pogleda u oči sugovornika.
2. Neverbalna komunikacija je **snažno sredstvo komunikacije**. Najčešće svoj dojam o drugima formiramo upravo na osnovu neverbalnih signala - pojave i ponašanja. Taj dojam utječe na kasnije impresije i prosuđivanja ili kako se to najčešće kaže: „Prvi utisak je i posljednji utisak!“. O tome da je neverbalna komunikacija vrlo moćna, govoreći i već spomenuta činjenica da će u slučaju kontradiktornosti neverbalnog ponašanja i verbalne poruke, prevagu uvijek odnijeti neverbalni signali.
3. Neverbalno ponašanje je **višeznačno**. Ne samo da neverbalna komunikacije može stvoriti snažan utisak, već poruka koju ova komunikacija šalje može imati više značenja. Svako neverbalno ponašanje ima mnoštvo mogućih značenja i vrlo je teško odlučiti se koje je istinito u određenoj situaciji.
4. Neverbalna komunikacija **primarno izražava stav**. Dok je na osnovu neverbalnih signala relativno jednostavno izvesti zaključak o sviđanju ili nesviđanju, slaganju ili ne slaganju, zanimanju i sl., iz ponašanja druge osobe ne može se izvesti stav o idejama i konceptima.
5. Većina neverbalnog ponašanja je **kulturološki određena**. Određene vrste neverbalnog ponašanja su univerzalne. To bi se moglo reći, bar po shvaćanju većine autora koji se bave ovom problematikom, za šest osnovnih izraza lica koji izražavaju radost, strah, iznenađenje, tugu, ljutnju i gađenje. Međutim, veliki broj neverbalnih signala različiti su od kulture do kulture.

3.3.2.1. Izraz lica

Prema Mašić (2010), lice je odraz emocija i jasno izražava vrstu i intenzitet osjećaja. Posebno su oči vrlo efikasan način da se pokaže pažnja i interes, reakcija na utjecaj drugih, međusobna interakcija, kao i dominantan položaj u komunikacijskom procesu. Kod negativnih konotacija, moguća je i eventualna manipulacija, te će pojedinci kontrolom facijalne ekspresije ili pokušati simulirati osjećaje koje realno ne osjećaju ili prikriti svoje stvarne osjećaje. U tome leži snaga, ali i potencijalna opasnost nedovoljne zainteresiranosti za ovu vrstu komunikacije.

U komunikacijskom procesu, posebice kada se radi o dvije ili više osoba, doći će do komunikacije uspostavom direktnog kontakta očima s nekim ili ne. Samim tim, moguće je vršiti provjeru djelovanja vlastitog komuniciranja, feedback. Izrazom lica prikazuje se zainteresiranost o nečemu ili ne, što bi značilo, ako je održavan kontakt očima, takve su osobe spremne na diskusiju, dok osobe koje skreću pogled, nisu voljni sudjelovati u interakciji.

3.3.2.2. Govor tijela

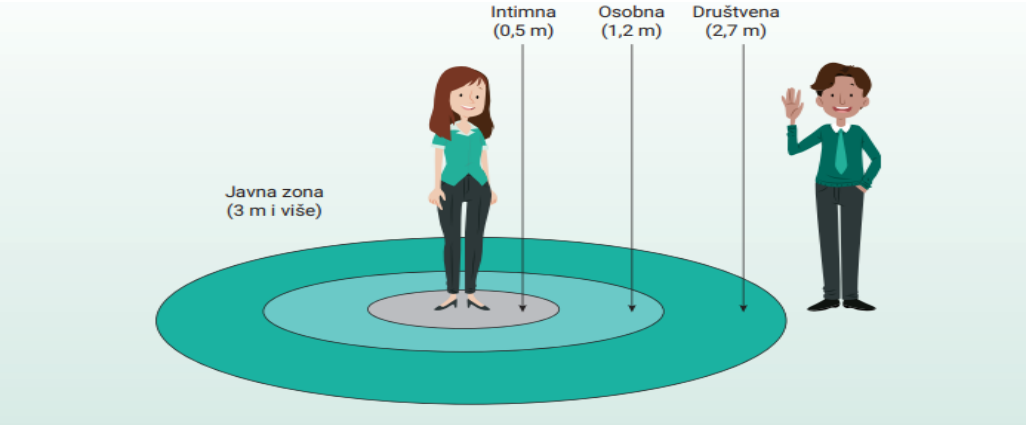
Mašić (2010) pojašnjava da pomjeranjem svog tijela čine se pokreti koji šalju određene poruke, neke svjesno, neke nesvjesno. Poneke geste, kao što je mahanje rukom, npr. imaju specifično značenje, kao „zdravo“ ili „doviđenja“. Neki pokreti tijela su, međutim, nesvjesni, kao npr. uspravno držanje tijela (samopouzdanje i integritet), opušteni položaj tijela (malodušnost, nezainteresiranost), nagnuto tijelo naprijed (zainteresiranost za razgovor, prijateljski stav), prekrižene ruke i noge (defanzivan stav i nezainteresiranost za razgovor), otvoreni i neskriveni dlanovi (otvorenost i istina).

3.3.2.3. Komunikacija putem dodira

Prema Mašić (2010), dodir je važan način komunikacije kojim se najčešće potvrđuje toplina, srdačnost i podrška, a koji podrazumijeva fizički kontakt među sudionicima u komunikacijskom procesu. Tipični primjeri komunikacije putem dodira su rukovanje, tapšanje po leđima, grljenje. Ovaj vid komunikacije je, iz razloga neophodnosti bliskosti, reguliran izričitim pravilima. Jedno od osnovnih pravila je poštivanje osobnog prostora pojedinca prilikom ovakvog načina komuniciranja. S tim u vezi postoje četiri različite zone udaljenosti:

1. **Intimna zona**, između 15 i 45 cm. Ovu zonu svaka osoba čuva kao da je njeno vlasništvo. U nju smiju uči isključivo oni koji su nam emocionalno bliski (roditelji, partneri, supružnici, djeca, bliski prijatelji, rođaci).
2. **Osobna zona**, između 46 cm i 1,22 m. Na ovoj udaljenosti se držimo od ostalih koji sudjeluju u prijateljskim i društvenim skupovima, uredskim domjencima.
3. **Društvena zona**, između 1,22 m i 3,6 m. Ovdje se radi o distanci na kojoj se držimo od nepoznatih osoba, prodavača, novog kolege na poslu i ljudi koje ne poznajemo dobro.
4. **Javna zona**, preko 3,6 m. Kad god se obraćamo većoj grupi ljudi, ovo je ugodna distanca na kojoj odlučujemo biti u ovakvim situacijama.

Slika 2: Prostorne zone



Izvor: Lišanin, M. T., Maglajlić, S. K., Drašković, N. (2019): Principi prodaje i pregovaranja, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 77

3.3.2.4. Komunikacija putem prostora i vremena

Prema Mašić (2010) kao i dodir, prostor i vrijeme mogu biti upotrjebljeni za potvrdu autoriteta. Neki ljudi demonstriraju svoju moć i važnost time što primoravaju druge ljude da ih čekaju. Ostali, pak, svoje poštovanje prema sugovorniku pokazuju tako što dolaze na vrijeme. Isto tako, ljudi mogu pokazati svoj status i autoritet time što će zauzeti najbolji prostor ili okupirati najprestižnije urede u zgradi. Generalni direktori kompanija najčešće imaju ured na kraju hodnika s najljepšim pogledom. Uređenje radnog prostora danas može imati veliku vrijednost. Pažljivo i ukusno uređen prostor poslovnih zgrada ne samo da ukazuje na značaj i kredibilitet same kompanije, već može, na prvi pogled, ukazivati ina odnos koji kompanija ima prema svojim zaposlenima, klijentima i poslovnim partnerima.

3.4. Organizacijska komunikacija

Mašić (2010), bez obzira na veličinu, djelatnost kojom se bavi ili način poslovanja, informacije ne samo da struje kroz organizaciju, njene poslovne jedinice i odijeli, već se i razmjenjuju sa klijentima, drugim organizacijama i poslovnim partnerima. Bez obzira na kojem su organizacijskom razini u organizaciji, da li su menadžeri ili neposredni izvršitelji radnih zadataka, zaposleni posjeduju informacije koje su neophodne za obavljanje njihovog posla ali i poslove drugih, kao što i ostali posjeduju informacije od ključnog interesa za efikasnost cjelokupnih organizacijskih procesa. Dakle, uspjeh organizacije najviše ovisi od stupnja uspješnosti i razmjene informacija sa ljudima, kako unutar, tako i izvan organizacije. Stoga i nije bez ustanova reći da komunikacija, zapravo, predstavlja krvotok organizacije

3.4.1. Interna komunikacija

Interna je komunikacija danas često zapostavljena, iako je navedeno u brojnim literaturama i rezultat je brojnih istraživanja kako uspješne organizacije i lideri gotovo nedvojbeno znaju zaposlenici najvažniji aspekt, a s njima i komunikacija koja ne treba biti predmet zanemarivanja. Opće je poznato kako zdrava atmosfera u organizacijama rezultat je razvijenog kvalitetnog odnosa sa zaposlenima, njihova veća angažiranost i produktivnost, bolja reputacija i lojalnost. Ona motivira na timski rad, te potiče kreativnost i inteligenciju. Nedopustivo je da zaposlenici novosti o organizaciji u kojoj radi sazna od vanjskih korisnika. Manjak takve komunikacije za zaposlenike znači i nespremnost na rješavanje konflikta, pregovaranje i gubi se odgovornost za ostale. Interna je komunikacija ujedno i važna za razvijanje dijaloga.

3.4.2. Eksterna komunikacija

Mašić (2010) objašnjava, eksterna komunikacija podrazumijeva smislenu razmjenu informacija prijenosom poruka između organizacije i njenih glavnih eksternih korisnika, npr. klijenti, dobavljači, druge organizacije, javnost, državne institucije. Organizacije koriste eksternu komunikaciju da bi održale funkcionalnost poslovnih procesa, osigurale svoju poziciju na tržištu i izgradile odnose sa svojim klijentima. Centralna točka eksterne komunikacije treba biti klijent, s obzirom da je jedinstveni cilj poslovanja upravo stvaranje proizvoda i usluga koji će se postići zadovoljstvo potrošača.

3.4.3. Podjela prema komunikacijskom toku

Mašić (2010) ističe da se organizacijska komunikacija može podijeliti na četiri aspekta:

1. **Komunikacija na dolje.** Organizacijske odluke se najčešće donose na vrhu organizacije ili na višim organizacijskim razinama, i zatim se kreću na dolje, ka zaposlenima koji će provesti odluku i ispuniti dati zadatak. Najveći broj poruka koje se šalju ovim komunikacijskim smjerom ima za cilj pomoći zaposlenicima da efikasno obave svoj dio posla. Ovakav oblik komunikacije koristi se ta izdavanje zaduženja i poslovnih naloga od strane menadžera, pružanje potrebnih informacija zaposlenima, koordiniranje rada zaposlenih, kao i provjeru uspješnosti njihovog rada.

2. **Komunikacija na gore.** Da bi riješili neki problem i donijeli pravu poslovnu odluku, menadžeri moraju znati što se događa u njihovoj organizaciji. Radi svoje potpune informiranosti,

menadžerima su potrebne točne i aktualne informacije od zaposlenih sa nižih organizacijskih razina, njihovo izvještavanje o tekućim problemima, aktualnim trendovima, šansama za unaprjeđenje poslovnih procesa, eventualnim primjedbama i trenutnim rezultatima. Dakle, komunikacija na gore je komunikacija od zaposlenih do menadžera i od njene zastupljenosti i obujma, zavisit će i stupanj otvorenosti, povjerenja i suradnje koji oslikava danu organizacijsku strukturu.

3. **Lateralna komunikacija.** Komunikacija koja se obavlja između službenika na istoj organizacijskoj razini. Ova vrsta komunikacije (npr. od jednog do drugog dijela organizacije - direktor marketinga komunicira s direktorom službe prodaje), pomaže zaposlenima da dijele informacije i koordiniraju zadatke i vrlo je pogodna za rješavanje složenih i teških problema. Ušteda na vremenu jedan je od razloga čestog korištenja ove vrste komunikacije u suvremenim organizacijama. osnovni preduvjet za uspjeh ovakve komunikacije je redovno izvještavanje i informiranje pretpostavljenih o akcijama i poslovnim odlukama njihovih zaposlenih.

4. **Dijagonalna komunikacija.** Ovaj vid komunikacije koristi se u uvjetima dinamičkog poslovnog okruženja, kada je neophodno efikasno i brzo informiranje i komuniciranje. Dijagonalna komunikacija daje presjek organizacijskog dijela i organizacijske razine. Primjer ove vrste komunikacije je kada analitičar kreditnog odjeljenje direktno komunicira sa regionalnim menadžerom za marketing u vezi sa problemom koji ima klijent. Dakle, radi se o različitom odjeljenju i o različitoj organizacijskoj razini. Ovakav vid komuniciranja, posebno uz upotrebu suvremenih informacijskih sredstava, značajno ubrzava komunikaciju, ali njena potpuna efikasnost zahtjeva stalno i redovno izvještavanje menadžera.

3.5. Tržišno komuniciranje

Tržišno ili marketing komuniciranje predstavlja „sve oblike komunikacije koje poduzeće koristi da informira, podsjeti, objasni, uvjeri i utječe na stavove potrošača i drugih osoba i ponašanje potrošača pri kupovini, objašnjava Dobrijević (2011). Jedan od oblika takvog komuniciranja su i odnosi s javnošću, a ono što je nužno naglasiti je, da u takvom obliku PR osoblje doista mora poznavati tržište u kojem djeluje, ili planira djelovati, važno je znati lokalne običaje, jezik, jer na taj način je moguća direktna komunikacija. Također i osobna prodaja iziskuje od prodajnog menadžera da pravilno razumije potrebe korisnika, da se formira ponuda koja će biti odgovarajuća za obje ugovorne strane.

4. Stav

Pojam stava može se poistovjetiti sa pojmom vrednovanja, a to su, u pozadini, najčešće razni procesi koji su dio svakodnevice. Stavovi često utječu na komunikaciju, ovisno o njima, krajnji je ishod da li će ona biti pozitivna ili negativna, a na njih se može utjecati persuazijom koja može biti usmjerena na samo jednu komponentu stava.

4.1. Komponente

Stavovi se mogu podijeliti u tri komponente: emocionalna, spoznajna i ponašajna. Važno je napomenuti da one nisu jednako zastupljene.

Emocionalna komponenta je ona koja utječe na objekt stava, odnosno u nama budi određene reakcije, primjerice, to mogu biti politički stavovi, stavovi o religiji. Otvoreno govoreći, emocionalni stav brani vrijednosni sustav.

Spoznajna sastavnica uključuje kognitivnu reakciju ili uvjerenja o objektu. Stavovi koji su primarno spoznajno zasnovani se tako temelje na vjerovanjima o obilježjima objekta stava (Aronson, Wilson i Akert, 2005).

Ponašajna sastavnica odnosi se na samo ponašanje i ophođenje osobe u odnosu na objekt. Stavovi zasnovani na ponašanju proizlaze iz opažanja vlastitog ponašanja prema objektu stava pa osoba promatranjem i analizom svog ponašanja dolazi do pretpostavki ili zaključka o stavu. Oni se prizivaju najčešće u uvjetima u kojima osoba nije svjesna stava, kad je stav neodređen ili slab (Aronson, Wilson i Akert, 2005).

4.2. Snaga stavova

Prema nekim istraživačima snaga stava je određena genetskom predispozicijom, dok je prema drugima ključno to koliko smo informirani o objektu stava ili pak koliko je stav važan. Konsenzus postoji oko toga da je pobudljivost stava dobra mjera snage stava, a što je stav snažniji, teže ga je promijeniti (Aronson, Wilson i Akert, 2005). Snaga stava ogleda se i u njegovoj važnosti, u njegovoj dostupnosti, sigurnosti, ponekad i u samoj hijerarhijskoj organizaciji, štoviše, sa sigurnošću se može reći da nisu nužni svi aspekti, te ujedno ponekad i jedan isključuje drugi.

4.3. Mijenjanje stava

Otvoreno govoreći, čovjek stavove ne donosi svojim rođenjem, niti su oni nasljedni, stav se kroz život stvara, on se izgrađuje kroz razna životna iskustva, ovisno o društvenoj okolini u kojoj čovjek raste i u situacijama u kojima čovjek se nalazi. Nedvojbeno je, u kolikoj mjeri stavovi se učvršćuju, s druge strane toliko isto i blijede. Promjena stava leži u tome koliko i kakvi faktori na njega djeluju. Stavovi podložni promjenama, najčešće su kod onih osoba sklonijih primjenama prebivališta, čestim promjenama posla, prijatelja, onim osobama sklonijima shvaćanjima drugih. Ne postoji jednolik princip po kojem se stavovi mijenjaju, obično sudjeluje više faktora, a sve u krajnjem ishodu zadovoljavanja svojih potreba.

4.4. Petrificiranje stavova

Pojam petrificiranja stavova znači, ukoliko je stav usvojen, na njega je teško utjecati, odnosno otporan je na pokušaje modificiranja, iako postoje situacije kada nisu posve nepromjenjivi. Radi se o stavovima koji su nastali u ranijim periodima, koji su zapravo duboki i intenzivni. Štoviše, takvi se stavovi jačaju s godinama, dok nedvojbeno je da je čovjek individua, postoje osobe koje su otvorenije prema nekim stvarima, dok s druge strane neki su potpuno konzervativni prema istima. U mladosti, ljudi tek usvajaju poglede na svijet, slabije pružaju otpor promjeni.

4.5. Persuazija

Pojam persuazija ili uvjeravanje koji je prisutan kako u općoj tako i poslovnoj komunikaciji svakodnevno, koji drži za posljedicu da je prvi dojam najbitniji, da čovjeku stvori želju za proizvodom, odnosno da se njime djeluje na stavove, vjerovanje ili djelovanje. Da li persuazija bude uspješna, ovisi o argumentima koje iznosima, vjerodostojnosti informacija i sl., a svojevremeno se provodi i kao oblik psihoterapije.

5. Prodajni proces

Svaka, profitno orijentirana organizacija, za svoju važnost drži prodaju kao temeljni element. Prodajni je proces sastavljen od nekoliko komponenti, počevši od same pripreme prodavača, pronalaska potencijalnih kupaca/korisnika, pripreme za pristup kupcu otkrivanje potreba kupaca, prezentacije, otklanjanja prigovora kupca, zaključivanje prodaje te faze post kupovnog kontakta s kupcem.

Slika 3: Faze prodajnog procesa



Izvor: Lišanin, M. T., Maglajlić, S. K., Drašković, N. (2019): Principi prodaje i pregovaranja, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 24

Prema Tomašević Lišanin, Kladić-Maglajlić i Drašković (2019), prodajni proces započinje traženjem informacija o potencijalnim kupcima. Pri tome je važno odrediti kriterije prema kojima se traži potencijalne kupce odnosno segmentirati tržište i odrediti segment kojemu će se pristupiti. U praksi, prodajno će se osoblje najprije usmjeriti na one djelatnosti koje već koriste vrstu proizvoda ili usluge koju ono nudi, a zatim i na druge u kojima postoji mogućnost da se započne s njihovom upotrebom. Na taj način, dolazi se do jedne veće baze ili popisa potencijalnih kupaca.

Tomašević Lišanin, Kladić-Maglajlić i Drašković (2019) objašnjavaju, u narednom koraku, koji se zove kvalificiranje kupaca taj je popis potrebno filtrirati odnosno ukloniti će se s popisa poduzeća koja nemaju potencijala za razvoj suradnje. Pri tome se kao kriterij može upotrijebiti bonitet ili opće stanje poslovanja, veličina poduzeća, izraženi interes za novim dobavljačem i sl. Kada se popis potencijalnih kupaca pročisti, među preostalim potencijalnim kupcima određuju se oni koji će se prioritetno kontaktirati. Pri tome se može dogoditi da dio potencijalnih kupaca neće prihvatiti komunikaciju, čime će se broj onih koji ostaju na popis dodatno smanjiti. Dogodi li se da ciljano poduzeće kupca ne reagira na komunikaciju, a ono je i dalje zanimljivo zbog velikog potencijala moguće buduće suradnje, dobro je razmisliti o

promjeni komunikacijskog kanala ili o traženju poduzeća ili osobe koja bi mogla poslužiti kao posrednik odnosno davatelj preporuke za uspostavljanje komunikacije.

Nakon što potencijalni kupac pokaže zanimanje za uključivanje u međusobnu komunikaciju, prodavatelj se mora usredotočiti na otkrivanje njegovih potreba. Iako će potencijalni kupac najvjerojatnije vrlo brzo otkriti specifikaciju proizvoda ili usluga koje koristi ili treba u narednom razdoblju, zadatak je prodavatelja proniknuti i u nespecificirane elemente proizvoda ili usluge, poput očekivanja koje potencijalni kupac ima u pogledu uspostavljanja učinkovitog komunikacijskog kanala s prodavateljem, objašnjavaju Tomašević Lišanin, Kladić-Maglajlić i Drašković (2019).

Tomašević Lišanin, Kladić-Maglajlić i Drašković (2019), nadalje, ako potencijalni kupac već ima uhodanog dobavljača, korisno je saznati koji su aspekti proizvoda ili prateće usluge u vezi kojih postoji određeno nezadovoljstvo ili potencijal za unaprjeđenje. U ovoj fazi prodavatelj treba prije svega pozorno slušati i nastojati saznati što je više moguće i potencijalnom kupcu i njegovim potrebama i željama.

U sljedećem koraku prodavatelj prezentira odnosno nudi rješenje za prethodno otkrivene potrebe. Pri tome mu na raspolaganju stoje brojne mogućnosti, poput klasične prezentacije koncepta ili ideje, demonstriranja učinkovitosti proizvoda ili usluge, njihovog probnog korištenja, ustupanja uzorka za testiranje i sl. Nakon što se potencijalni kupac upozna s ponuđenim rješenjem, najčešće slijedi proces daljnje rasprave, traže se dodatne informacije ili se mogu pojaviti i određeni prigovori, zabrinutosti, neslaganje. Često se prigovori odnose na cijenu odnosno ukupan trošak kupnje, čime se, zapravo, ulazi u pregovaranje, Tomašević Lišanin, Kladić-Maglajlić i Drašković (2019).

Po zaključenju prodaje slijedi isporuka. Ovisno o dogovorenim uvjetima isporuke i u ovom koraku može postojati potreba za većim ili manjim angažmanom prodajnog osoblja. Kada je roba isporučena, prodavatelj mora i dalje njegovati odnos s kupcem. Kod složenijih proizvoda, poslije prodajno usluživanje može obuhvaćati i aktivnosti poput pružanja usluge servisiranja i osiguranja rezervnih dijelova, nadogradnje proizvoda te obučavanje korisnika isporučene opreme, objašnjavaju Tomašević Lišanin, Kladić-Maglajlić i Drašković (2019).

Ne postoji univerzalni profil, niti idealne kupnje, niti idealnog prodavača, obično se teorija i praksa ne poklapaju uvijek, no uspješnost prodaje i učinkovitost prodajnog osoblja leži u marljivom radu, u onim osobama koji znaju koristiti resurse poput vremena, a u pozadini svega prožima se motivacija, etika, dobri komunikatori. Ono što je zajedničko kod prodajnog procesa i kod učinkovitog prodavača ogleda se u postizanju željenih rezultata.

Osnovna prednost osobne prodaje je ta da izaziva relativno visoku razinu potražnje potrošača budući je u situaciji licem u lice potencijalnim kupcima relativno teško izbjeći

prodavačevu poruku. Osobna prodaja još omogućava prodavaču da prilagodi poruku specifičnim potrebama i interesima kupca. Efikasnost osobne prodaje općenito je veća nego kod ostalih promocijskih elemenata, https://www.savjetnica.com/koji-su-glavni-nedostaci-osobne-prodaje/ (15.05.2020.)

5.1. Pogled na prodajni proces iz perspektive kupca

Tomašević Lišanin, Kladić-Maglajlić i Drašković (2019), kupci cijene i žele da prodajno osoblje prepozna potrebu i da se sukladno tome i ponaša. Stavljanjem u ulogu prodajnog osoblja, postaje prava umjetnost spoznati i odlučiti kome i u kojem trenutku pokušati dati savjet, a koga pustiti da samostalno riješi to zbog čega je i došao. Poznavanje sudionika i procesa donošenja odluke o organizacijskoj kupnji je od krucijalne važnosti za prodajno osoblje i prodajni menadžment koji definira prodajne strategije za pojedina tržišta i ciljne skupine kupaca. Kupovna situacija klijenta i u ovom slučaju određuje primjerenost i uspješnost određenog prodajnog pristupa kao i količinu potrebnog napora i ulaganja u izgradnju odnosa.

5.2. Vrste kupnji i kupovnog ponašanja

Tomašević Lišanin, Kladić-Maglajlić i Drašković (2019), da bi se uopće dogodila prodaja, prodavači moraju biti u stanju staviti se u situaciju kupca i razumjeti misaoni i organizacijski proces njegova donošenja odluke o kupnji. Samo je tako moguće razumjeti što kupci žele i trebaju te kakva im je vrsta asistencije prodavača najviše potrebna.

Tomašević Lišanin, Kladić-Maglajlić i Drašković (2019), kod donošenja odluke o kupnji, pojedinci će biti različito angažirani. Dok će u određenim situacijama imati visoku razinu osobnog zanimanja i osobne uključenosti u traženju informacija prije donošenja odluke o kupnji, o drugim situacijama takva će angažiranost u potpunosti izostati. Da bi mogao razumjeti implikacije vlastite ponude na intenzitet kupčeve uključenosti i utjecati na njegovo ponašanje, prodavatelj primarno mora dobro poznavati obilježja proizvoda i usluga koje nudi, ali i vrste problema koje njegov proizvod ili usluga rješava potrošaču. Pri tome treba biti svjestan razlike između rutinskog ponašanja te ograničenog i opsežnog rješavanja problema:

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

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

3. **Rutinsko ponašanje** je relativno često u B2C kontekstu. Radi se o potrošačima koji kupuju proizvod koji poznaju od ranije te im nisu potrebne nikakve dodatne informacije. Ovim potrošačima je posebno važno njihovo vrijeme te pokušaj bilo kakvog kontakta može biti kontraproduktivan. U ovom slučaju optimalan prodajni pristup je usmjerenost na zaključenje prodaje.

Tomašević Lišanin, Kladić-Maglajlić i Drašković (2019), u organizacijskoj potrošnji moguće je identificirati tri vrste kupnji:

1. **Nova kupnja** ili novi zadatak je situacija kada kupac kupuje proizvod ili uslugu prvi put se radi o kupnji kojoj su svojstvene nepoznanice i rizici. Iz tog su razloga pojačani napori kupca u prikupljanju relevantnih informacija o proizvodu i dobavljačima. Nova kupnja može imati oblik klasične ili strateške nove kupovine. Klasična nova kupnja je situacija kada se radi o kupovanju novog proizvoda koji se ranije nije kupovao, kad se ulazi u suradnju s novim dobavljačem s kojim se ranije prije nije surađivalo te ako se radi o dobavljaču s kojim se nije duže vremena poslovalo.

2. **Modificirana kupnja** odgovara onome što bi u individualnoj potrošnji bilo ograničeno rješavanje problema. Obično se radi o situaciji koja nastaje kao rezultat modifikacije jednostavne kupnje uslijed promijenjenih tržišnih uvjeta što rezultira promjenom cijena, rokova isporuke i sličnom, a može biti i rezultat nezadovoljstva postojećom suradnjom ili pogoršanjem kvalitete.

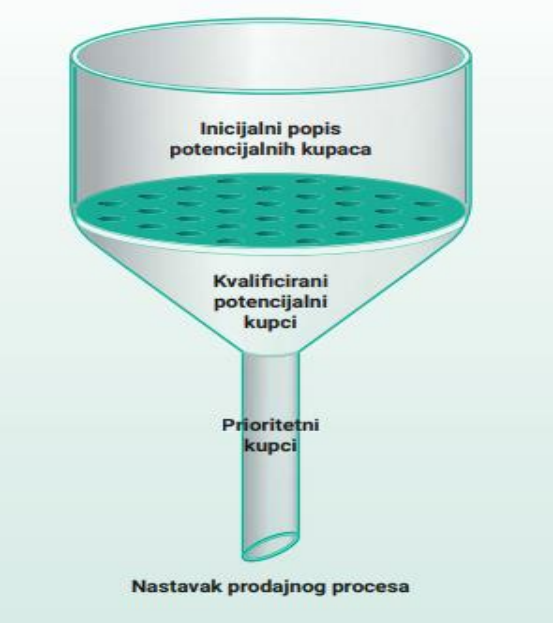
3. **Jednostavna ponovljena kupnja** je situacija u kojoj se naručuje rutinski, a kupnju obavlja pojedinac po unaprijed utvrđenim kriterijima utemeljenim ne prethodnom iskustvu. Poduzeća obično za standardizirane proizvode manje vrijednosti poput sitnije opreme, rezervnih dijelova, potrošnog materijala i slično, početkom godine utvrde potrebne količine koje će pribaviti kao i vremenski raspored nabave. To se radi u situaciji kad poduzeće već ima izgrađen odnos i povjerenje u dobavljača te bi njegova promjena značila nepotrebno kompliciranje.

5.3. Pronalaženje i kvalificiranje novih kupaca

Ovaj aspekt prodaje, pojavljuje se gotovo u svakoj organizaciji, a rezultat je promišljanja u onim situacijama kada je povećana količina prodaje, odnosno u situacijama kada shvaćamo da ćemo svojevremeno neke kupce izgubiti, što zbog konkurencije na tržištu ili pak brojnih drugih razloga. Pronalazak kupaca danas ne predstavlja problem, naročito što danas ne oskudijevamo oglašavanjima putem web stranica, sudjelovanjem na sajmovima, sastancima, raznim članstvima u udrugama. Zaista, to je značajan dio procesa, koji iziskuje strpljenje i upornost.

Proces pronalaženja novih kupaca može se ilustrirati i tzv. prodajnim lijevkom, koji prikazuje njegove osnovne elemente. Kao što je i lijevak oblikovan da na vrhu ima najveću širinu, tako i u početnim koracima procesa pronalaska novih kupaca, postoji veća količina informacija o mogućim kupcima proizvoda ili usluga odnosno raspolaže s opsežnijim popisom imena i adresa organizacija ili pojedinaca, pojašnjavaju Tomašević Lišanin, Kladić-Maglajlić, Drašković (2019).

Slika 4. Prodajni lijevak



Izvor: Lišanin, M. T., Maglajlić, S. K., Drašković, N. (2019): Principi prodaje i pregovaranja, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 89

Tomašević Lišanin, Kladić-Maglajlić i Drašković (2019), u procesu kvalificiranja značajan broj takvih tragova o potencijalnim kupcima otpadne te na kraju ostane samo manji dio njih koji su zadovoljili osnovne kvalifikacijske kriterije. U narednom koraku nastavlja se selekcijski proces tako što prodajno osoblje, prema specifičnim kriterijima, određuje prioritete spram kvalificiranih potencijalnih kupaca. Sukladno tome, s potencijalnim kupcima visokog prioriteta

će se, prije ostalih, nastaviti prodajni proces u smislu njihova inicijalnog kontaktiranja i nastojanja da se dogovori daljnja suradnja. Pronalaženje novih kupaca odnosno nastojanje da se s njima ostvari suradnja jedan je od najvažnijih zadataka prodajnog osoblja. Da bi poduzeće raslo i razvijalo se, potrebni su stabilni i rastući prihodi od prodaje.

Pronalaženje novih kupaca vrlo je zahtjevna aktivnost jer iziskuje identificiranje i komunikaciju s velikim brojem potencijalnih kupaca. Kao što prodajni lijevak sugerira, tek će neki od njih zadovoljiti sve uvjete i postati stvarnim kupcima. Pri tome je potrebna određena uravnoteženost među ukupnim aktivnostima prodajnog osoblja, kako se niti jedna od njih ne bi zanemarila. Moramo osigurati zadovoljstvo postojećih kupaca našim angažmanom i brigom za njihove potrebe, ali istovremeno i voditi računa o ostvarenju stabilnosti prihoda u budućnosti temeljem pronalaska novih kupaca i sklapanja novih poslova, Tomašević Lišanin, Kladić-Maglajlić i Drašković (2019).

5.3.1. Identificiranje potencijalnih kupaca

Budući je ponekad teško ostvariti prvi kontakt, komunicirati s osobama pri prvom susretu, čije navike, zanimanja kao i interese, nepoznanica su, potrebna je dobra priprema.

Tomašević Lišanin, Kladić-Maglajlić i Drašković (2019), pri saznanju tko bi uopće mogli biti potencijalni kupci, potrebno je osmisliti sustav kontinuiranog prikupljanja informacija za te namjene. Informacije u sustavu će se akumulirati temeljem pretraživanja različitih izvora kao i obradom upita pristiglih u odjel prodaje od strane zainteresiranih poslovnih organizacija i pojedinaca. Iz proučavanih izvora, potrebno je naslutiti bi li određena osoba ili organizacija uopće mogla imati ikakvog zanimanja ili potrebe za proizvodima i uslugama potencijalnim za isporuku. Dakle, radi se o tek određenim naznakama potencijalnog interesa pa postoji velika vjerojatnost da veći broj poduzeća ili osoba, za popis ili bazu, u konačnici neće imati potrebe ili zanimanja za kupnju.

U tom procesu moguća je i situacija da određena organizacija ili osoba pokaže želju za suradnjom, ali prodavatelj ne prihvati bezuvjetno takvu mogućnost. Razlozi obično leže u činjenici da nije zadovoljen neki važan kvalifikacijski kriterij, poput sposobnosti podmirenja financijskih obveza u dogovorenim rokovima. Zbog spomenute, ali i drugih neželjenih situacija, širi ili početni popis potencijalnih kupaca podvrgavamo postupku kvalificiranja. U tom procesu može se koristiti informacijama koje već stoje na raspolaganju, ali i onima koje je moguće pribaviti iz drugih izvora. Temeljem njih se prije svega vrednuje kupovni potencijal svakog od kupca u smislu njegovih potreba i količina, Tomašević Lišanin, Kladić-Maglajlić i Drašković (2019).

5.3.2. Izvori informacija o potencijalnim kupcima

Da bi se pripremio polazni ili inicijalni popis možebitnih kupaca, potrebno je proučiti sve raspoložive izvore financiranja o istima. Opće izvore informacija o potencijalnim kupcima razvrstavaju se u dvije skupine. Prva skupina obuhvaća izvore koji su dostupni unutar vlastita poduzeća, a podaci sadržani u takvim izvorima su obično prikupljani za potrebe prodaje ili za neke druge organizacijske svrhe. Najviše korisnih informacija je već koncentrirano u odjelu prodaje, Tomašević Lišanin, Kladić-Maglajlić i Drašković (2019).

Nakon što se iscrpe raspoloživi izvori informacija o potencijalnim kupcima unutar poduzeća, kao logičan korak slijedi pretraživanje vanjskih izvora. Prva instanca kojoj će se prodajno osoblje obratiti su zadovoljni postojeći kupci. Važan izvor informacija o potencijalnim kupcima su i određene utjecajne osobe ili organizacije koje su uzori ili predvodnici mišljenja u vlastitom okruženju, Tomašević Lišanin, Kladić-Maglajlić i Drašković (2019).

Sve ove aktivnosti obavljaju se iz vrlo jednostavnog razloga, veći broj kupaca - veća prodaja. S druge strane, ukoliko se ne ostvari taj aspekt, ishod će biti pad prodaje, u konačnici, rušenje cjelokupnog poslovanja. Drugim riječima, što je više zadovoljnih kupaca, stvara se bolja slika u javnosti.

5.3.3. Aktivno traženje potencijalnih kupaca

Tomašević Lišanin, Kladić-Maglajlić i Drašković (2019) objašnjavaju, tradicionalna metoda pronalaska novih kupaca koja se danas tek povremeno koristi jesu nenajavljeni posjeti ili kontakti, pri čemu prodajno osoblje samoinicijativno i bez bilo kakve prethodne najave kontaktira potencijalnog kupca za kojeg se prethodno nije ustanovilo ima li potrebu i interes za našim proizvodima. S obzirom da se pri nenajavljenim posjetima ili kontaktima ne vodi nikakvim eliminacijskim kriterijima odnosno kontaktiraju se sve raspoložive osobe i organizacije, najvjerojatnije će većina njih i pri tome odbiti. Prema nekim istraživanjima, potrebno je uputiti i pedesetak telefonskih poziva prije nego što se dogovori jedan prodajni sastanak.

Poželjno je da prodajno osoblje posjećuje različita događanja na kojima se okuplja poslovna zajednica, poput konferencija, simpozija, sastanaka udruga i poslovnih udruženja ili dobrotvornih priredaba. Na tim se mjestima mogu stjecati novi kontakti kroz neformalno druženje sa sudionicima. Međutim, to valja raditi s mjerom odnosno te se situacije ne smiju koristiti izravno za prodavanje, već isključivo za uspostavu inicijalnih kontakta, Tomašević Lišanin, Kladić-Maglajlić i Drašković (2019).

5.3.4. Proces kvalificiranja potencijalnih kupaca

Tomašević Lišanin, Kladić-Maglajlić i Drašković (2019) objašnjavaju da je potrebno s popisa potencijalnih kupaca ukloniti one organizacije i pojedince kod kojih se procjenjuje niska vjerojatnost sklapanja poslova. Što je kvaliteta inicijalnog popisa viša, veći će ih se broj kvalificirati kao potencijalni kupci i obrnuto. Potreban je broj inicijalnih kupaca koji će stvarno i kupiti ovisi kvaliteti probira potencijalnih kupaca u smislu njihove potrebe, mogućnosti i spremnosti za kupnju kao i kvaliteti izvora informacija koje smo koristili da bi smo do njih došli.

Tomašević Lišanin, Kladić-Maglajlić i Drašković (2019), za neke djelatnosti tipična formula ili odnos „100/10/1“ koji kaže da je ponekad preporučljivo pribaviti podatke o stotinu mogućih kupaca, jer će od tih stotinu možda samo 10 pristati na sastanak, a na kraju vjerojatno samo jedan kupiti. Iako te brojke mogu djelovati demotivirajuće, uspješni ih prodavači uzimaju kao neizbježnu činjenicu i jednostavno s njom računaju pri planiranju vlastite prodajne strategije. Štoviše, neki od njih će reći da što se prije suoče sa stotinom neizbježnih odbijanja ili kupčevih „ne“, prije će doći do onog jednog „da“ koji im je potreban za uspješno zaključenje prodaje.

Tomašević Lišanin, Kladić-Maglajlić i Drašković (2019), cijeli se postupak može temeljiti na nekoliko glavnih, općenitih pitanja ili kriterija:

1. Ima li osoba ili organizacija potrebu za proizvodima?
2. Ima li potencijalni kupac interesa za proizvod ili uslugu?
3. Ima li potencijalni kupac, koji ima potrebu i želju za proizvodom i mogućnost njegove kupnje odnosno raspolaže li potrebnim financijskim resursima?
4. Da li je dotični kupac dostupan odnosno može li mu poduzeće isporučiti traženi proizvod ili uslugu?

Navedena četiri pitanja/kriterija mogu se u većoj mjeri koristiti u bilo kojoj djelatnosti. Međutim, u praksi se može pojaviti potreba i za drugačijim kriterijima koje određuju specifičnosti industrije, tržišta ili proizvoda.

5.4. Osobine potrebne za uspješnu prodajnu karijeru

Osobnošću koje posjeduje prodajno osoblje, definira učinkovitost, odnosno doprinos ciljevima organizacije. Već kroz kraći se period može zaključiti da li osoba kao prodavač u organizaciji posluje u skladu sa onim što se od njega očekivalo ili ne.

Tomašević Lišanin, Kladić-Maglajlić i Drašković (2019) ističu da mnoštvo različitih osobina prepoznato je kao važno obilježje prodajnog profesionalca, no u većini slučajeva se radi o kombiniranju obilježja. Osobni moral i pouzdanost, emocionalna inteligencija, komunikacijske

sposobnosti, kreativnost, uslužnost, upravljanje samim sobom, neke su od karakteristika poželjnog prodavača.

Zašto je važno ulagati u ovaj aspekt? Zato jer upravo je prodajno osoblje spona između organizacije u kojoj posluje i kupca, odnosno stvara neposredni kontakt.

5.4.1. Pripremljenost i potrebna znanja prodavača

Tomašević Lišanin, Kladić-Maglajlić i Drašković (2019) obrazlažu kako se čest događa u prodajnim prezentacijama da prodavači u želji što boljeg demonstriranja svojih znanja o proizvodu iznose previše detalja tehničke prirode što prosječnom kupcu ne pomaže previše. Štoviše ostavlja dojam da time prodava želi samo naglasiti vlastitu tehničku nadmoć. Ispravan pristup je naglašavati koristi za kupca koje su ostvarive upotrebom nuđenih rješenja za njegov konkretan problem. Jer kupci ne kupuju proizvode zbog njih samih, nego zbog koristi koje im mogu isporučiti. Na taj način tehnička obilježja se prevode u konkretne prednosti za kupca. Posao prodajnog osoblja zahtjeva iznimnu psihičku, ali i fizičku sposobnost.

5.4.2. Priprema prodajne prezentacije

Tomašević Lišanin, Kladić-Maglajlić i Drašković (2019) ističu kako se mogu pojaviti značajni osobni utjecaji koje je teško isključiti ili zaobići. U današnje dobra, pored formalnih kanala informiranja, kao što su internetske stranice kupca, CRM baza podataka prodajnog poduzeća, profili i stranice organizacija na društvenim mrežama, može se o sugovornicima pojedinačno saznati i pretraživanjem njihovih osobnih profila na poslovnim ili općim društvenim medijima. Na taj način moguće je dobiti uvid u osobnost i posebne interese osobe s kojom se planira poslovno surađivati.

Slika 5. SMART prodajni ciljevi



Izvor: Lišanin, M. T., Maglajlić, S. K., Drašković, N. (2019): Principi prodaje i pregovaranja, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, str.114

Da bi priprema bila svrhovita, nužno je najprije definirati osobne ciljeve prodajne prezentacije i prodajnog susreta. Govoreći o ciljevima, ne misli se na to što će učiniti prodavač, nego o tome koji su konačni ciljevi posjete kupcu, tj. što se želi da kupac učini nakon susreta.

Važan čimbenik utjecaja kod definiranja prodajnih ciljeva je tzv. prodajni ciklus odnosno koraci ili faze kroz koje kupac prolazi u rješavanju svoje kupovne potrebe. On obuhvaća vrijeme od prvog kontakta do zaključenja posla. Količina vremena koja prođe od prvog poziva do narudžbe je vrlo varijabilna i ovisi o prodajnoj situaciji, branši i stanju tržišta općenito, pojašnjavaju Tomašević Lišanin, Kladić-Maglajlić i Drašković (2019).

Mihić (2008) ističe ciljeve ove faze: 1) utvrditi najbolji način za pristup kupcu, 2) nastaviti s vrednovanjem određenog kupca, 3) otkrivanje motiva kupnje, 4) razvijanje samopouzdanja, 5) predviđanje mogućih prigovora.

5.4.3. Prodajna prezentacija

Iako se često koristi pojam „prodajna prezentacija“ važno je reći da bi prikladnije bilo govoriti o predstavljanju vlastite ponude rješenja za kupčeve probleme u smislu međusobne interakcije koja više sliči opuštenijem razgovoru nego li nekom uštogljenom predavanju. Prezentacija u doslovnom smislu može biti shvaćena kao događaj u kojem netko govori, a drugi slušaju. Takav zastarjeli koncept prodajnog nastupa je već odavno napušten, a on se oslanjao na naučenu prezentaciju, objašnjavaju Tomašević Lišanin, Kladić-Maglajlić i Drašković (2019).

Ključno je prezentirati proizvod ili uslugu, kao zadovoljenje potrošačkih potreba, kao rješenje korisničkih problema, a prema istraživanjima koja su se provodila, zaključeno je kako dobra prezentacija često odlikuje većom trajnošću i učinkom nego li sama reputacija organizacije.

Poslovni sastanci, sajmovi i konferencije te drugi oblici prodajnih prezentacija su prigode za predstavljanje kompanije, proizvoda i usluga, a zajednički im je cilj unaprjeđenje prodaje. Prodajne prezentacije kupcu približavaju proizvod, osvjetljuju potrebe i motiviraju pri kupnji. Kvalitetne izvedbe obuhvaćaju složenu cjelinu vještog nastupa, sofisticirane prodaje i razvijenih tehničkih znanja, http://www.elementa-komunikacije.hr/edukacija/prodaja (15.05.2020.)

5.4.4. Zaključivanje prodaje

Tomašević Lišanin, Kladić-Maglajlić i Drašković (2019) navode, zaključenje prodaje mora biti izvedeno na način da se kupac ne osjeti pritisnutim ili iskorištenim jer u suprotnom

neće ponoviti kupnju, a kamo li kroz vrijeme postati i lojalni kupac koji će, osim što kupuje, spremno preporučivati i drugima. Način zaključenja uvelike ovisi o prodajnom stilu prodavača.

Ovaj aspekt prodajnog procesa, zaključan je ako su prodavač i prodajna prezentacija bili prihvatljivi, uvjerljivi, ako nije bilo poteškoća, ako je komunikacija bila dvosmjerna, i u onom trenutku kada se moglo procijeniti da je kupac spreman za kupnju.

Nakon što se i prodaja zaključila, nužno je njegovati odnose, da bi li zadržali kupce. Poznat je pojam „postprodajni kontakt“, a okarakteriziran je aktivnostima poput zahvale za kupnju, o pravovremenoj isporuci te provjeravanjem ispravnosti, odgovaranje na upite, kao i montažu i obuku, često se navodi i pomoć u pribavljanju rezervnim dijelovima, ili pak uslugama iznad očekivanja.

Manning, G.L., Reece, B.L. (2008) navode konkretne metode zaključivanja prodaje: 1) probno zaključivanje, (2) zaključivanjem prodaje sažimanjem koristi, (3) uz pretpostavku ostvarenja kupnje, (4) uz poseban ustupak, (5) uz slobodu izbora, (6) uz bilancu stanja, (7) uz podršku menadžera i drugo.

5.5. Upravljanje na osobnoj razini prodavača

Cilj svakog racionalnog prodavača je izgraditi i održavati dugoročne odnose sa svojim klijentima, pri čemu važnu ulogu igra briga i predanost koja slijedi nakon zaključenja prodaje. Pri tome nikada ne treba zaboraviti da su kupci, odnosno klijenti ključni dionici svakog poduzeća. Iz tog razloga, poduzeća nastoje sa svojim kupcima razvijati dugoročne odnose zasnovane na uzajamnom povjerenju, pojašnjavaju Tomašević Lišanin, Kladić-Maglajlić i Drašković (2019).

Pri pojmu osobne prodaje, vrlo je važno reći kako ona, unatoč tome što predstavlja neposrednost i učinkovitost, nosi aspekt potpune slobode pri izboru komuniciranja i ovisi o količini iznesenih informacija. Zaista, postoje i brojne prednosti poput povratne informacije koja se može dobiti odmah, stoga treba težiti neposrednoj prodaji i dvosmjernoj komunikaciji.

Kad je riječ o zadovoljstvu kupaca, uz strateške i organizacijske aspekte, važno je uzeti u obzir i osobnu razinu. Jedna od najvažnijih varijabli za održavanje dugoročnog odnosa s kupcima jesu prodajni profesionalci odnosno prodajno osoblje u cjelini. Osim njihove kompetencije, značaj pojedinaca zaposlenih u prodaji očituje se i na osobnoj razini, zaključuju Tomašević Lišanin, Kladić-Maglajlić i Drašković (2019).

U pogledu razvoja osobne prodaje, čovjek sam za sebe nije dovoljan, jer se isprepliće i organizacija, proizvod koji se nudi, stečena reputacija, vodstvo u kojem se posluje, komunikacija kojom se ophodi, i još brojni vanjski faktori koji mogu implementirati, ili pak suprotno od toga.

No danas, razvoj kao takav, mijenja se u skladu s promjenama, kako tržišnim, tako i društvenim. Nedvojbeno je konstantno pratiti tržišne promjene, a ukoliko se posjeduje izražena intuicija i sposobnost te promjene predvidjeti, ishodi planiranja i analiziranja se znatno brže mijenjaju, a samim tim i prodavač u sebi razvija fleksibilnost i koordiniranost.

Prodavač mora znati sve o poslu koji radi i proizvodima koje nudi kako bi mogao odgovoriti na sva pitanja kupaca. Također, mora znati i poziciju tog proizvoda na tržištu odnosno koja mu je i kakva konkurencija. Prodavač treba imati vodeću ulogu u kreiranju vrijednosti za kupca, ali najviše vrijednosti može kreirati u ranoj fazi, pomažući kupcu da definira svoje potrebe. Cilj prodavača kao profesionalca u prodaji je kreiranje vrijednosti kroz način na koji prodaje, a ne samo kroz ono što prodaje, objašnjava Majer (2008).

5.5.1. Uzroci i izvori prodajne rezistencije

Tomašević Lišanin, Kladić-Maglajlić i Drašković (2019) pojašnjavaju kako prodajna rezistencija može biti rezultat spontane reakcije ili biti namjerna, a njeni se izvori mogu temeljiti na psihološkim ili logičkim uzrocima. Kao najčešće psihološke uzroke prodajne rezistencije, Tomašević Lišanin, Kladić-Maglajlić i Drašković (2019) ističu:

1. *Opiranje ometanju* - podrazumijeva nespremnost kupca na interakciju s prodavačem, posebice u situacijama u kojima je prodavač inicirao kontakt.
2. *Preferiranje ustaljenih navika* - odnosi se na kupčev otpor prema mijenjanju rutine te ustaljenog načina obavljanja posla, a što može uključivati i inertnu lojalnost prema dosadašnjem dobavljaču prouzročenu nedostatkom inicijative i volje da se razmotre druge opcije.
3. *Svijest o ograničenosti sredstava* - odnosi se na ponekad prenaglašenu štedljivost vezano uz raspoloživa sredstva, a što može rezultirati odgodom ili odustajanjem od nabave nekog proizvoda koji nije trenutno od presudne važnosti.
4. *Opiranje dominaciji prodavača* - je vrlo intuitivna reakcija koju kupac može razviti ako prodavač pretjera u nadzoru prodajnog procesa odnosno nastupi predominantno u međusobnoj interakciji.
5. *Predodžbe o proizvodu ili usluzi* - rezultat su nekog prijašnjeg iskustva kupca, a što izravno utječe na njegovu spremnost na kupnju. Predodžba može biti rezultat nekog stvarnog događaja, ali može biti i neutemeljena.
6. *Nesklonost odlučivanju* - odnosi se na zaziranje ili strah od preuzimanja odgovornosti za posljedice određene odluke u situaciji nesigurnosti i rizika.

Nadalje, Tomašević Lišanin, Kladić-Maglajlić i Drašković (2019) ističu kao najučestalije logičke uzroke prodajne rezistencije cijenu, uvjete plaćanja, nepostojanje potrebe, rokove i raspored isporuka, specifikacija proizvoda, prateće usluge, imidž dobavljača.

5.6. Trgovci se „rađaju“ ili?

Ova je teza u potpunosti isključiva. Naime, sa sigurnošću se može reći da postoje ljudi s urođenim talentom pomoću kojeg mogu plasirati proizvod na tržište odnosno prodati kupcu, ali ipak vještina prodavača iziskuje konstantni rad i učenje. Ono što nije isključivo je upravo činjenica da kod osobe, da bi postala uspješan prodavač, mora postojati i snažna želja za profesijom poput ove. Imati samopouzdanje u ovom poslu, može biti dvosjekli mač, čovjek time može ostaviti sliku o sebi, a ne i o organizaciji, ako su vlastite ambicije i dostignuća ispred interesa organizacije. Ukoliko je osoba tiha, ostavlja dojam da je slaba. Dakle, ipak je nužno raditi na toj profesiji, i „izbrusiti“ radne manire. Sigurni u činjenicu da se nitko ne rodi sa vještinom poput razmišljanja kao i drugi, odnosno razmišljanja korak ispred njih, potvrđuje da po rođenju ne dolazi vještina i spoznaja da umjesto odličnih odgovora pružaju se odlična pitanja i slično, dakle, sve to dolazi sa iskustvom.

Izvrstan prodavač odlično poznaje kupca, proizvod i psihologiju prodaje. Razlikuje prodaju materijalnih i nematerijalnih dobara, pravovremeno postavlja pitanja otvorenog i zatvorenog tipa, te raspolaže usavršenim metodama zaključivanja prodaje. Iskusni prodavač aktivno sluša kupce, pomaže im u definiranju ciljeva te brine o emocionalnoj komponenti i motiviranosti kupca. On jednako dobro pronalazi i zadržava kupce, te prema cjelokupnoj prodaji ima prirodan i pozitivan stav. Uspješnim prodavačem se postaje, a tajne prodaje se uče i vježbaju, http://www.elementa-komunikacije.hr/edukacija/prodaja (pristup 15.05.2020.)

Mnogo se ljudskih ideja može proizvesti, no malo se njih može i uspješno prodati. Kupci su obrazovani i zahtjevni, potražnja je ograničena, a konkurencija velika, te je upravo zato prodaja prioritet svake organizacije. Prodaja je izrazito mjerljiva disciplina jer se produktivnost mjeri u prihodima organizacije i provizijama prodavača. Umijeće prodaje je sofisticirana vještina koja uključuje komunikaciju, psihologiju, menadžment i poznavanje proizvoda. Tajne prodaje se uče iz iskustva na terenu, od mentora i znanja iz knjiga, audio edukacija i seminara o prodaji, http://www.elementa-komunikacije.hr/prodaja-promocija (pristup 15.05.2020.)

6. Pregovaranje

Pregovaranje je stalno prisutno u životima i prema nekima predstavlja jednu od vještina potrebnih za opstanak. Pregovaranje je način na koji ljudi rješavaju međusobne razlike i mnoge probleme s kojima se susrećeu. Općenito govoreći, pregovaranje je jedan od osnovnih oblika ljudske komunikacije, kojega se često korist, ponekad i nesvjesno. To je interaktivni proces komunikacije koji se može dogoditi kad god se želi nešto od drugih ili obrnuto. Pregovarati znači tražiti sporazum putem dijaloga, objašnjava Dobrijević (2011).

U pravilu, takav oblik komuniciranja se odvija u poslovnom svijetu između ljudi koji djeluju u ime poduzeća, i obično su direktni, a svaki sudionik odlučuje neovisno. Pregovara se i u svakodnevnom poslu, sa zaposlenima, nadležnima, ili pak ostalim zainteresiranim stranama. Krajnji ishod pregovaranja je povoljno rješenje predmeta pregovaranja. Pregovaranje je oblik rješavanja konfliktnih situacija, jača odnose, te može dugoročno utjecati na suradnje.

Dobrijević (2011) tumači kako pregovaranje uključuje stalnu interakciju i dijalog između strana da bi se našlo rješenje sa maksimumom koristi za obje strane. Pregovaranjem se trebaju ostvariti zajednički interesi i da se nađe najbolje rješenje. Pregovori prestaju biti pregovori kad je jedna od strana bespomoćna fizički, psihički ili politički i ne može reći „ne“.

Postoje i nešto vještiji pregovarači koji se služe raznim tehnikama, taktikama, jasnog i kratkog izlaganja uvjeta, dok postoje i tehnike varanja odnosno selekcijskog iznošenja informacija.

Dobrijević (2011) ističe situacije u kojima se pregovara u osnovi, a karakterizirane su:

1. Postoje dvije ili više strana (pojedinci, grupa ili organizacija).
2. Postoji šansa ili konflikt, potreba i želja između dvije i više strana.
3. Strane su odabrale pregovarati, tj. one pregovaraju jer misle da mogu postići bolji rezultat pregovorom u odnosu na ono što bi dobile od druge strane bez pregovora.
4. Kod pregovora se konstanto odvija davanje i traženje protuusluga, tj. očekuje se da obje strane u tijeku pregovora modificiraju svoje početne izjave ili zahtjeve. U nekim slučajevima obje strane se kreću ka srednjoj poziciji, tj. kompromisu, a u nekima dolaze do alternativnog rješenja koje odgovara svim stranama.
5. Strane više vole pregovarati umjesto da uđu u otvoreni sukob, da potpuno prekinu konflikt ili da jedna strana u potpunosti dominira nad drugom.
6. Uspješno pregovaranje uključuje i dogovor o materijalnim (npr. cijena ili uvjeti ugovora) i nematerijalnim pitanjima (psihološka motivacija koja direktno ili indirektno utječe na strane tijekom pregovora).

6.1. Modeli i vrste pregovaranja

Nisu sva pregovaranja ista, i postoje brojne podjele i vrste pregovaranja po različitim kriterijima, no prema Dobrijević (2011) pregovaranje čini tri modela:

1) pregovori kao nagodba, tj. dolazak do dogovora negdje između početnih pozicija pregovaračkih strana (kompromis),

2) pregovori kao nadmoć, u kojem jedna strana, koristeći prljave pregovaračke taktike, pokušava prisiliti drugu stranu da pristane na njene uvjete, i

3) pregovori kao rješavanje zajedničkog problema.

Dobrijević (2011) objašnjava, pregovore dijelimo u različite tipove, ovisno o ciljevima, vremenu, međusobnom odnosu uključenih strana i potencijalnog/sadašnjeg konflikta. Pregovori se prema rezultatima obično dijele na:

1. **Suradnički/integrirani pregovori** - cilj je da obje strane dobiju ono što žele,
2. **Suparnički/distributivni pregovori** - obje pregovaračke strane nastoje pobijediti bez obzira na dobit druge strane, i obično dobitak jedne strane znači gubitak druge,
3. **Destruktivni pregovori** - procesi u kojima obje strane nastoje pobijediti, čak i ako postoji opasnost da izgube (iako su formalno možda i pobijedili). Ponekad pojedinci ili organizacije ćele povrijediti drugu stranu kako bi dokazali svoje mišljenje i pobijedili pod svaku cijenu. Međutim, na kraju u tom procesu i sami postaju gubitnici.

Načini interakcije među ljudima prema (Dobrijević, 2011):

- **Win/win** (obje strane dobivaju) je vjerovanje u treću alternativu. To nije „ni moj način, ni tvoj“, to je bolji način. To je način razmišljanja koji stalno traži zajedničke koristi u svim međuljudskim odnosima. Sa ovakvim rješenjima, sve uključene strane su zadovoljne odlukama i žele sudjelovati u aktivnostima. Ima dovoljno za sve i uspjeh jednog čovjeka ne znači neuspjeh drugog.
- **Win/lose** (ja dobivam, ti gubiš) je kao utrka, može biti samo jedan pobjednik. Većina ljudi promatra život na ovaj način još od rođenja, počevši od trenutka kad ih uspoređuju s drugom djecom. Naravno, u situacijama koje su zaista zasnovane na niskoj razini povjerenja i gdje se radi o podjeli ograničenog iznosa ima mjesta i za ovakav način razmišljanja.
- **Lose/win** (ti dobivaš, ja gubim) je u suštini gore od win/lose, jer u ovom slučaju ne postoje nikakvi zahtjevi, standardni, očekivanja ni vizija. Ljudi koji ovako pristupaju međuljudskim odnosima u stvari žele samo da se dopadnu drugima. U pregovorima se ovakav pristup smatra predajom. Koriste ga oni kojima je važan samo dobar odnos sa drugom stranom,

bez obzira na sam rezultat pregovora. I win/lose i lose/win su slabe pozicije koje se baziraju na osobnim nesigurnostima.

- **Lose/lose** (obje strane gube). Kad se nađu dvije osobe sa win/lose načinom razmišljanja, rezultat će nedvojbeno biti da obje strane gube. Neki ljude se u pregovorima toliko koncentriraju na suparnika, da postanu slijepi za sve osim za svoju želju da ta druga strana izgubi, čak i ako to znači da i oni izgube. Razvodi su tipičan primjer ovakvog načina razmišljanja.

6.2. Čimbenici koji utječu na pregovarački stil

Tomašević Lišanin, Kladić-Maglajlić i Drašković (2019) objašnjavaju, najviše se pozornosti posvećuje analizi utjecaja onih čimbenika koji se mogu pripisati pojedincu, poput visoke emocionalne inteligencije, kulturalne inteligencije kao i visoke razine sposobnosti rasuđivanja i analitičnosti što spada u domenu kognitivne inteligencije. Također, zanimljivo je saznanje da postoje vrlo jasne razlike u načinu pregovaranja i korištenim taktikama između muškaraca i žena u ulozi pregovarača. Uz to uspješnost pregovora može ovisiti i o tome koliko se dobro tim poznaje.

6.3. Kritički razgovor

U poslovnom se svijetu mogu pojaviti razgovori u kojima se jasno i precizno mogu prikazati problemi, i ono što je sigurno, činjenica je da se svatko našao bar jednom u toj situaciji. U takvom obliku razgovora, doznaje se odnos dviju strana o vrijednostima i predodžbama, što je sa njihovog stajališta važno.

Osim što takav oblik razgovora se sastoji od početne faze, iskazivanje kritike, razmjene mišljenja o kritici, sklapanje dogovora o promjenama, te završnoj fazi, postoje tri pravila koje bi svatko trebao usvojiti, a prema Benien (2006) ona su:

1. Činjenice umjesto hipoteza!
2. Precizni podaci umjesto generalizacija!
3. Preuzeti mjesto prebacivati odgovornost!

Isto tako, Benien (2006) kao smjernicu za formuliranje kritike navodi konstruktivni trojni korak (konfrontacija, uvažavanje pozitivne jezgre, formuliranje želje).

Zaključno, cilj takvog susreta je prodaja, dogovor, sklapanje posla, odnosno da se uspostavljaju odnosi.

7. Istraživanje utjecaja osobne komunikacije u direktnoj prodaji i pregovaranju

Prethodnim analiziranjem literature, te postavljanjem teoretskog dijela, koja predstavlja sekundarne podatke, tj. postojeće podatke iz raznih izvora, osmišljena je i provedena istraživačka cjelina kako bi potvrdila ili opovrgnula do sad promatrane i postavljene hipoteze.

7.1. Ciljevi i metodologija istraživanja

Za primjerenu izvedbu istraživanja, kao mjerni instrument, korišten je anketni upitnik (Prilog). Anketni upitnik osmišljen je kroz dvije cjeline kako bi istražili određene afinitete i pojave tijekom direktne prodaje.

Prva anketna cjelina, ispitanicima je pružila 5 pitanja na koje su imali ponuđene odgovore te su morali zaokružiti samo jedan odgovor. Navedena anketna cjelina služila je utvrđivanju podataka, kako demografskih, tako i podataka o preferencijama prema direktnoj prodaji te koliko se susreću s njom.

Druga anketna cjelina, osmišljena je kao Likertova skala te su na određene tvrdnje, ispitanici morali zaokružiti broj koji najbolje prikazuje njihovo mišljenje o samoj tvrdnji (1 - u potpunosti se ne slaže, 2 - ne slaže se, 3 - neodlučna/neodlučan sam, 4 - slažem se, 5 - u potpunosti se slažem). Prvih 7 pitanja odnosila su se na H1, zatim 8-14 pitanje odnosilo se na H2, 15-19 pitanje podrazumijevaju H3, te 20-24 pitanje na H4.

Dana 27. travnja 2020. godine u 12h, anketni je upitnik distribuiran on-line, na društvenim mrežama, referentima u prodaji internet linkom putem elektroničke pošte, a baze kontakata prikupljene su iz službenih i privatnih izvora. Predmetno istraživanje provodilo se do 04. svibnja 2020. godine u 12h. U istraživanju je sudjelovalo 506 ispitanika starosne dobi od 18 do 65 godina, s ciljem utvrđivanja utjecaja osobne komunikacije u direktnoj prodaji i pregovaranju.

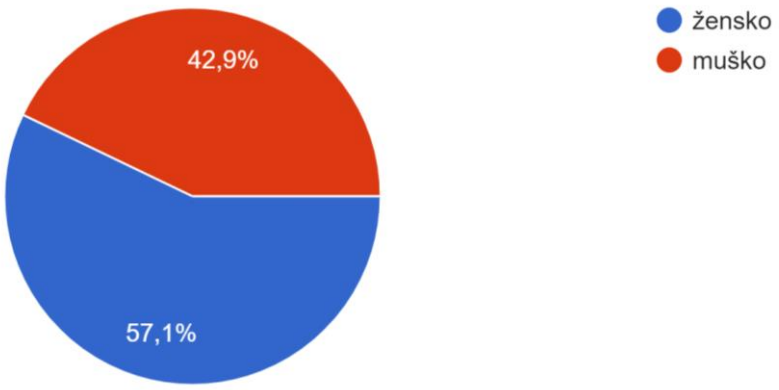
Postavljena su pitanja jasna, nedvosmislena i konkretna, a sastoje se od općih podataka i njihovom mišljenju o spomenutom utjecaju. Pitanja su jasna upravo iz cilja da se dobiju kratki i precizni odgovori, a samim time i precizni rezultati istraživanja. Anketni upitnici su ispunjavani anonimno, odnosno ne otkriva se identitet ispitanika. Primarni podaci obrađenu su pomoću programa Excel i Statistica te su prikazani u nastavku grafički, sa pripadajućim narativnim opisom.

Obzirom na opsežnost upitnika i nepostojanje plana poticaja za ispunjavanje istog, veličina uzorka eliminira ograničenje istraživanja, tako da pouzdanost procjena nije narušena.

7.2. Opis uzorka

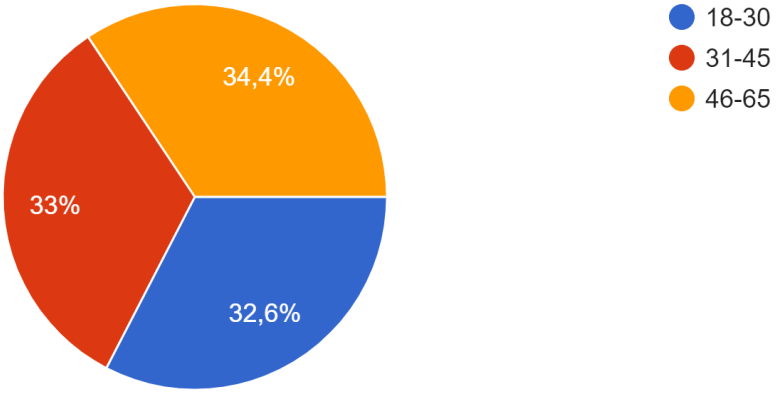
U provođenju istraživanja kroz anketni upitnik, sudjelovalo je 506 osoba (217 muškaraca i 289 žena) (Grafikon 1). Budući da se radi o brojnim ispitanicima, njihova se starosna dob kretala od 18 do 65 godine. Točnije, njih 165 starosne su dobi od 18-30 godina, zatim 167 ispitanika je starosne dobi od 31-45, te 174 ispitanika su u dobi od 46-65 godina. (Grafikon 2).

Grafikon 1. Spol ispitanika



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

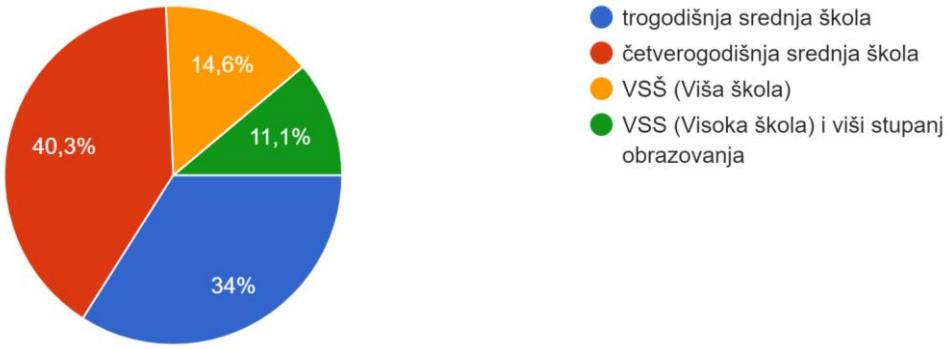
Grafikon 2. Dob ispitanika



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Treće demografsko pitanje prve anketne cjeline odnosilo se na stupanj obrazovanja, od čega su 172 ispitanika završili trogodišnju srednju školu, njih 204 je završilo četverogodišnju srednju školu, zatim 74 ispitanika ima Višu školu, a 56 ispitanika pak imaju VSS i viši stupanj obrazovanja (Grafikon 3).

Grafikon 3. Stupanj obrazovanja

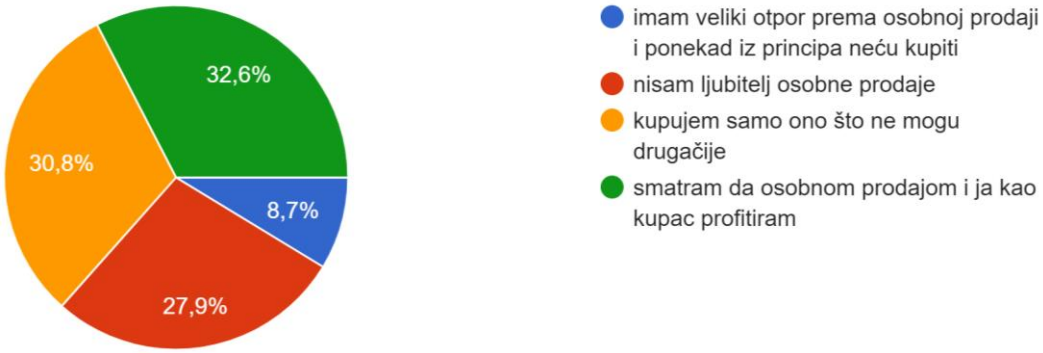


Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

7.3. Analiza rezultata istraživanja

Kroz prvu cjelinu htjelo se ustanoviti općenito o **stavu o osobnoj prodaji**, te **koliko se ispitanici često susreću s osobnom prodajom**. Odgovori se mogu vidjeti na Grafikonu 4. i Grafikonu 5.

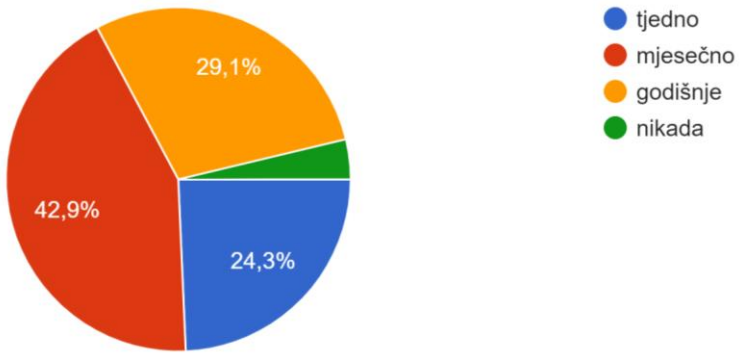
Grafikon 4. Stav o osobnoj prodaji



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Stavovi o osobnoj prodaju su bili podijeljeni, pa tako 44 ispitanika odgovorilo je kako imaju veliki otpor prema osobnoj prodaji i ponekad iz principa neće kupiti, zatim 141 ispitanik je odgovorio kako nije ljubitelj osobne prodaje, njih 156 odgovorilo je kako kupuju samo ono što ne mogu drugačije, a čak 165 ispitanika potvrdilo je kako smatraju da osobnoj prodajom i oni kao kupac profitiraju.

Grafikon 5. Učestalost susretanja s osobom prodajom



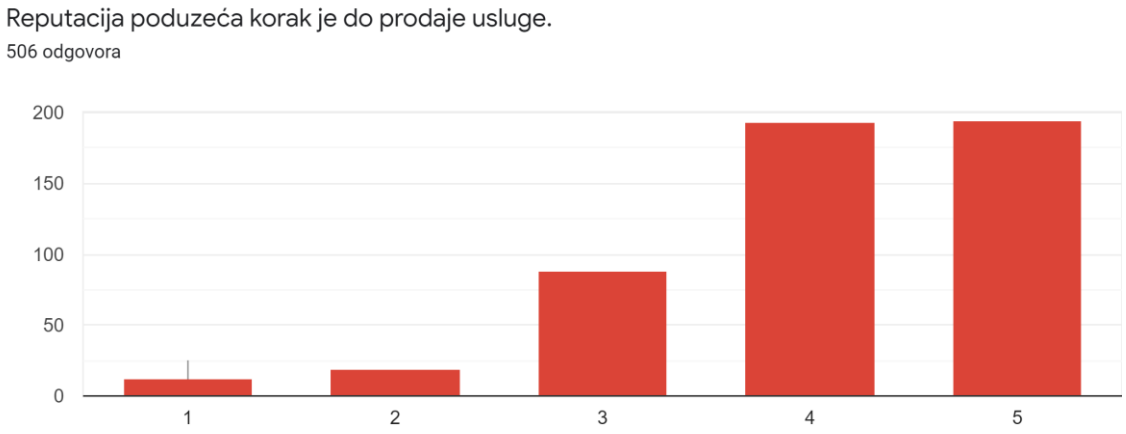
Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Obzirom na učestalost susretanja s osobnom prodajom, njih 19 odgovorilo je kako se nikada nisu susreli s istom, 123 ispitanika odgovorilo je da se na tjednoj bazi susreću s osobnom prodajom, 217 ispitanika odgovorilo je kako se s osobnom prodajom susreću na mjesečnoj na susreću mjesečno, a čak 147 ispitanika sa osobnom prodajom susreće na godišnjoj.

Druga anketna cjelina ispitanicima je ponudila 24 tvrdnje, a na koje su oni odgovarali na skali Likertova tipa brojevima 1 do 5, da se s njom u potpunosti ne slažu, ne slažu, neodlučni su, te da li se slažu ili se pak u potpunosti ne slažu.

Tvrdnja 1. **„Reputacija poduzeća korak je do prodaje usluge“**. S navedenom tvrdnjom se 194 ispitanika u potpunosti se slaže, 193 ispitanika se slaže, njih 88 je neodlučno, 19 ispitanika se ne slažem, a 12 ispitanika se u potpunosti ne slaže.(Grafikon 6).

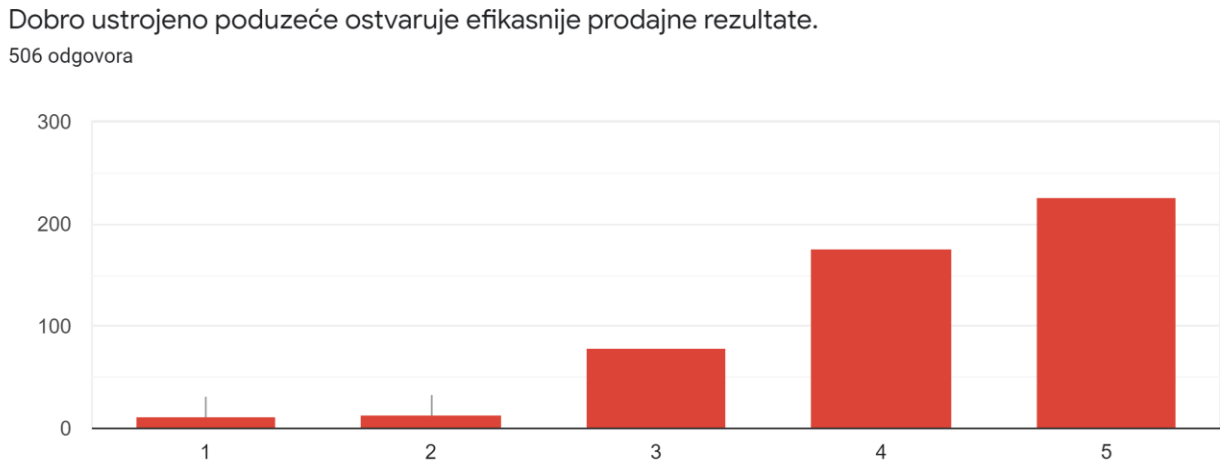
Grafikon 6. Mišljenje ispitanika o tvrdnji „Reputacija poduzeća korak je do prodaje usluge“



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Tvrdnja 2. „**Dobro ustrojeno poduzeće ostvaruje efikasnije prodajne rezultate**“. S njom se 277 ispitanika u potpunosti slaže, 176 ispitanika se slaže, 78 ispitanika je neodlučno, 14 ispitanika se ne slaže, dok 11 ispitanika se u potpunosti ne slaže.

Grafikon 7. Mišljenje ispitanika o tvrdnji „Dobro ustrojeno poduzeće ostvaruje efikasnije prodajne rezultate“



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Tvrdnja 3. „**Prodajna učinkovitost veća je kod poduzeća koje imaju potencijal za razvoj suradnje**“. 192 ispitanika odgovorilo je kako se u potpunosti slažu, njih 186 odgovorilo je kako se slažu, 103 ispitanika su neodlučna, 15 ispitanika se ne slaže, dok njih 10 se u potpunosti ne slaže.

Grafikon 8. Mišljenje ispitanika o tvrdnji „Prodajna učinkovitost veća je kod poduzeća koje imaju potencijal za razvoj suradnje“



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Tvrdnja 4. **„Potrošači prilikom odlučivanja o kupnji prednost daju onim poduzećima koja se i digitalno oglašavaju“**. 203 ispitanika se u potpunosti složilo s tvrdnjom, 157 se slaže, 111 je neodlučno, 23 ispitanika se ne slaže te 12 ispitanika se u potpunosti ne slaže.

Grafikon 9. Mišljenje ispitanika o tvrdnji „Potrošači prilikom odlučivanja o kupnji prednost daju onim poduzećima koja se i digitalno oglašavaju“



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Tvrdnja 5. **„Detaljno definiranim procesom prodaje poboljšava se učinak prodavača“**. S ovom se tvrdnjom u potpunosti slaže 198 ispitanika, 172 ispitanika se slaže, 107 ispitanika je neodlučno, 18 ispitanika se ne slaže, a 11 ispitanika se u potpunosti ne slaže.

Grafikon 10. Mišljenje ispitanika o tvrdnji „Detaljno definiranim procesom prodaje poboljšava se učinak prodavača“



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Tvrdnja 6. **„Greška poduzeća je unapređenje najboljeg prodavača u voditelja prodaje (čime je uskraćen najbolji proizvođač prometa, a prodavačima dan neučinkovit voditelj prodaje)“**. 167 ispitanika se u potpunosti složilo, 142 ispitanika se slaže, 137 ispitanika se niti slaže niti ne slaže, 34 ispitanika se ne slaže dok njih 26 se u potpunosti ne slaže.

Grafikon 11. Mišljenje ispitanika o tvrdnji „Greška poduzeća je unapređenje najboljeg prodavača u voditelja prodaje (čime je uskraćen najbolji proizvođač prometa, a prodavačima dan neučinkovit voditelj prodaje)“



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Tvrdnja 7. **„Poduzeća i prodavači koji sa stopostotnom predanosti čine sve potrebno da bi se prodaja podigla na potpuno novu razinu, imaju najveće šanse za uspjehom“**. 205 ispitanika u potpunosti se slaže, 165 se slaže, 106 je neodlučno, 21 se ne slaže, 9 se u potpunosti ne slaže.

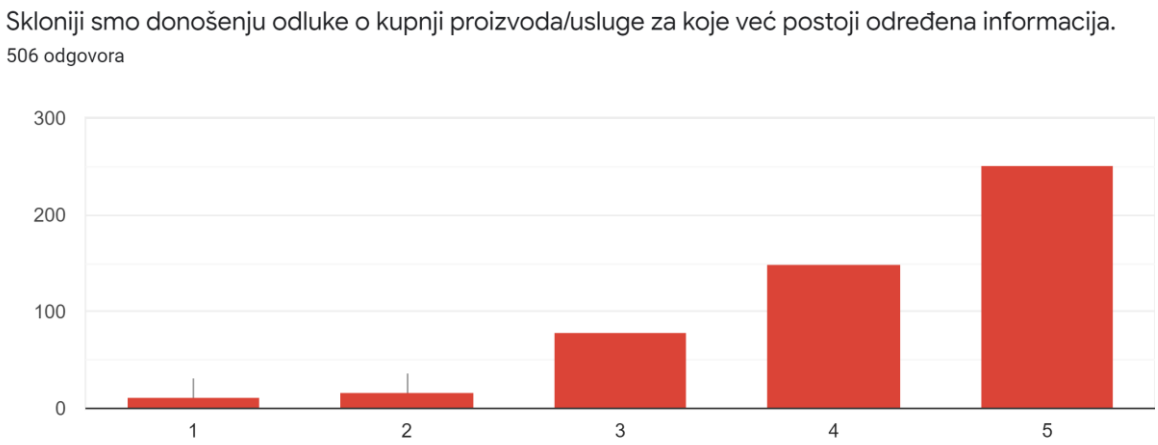
Grafikon 12. Mišljenje ispitanika o tvrdnji „Poduzeća i prodavači koji sa stopostotnom predanosti čine sve potrebno da bi se prodaja podigla na potpuno novu razinu, imaju najveće šanse za uspjehom“



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Tvrdnja 8. **„Skloniji smo donošenju odluke o kupnji proizvoda/usluga za koje već postoji određena informacija“**. 251 ispitanik se u potpunosti složio s navedenom tvrdnjom, 150 se slaže, 78 je neodlučno, 16 se ne slaže, a 11 se u potpunosti ne slaže.

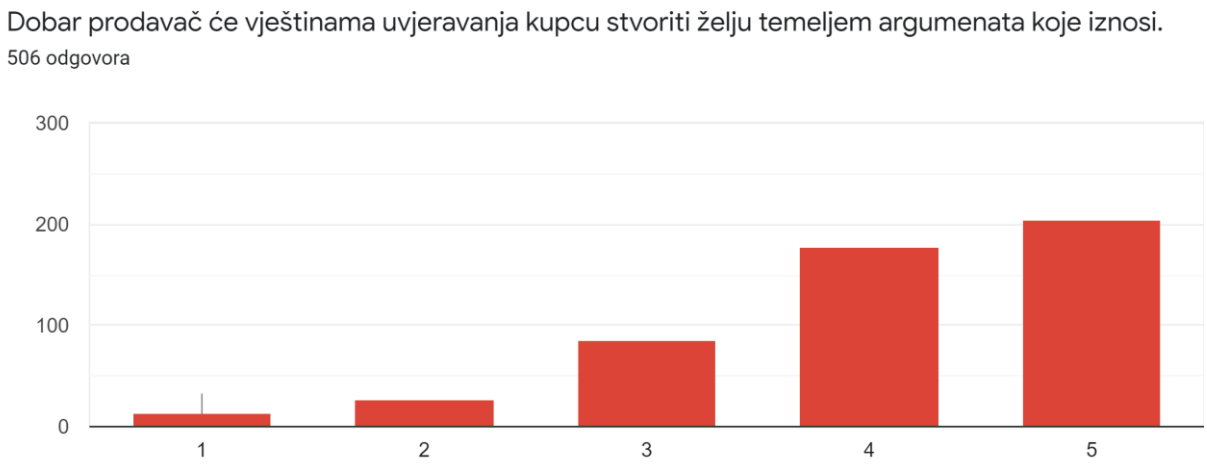
Grafikon 13. Mišljenje ispitanika o tvrdnji „Skloniji smo donošenju odluke o kupnji proizvoda/usluga za koje već postoji određena informacija“



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Tvrdnja 9. **„Dobar prodavač će vještinama uvjeravanja kupcu stvoriti želju temeljem argumenata koje iznosi“**. 204 ispitanika se u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom, 177 se slaže, 85 se niti slaže niti ne slaže, 27 se ne slaže, 13 se u potpunosti ne slaže.

Grafikon 14. Mišljenje ispitanika o tvrdnji „Dobar prodavač će vještinama uvjeravanja kupcu stvoriti želju temeljem argumenata koje iznosi“



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Tvrdnja 10. **„Dobar prodavač će utjecati na odluku kupca obzirom na to u kojoj mjeri su njegove informacije vjerodostojne“**. S navedenom tvrdnjom u potpunosti se složilo 206 ispitanika, 179 se slaže, 90 ih je neodlučno, 19 se ne slaže, 12 se u potpunosti ne slaže.

Grafikon 15. Mišljenje ispitanika o tvrdnji „Dobar prodavač će utjecati na odluku kupca obzirom na to u kojoj mjeri su njegove informacije vjerodostojne“



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Tvrdnja 11. **„Inzistiranje na vlastita stajališta prodavača čak i kada činjenice pokazuju suprotno, utječe na potrošačevu odluku o kupnji“**. 200 ispitanika se u potpunosti slaže, 153 ispitanika se slaže, 106 je neodlučno, 27 se ne slaže, 20 ispitanika se u potpunosti ne slaže s navedenom tvrdnjom.

Grafikon 16. Mišljenje ispitanika o tvrdnji „Inzistiranje na vlastita stajališta prodavača čak i kada činjenice pokazuju suprotno, utječe na potrošačevu odluku o kupnji“



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Tvrdnja 12. **„Prodajnu učinkovitost povećava korištenje izraza „potvrdite“ umjesto „potpišite“, jer ne daje kupcu osjećaj potiskivanja i nefleksibilnosti, već potvrdu suradnje“**. 189 ispitanika se s ovom tvrdnjom u potpunosti slaže, 169 se slaže, 116 je neodlučno, 19 se ne slaže, te 13 ispitanika se u potpunosti ne slaže.

Grafikon 17. Mišljenje ispitanika o tvrdnji „Prodajnu učinkovitost povećava korištenje izraza „potvrdite“ umjesto „potpišite“, jer ne daje kupcu osjećaj potiskivanja i nefleksibilnosti, već potvrdu suradnje“



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Tvrdnja 13. **„'Cijena, plaćanje, gotovina ili polog' predstavljaju davanje umjesto primanja, a zbog povećanja prodajne učinkovitosti važno je koristiti izraz „investiranje“ koja kupu pruža osjećaj motiviranja i dobre suradnje“**. 191 se u potpunosti slaže, 153 se slaže, 126 je neodlučno, 21 se ne slaže, 15 se u potpunosti ne slažu s navedenom tvrdnjom.

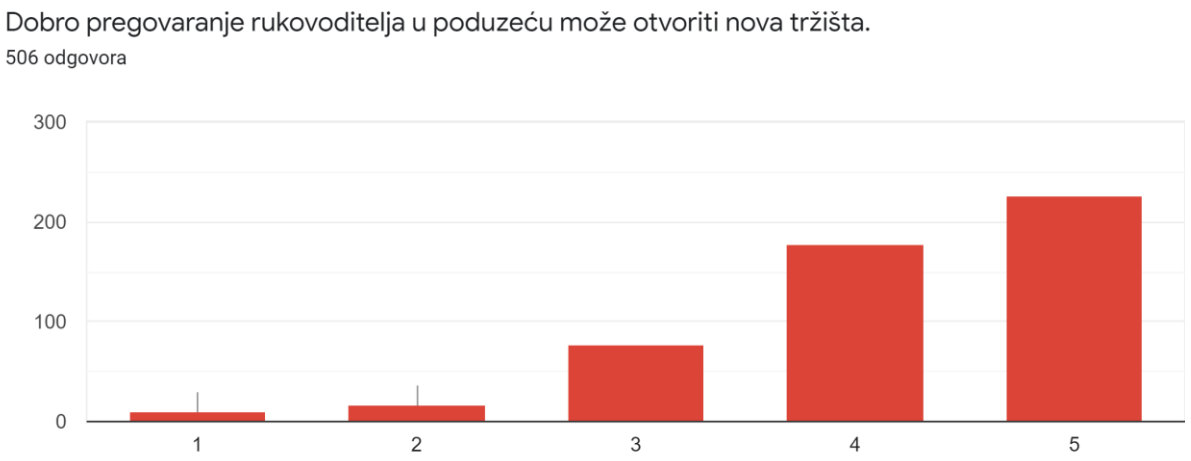
Grafikon 18. Mišljenje ispitanika o tvrdnji „'Cijena, plaćanje, gotovina ili polog' predstavljaju davanje umjesto primanja, a zbog povećanja prodajne učinkovitosti važno je koristiti izraz „investiranje“ koja kupu pruža osjećaj motiviranja i dobre suradnje“



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Tvrdnja 14. **„Dobro pregovaranje rukovoditelja u poduzeću može otvoriti nova tržišta“**. 226 se u potpunosti slaže, 177 se slaže, 77 je neodlučno, 16 se ne slaže, a njih 10 se u potpunosti ne slažu.

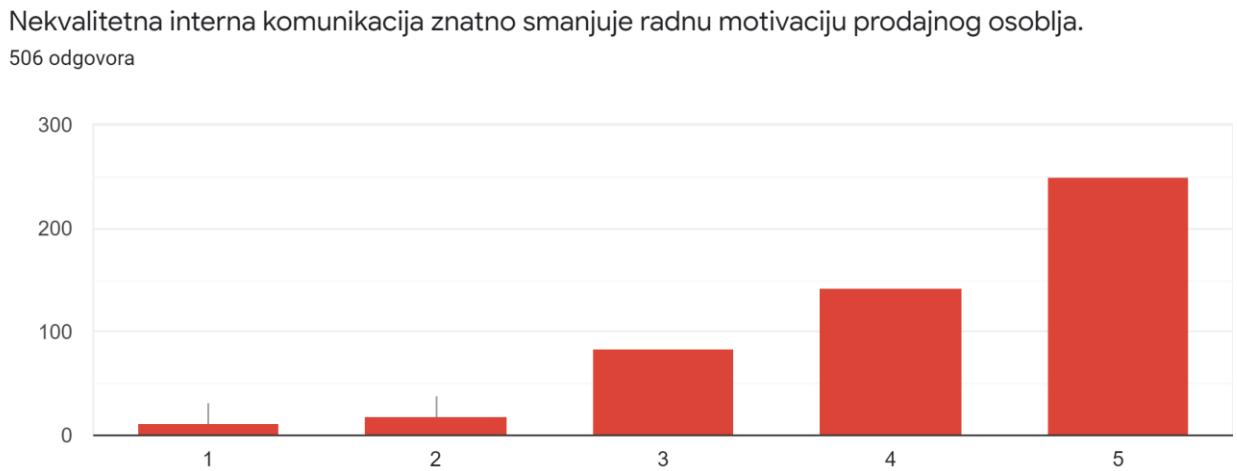
Grafikon 19. Mišljenje ispitanika o tvrdnji „Dobro pregovaranje rukovoditelja u poduzeću može otvoriti nova tržišta“



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Tvrdnja 15. **„Nekvalitetna interna komunikacija znatno smanjuje radnu motivaciju prodajnog osoblja“**. 250 ispitanika se u potpunosti složilo s tvrdnjom, 143 se slaže, 83 ispitanika je neodlučno, 18 ispitanika se ne slaže, a njih 12 se u potpunosti ne slaže.

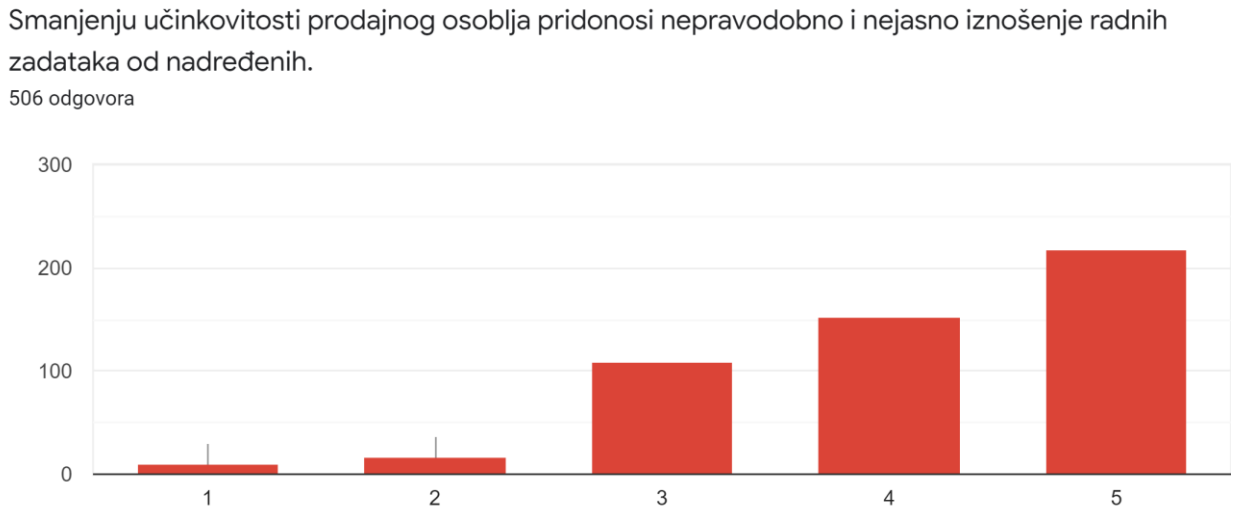
Grafikon 20. Mišljenje ispitanika o tvrdnji „Nekvalitetna interna komunikacija znatno smanjuje radnu motivaciju prodajnog osoblja“



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Tvrdnja 16. **„Smanjenju učinkovitosti prodajnog osoblja pridonosi nepravodobno i nejasno iznošenje radnih zadataka od naređenih“**. 218 ispitanika se u potpunosti slaže, 153 se slaže, 109 je neodlučno, 16 se ne slaže, 10 se u potpunosti ne slaže.

Grafikon 21. Mišljenje ispitanika o tvrdnji „Smanjenju učinkovitosti prodajnog osoblja pridonosi nepravodobno i nejasno iznošenje radnih zadataka od naređenih“



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Tvrdnja 17. **„Prikupljanje podataka o prodajnim aktivnostima prodajnoj funkciji omogućava brže pronalaženje prodajnih kupaca“**. 211 ispitanika se u potpunosti slaže, 169 se slaže, 99 je neodlučno, 16 se ne slaže, 11 se u potpunosti ne slaže.

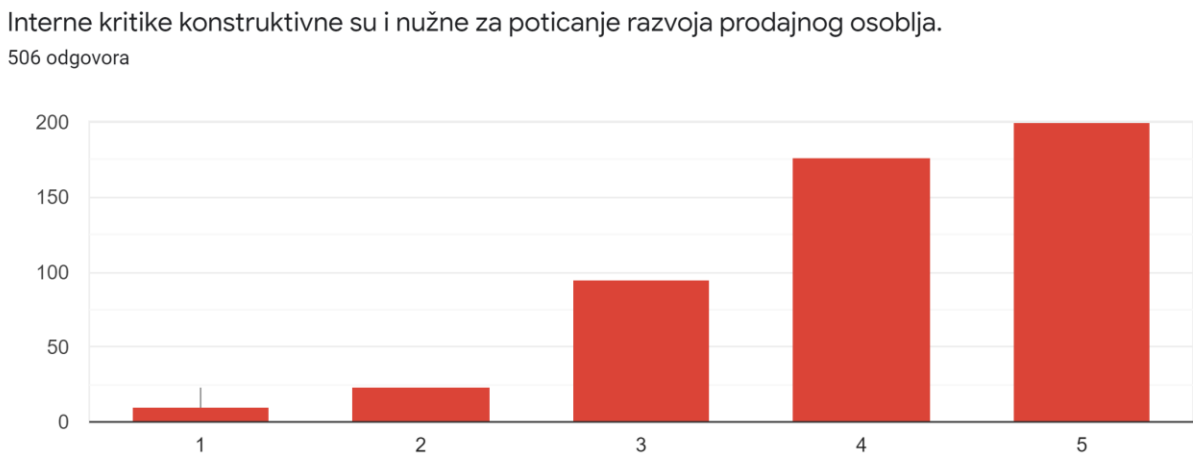
Grafikon 22. Mišljenje ispitanika o tvrdnji „Prikupljanje podataka o prodajnim aktivnostima prodajnoj funkciji omogućava brže pronalaženje prodajnih kupaca“



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Tvrdnja 18. **„Interne kritike konstruktivne su i nužne za poticanje razvoja prodajnog osoblja“**. 200 ispitanika se u potpunosti slaže, 177 se slaže, 95 je neodlučno, 24 se slaže, te 10 ispitanika se u potpunosti ne slaže s navedenom tvrdnjom.

Grafikon 23. Mišljenje ispitanika o tvrdnji „Interne kritike konstruktivne su i nužne za poticanje razvoja prodajnog osoblja“



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Tvrdnja 19. **„Kvalitetna interna komunikacija pruža veći osjećaj obveze prema poslu i zaduženjima koje radite, te osobno zadovoljstvo postignutim“**. 230 ispitanika se u potpunosti slaže, 159 se slaže, 92 je neodlučno, 16 se ne slaže, 9 se u potpunosti ne slaže.

Grafikon 24. Mišljenje ispitanika o tvrdnji „Kvalitetna interna komunikacija pruža veći osjećaj obveze prema poslu i zaduženjima koje radite, te osobno zadovoljstvo postignutim“



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Tvrdnja 20. **„Učinkoviti prodajni tim vrijedna je karika za svako poduzeće, jer njihova izvedba direktno dovodi do uspješnog poslovanja na tržištu“**. S navedenom tvrdnjom se u potpunosti slaže 236 ispitanika, 159 ispitanika se slaže, 83 ispitanika se niti slaže niti ne slaže, 18 se ne slaže, 10 se u potpunosti ne slaže.

Grafikon 25. Mišljenje ispitanika o tvrdnji „Učinkoviti prodajni tim vrijedna je karika za svako poduzeće, jer njihova izvedba direktno dovodi do uspješnog poslovanja na tržištu“



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Tvrdnja 21. **„Visoko samopouzdanje prodavača negativno utječe na prodajnu prezentaciju i stav o kupnji“**. 166 ispitanika se u potpunosti slaže, 146 se slaže, 118 je neodlučno, 47 se ne slaže, te 29 ispitanika se u potpunosti ne slaže s navedenom tvrdnjom.

Grafikon 26. Mišljenje ispitanika o tvrdnji „Visoko samopouzdanje prodavača negativno utječe na prodajnu prezentaciju i stav o kupnji“



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Tvrdnja 22. **„Fizički izgled prodavača ima udio u donošenju kupovne odluke“**. S navedenom tvrdnjom, 166 ispitanika je odgovorilo da se u potpunosti slaže, njih 158 je odgovorilo da se slažu, 128 ispitanika se niti složilo niti se nije složilo, 36 se ne slaže, te 18 ispitanika se u potpunosti ne slaže.

Grafikon 27. Mišljenje ispitanika o tvrdnji „Fizički izgled prodavača ima udio u donošenju kupovne odluke“



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Tvrdnja 23. **„Kreativnost prodajnog osoblja važna je pri prodajnoj prezentaciji“**. S navedenom tvrdnjom se u potpunosti složilo 244 ispitanika, 151 ispitanik je odgovorio da se slaže s tvrdnjom, 83 ispitanika su pak bila neodlučna, dok 17 ispitanika se nije složilo, a njih 11 se u potpunosti nije složilo s navedenom tvrdnjom.

Grafikon 28. Mišljenje ispitanika o tvrdnji „Kreativnost prodajnog osoblja važna je pri prodajnoj prezentaciji“



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

Tvrdnja 24. „**Nesigurni prodavač znači potrošačev odustanak od kupnje iako ima potrebu za istom“**. Sa navedenom tvrdnjom 176 ispitanika se u potpunosti slaže, 154 ispitanika se slaže, 120 ispitanika se niti slaže niti ne slaže, 44 ispitanika se ne slaže, a njih 12 se u potpunosti ne slaže.

Grafikon 29. Mišljenje ispitanika o tvrdnji „Nesigurni prodavač znači potrošačev odustanak od kupnje iako ima potrebu za istom“



Izvor: Izrada autorice prema rezultatima ankete

7.4. Kritički osvrt temeljem provedenog istraživanja

Istraživanjem se ustanovilo da su sve navedene hipoteze potvrđene. Doista imidž organizacije određuje prodajnu učinkovitost, mijenjanje potrošačkog stava persuazijom utječe na prodajnu učinkovitost, interna organizacijska komunikacija utječe na osobna ponašanja prodajnog osoblja, te osobne karakteristike prodavača utječi na njegove prodajne rezultate.

Istraživanje je provedeno za potrebe završnog rada, a kojem je bio cilj ispitati utjecaj osobne komunikacije u direktnoj prodaji i pregovaranju, kao i faktori koji mogu utjecati na osobnu komunikaciju prodavača. Istraživanje prikazano u završnom radu provedeno je na relativno velikom uzorku ispitanika i većem broju poduzeća, ustanova, kako bi se hipoteze mogle zaista čvrsto i nedvojbeno potvrditi ili opovrgnuti.

8. Zaključak

U velikoj se mjeri i često očekuje da prodajno osoblje usmjeri sve svoje sposobnosti tamo gdje će najbrže stići do željenih rezultata za poduzeće, generalno, zapravo završe na način da se takav napor ne isplati, a oni najsposobniji prodavači postaju obeshrabreni. Kraće rečeno, prihod od prodaje - razrjeđuje loše definiran proces prodaje. U istoj mjeri, važno je prodajni timski napor fokusirati na zajednički cilj te na taj način kreirati vrijednost kupca, organizacije i zaposlenika. Oni prodavači, čija je organizacija dobrog ustrojstva, dobro definiranih procesa, zapravo su više motivirani i kod njih postoji veća razina lojalnosti prema poduzeću. Postoji velika potreba za upravljanjem poduzeća vlastitom učinkovitošću i temeljitoj analizi ponašanja, kako zaposlenih, tako i na rukovodećim razinama. Loš proces, loše upravljanje, ne fokusiranost na zajednički cilj, projekcija su poduzeća na korisnike, što rezultira negativnim učincima.

Nadalje, u prodajnom aspektu, a u odnosi na potrošački stav, dolazi se do zaključka, ukoliko je persuazivna poruka jasna, svjesno primljena i donesena prikladnim izvorom, prodavač može ostvariti željeni efekt. Neizbježno je stvoriti određenu otpornost, budući je čovjek individua i ne pridaje uvijek jednaku otpornost svemu stavljeno pred njega, već filtrira one, po potrošačevom stajalištu, koje bi mogle imati utjecaj na njega. Obzirom tehnologija donosi i veći pristup informacija, nameće se pitanje hoće li to mijenjati pristupe persuaziji, ali ono u što možemo biti gotovo sigurni, gotovo svi trebaju zadržati moć slobodnog izbora i pred onim jakim persuazijskim porukama, koje se stavljaju pred potrošače.

Doista, smatrajući internu komunikaciju uspješnom, nedvojbeno je kako ona mora biti pravovremena, sažeta i razumljiva, jer ona na taj način utječe na povećanje efikasnosti prodajnog osoblja, u većoj mjeri može dovoditi do bolje kvalitete usluga pa i samog proizvoda. Dobra interna komunikacija pridonosi motivaciji i inovacijama, potiče zaposlenike na veće rezultate. S druge strane, niska i nekvalitetna interna komunikacija zaposlenicima donosi osjećaj odbačenosti, izoliranosti i nezadovoljstvo, naročito kod prodajnog osoblja ona vodi k nesigurnosti što doista može stvarati direktan udar na učinak. Od velike je važnosti pratiti rad prodavača da bi se spoznale potrebe vođenja, u pravim smjerovima, na pravi način.

Zaključno, može se reći kako ispodprosječna učinkovitost i rezultat u prodaji, posljedica su prodavačevog nedostatka vještina, neprikladne prodajne tehnike ili pak razdvojenih prodajnih aktivnosti. U određenoj mjeri poticati prodajno osoblje, nadahnuti ljude da ulažu dodatne napore i ciljaju visoko, promijeniti prodavačeva samoograničenja, značajan je i najjednostavniji put pomaganja prodajnom osoblju usmjeravajući na višu razinu ostvarenju učinaka. Potrebno je u ovaj aspekt ekonomije još ulagati, istraživati, poboljšavati prodajne djelotvornosti učinkovitosti, uobičajena se prodajna praksa kontinuirano mora podizati na veću razinu jer tržište to zahtjeva.

U Koprivnici, _____ Melita Ivandija

_____

Sveučilište
Sjever

SVEUČILIŠTE
SJEVER

IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Melita Ivandija *(ime i prezime)* pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom Utjecaj osobne komunikacije u direkt. prod. i pregovar. *(upisati naslov)* te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)
Ivandija
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnost i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Melita Ivandija *(ime i prezime)* neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom Utjecaj osobne komunik. u direkt. prod. i pregovar. *(upisati naslov)* čiji sam autor/ica.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)
Ivandija
(vlastoručni potpis)

9. Literatura

Knjige:

1. Albijanić, M. (2013): Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd

2. Aronson, E.,Wilson, T. D., Akert, R. M. (2005): Socijalna psihologija, Mate, Zagreb

3. Benien, K. (2006): Kako voditi teške razgovore, Erudita, Zagreb

4. Buble M. (2010): Menadžerske vještine, Sinergija, Zagreb

5. Dobrijević, G. (2011): Poslovno komuniciranje i pregovaranje, Univerzitet Singidunum, Beograd

6. Hunjet A., Kozina G. (2014): Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever, Varaždin

7. Lišanin, M. T., Maglajlić, S. K., Drašković, N. (2019): Principi prodaje i pregovaranja, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb

8. Majer, A. (2008.): Kako prodavati: sve što ste htjeli znati o prodaji, a niste imali gdje naučiti. 1. izdanje. Zagreb, Stipis.

9. Manning, G. L. i Reece, B. L. (2008.) Suvremena prodaja, Mate, Zagreb

10. Mašić, B. (2010): Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd

11. Mihić, M. (2008): Upravljanje osobnom prodajom: Vještina prodaje i pregovaranja, Ekonomski fakultet, Split

12. Sikavica, P. (2011): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb

Internetski izvori:

1. Elementa komunikacije, http://www.elementa-komunikacije.hr/edukacija/prodaja (pristupljeno 15.05.2020.)

2. Elementa komunikacije, http://www.elementa-komunikacije.hr/prodaja-promocija (pristupljeno 15.05.2020.)

3. Savjetnica, https://www.savjetnica.com/koji-su-glavni-nedostaci-osobne-prodaje/ (pristupljeno 15.05.2020.)

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

Popis slika:

Slika 1. Elementi komunikacijskog procesa; Izvor: Lišanin, M. T., Maglajlić, S. K., Drašković, N. (2019): Principi prodaje i pregovaranja, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb ……..... 6

Slika 2. Prostorne zone; Izvor: Lišanin, M. T., Maglajlić, S. K., Drašković, N. (2019): Principi prodaje i pregovaranja, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb 13

Slika 3. Faze prodajnog procesa; Izvor: Lišanin, M. T., Maglajlić, S. K., Drašković, N. (2019): Principi prodaje i pregovaranja, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb .. 18

Slika 4. Prodajni lijevak; Izvor: Lišanin, M. T., Maglajlić, S. K., Drašković, N. (2019): Principi prodaje i pregovaranja, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb 22

Slika 5. SMART prodajni ciljevi; Izvor: Izvor: Lišanin, M. T., Maglajlić, S. K., Drašković, N. (2019): Principi prodaje i pregovaranja, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb 26

Popis grafikona:

Grafikon 1. Spol ispitanika

Grafikon 2. Dob ispitanika

Grafikon 3. Stupanj obrazovanja

Grafikon 4. Stav o osobnoj prodaji

Grafikon 5. Koliko se često susrećete s osobno prodajom

Grafikon 6. Reputacija poduzeća korak je do prodaje usluge

Grafikon 7. Dobro ustrojeno poduzeće ostvaruje efikasnije prodajne rezultate

Grafikon 8. Prodajna učinkovitost veća je kod poduzeća koje imaju potencijal za razvoj suradnje

Grafikon 9. Potrošači prilikom odlučivanja o kupnji prednost daju onim poduzećima koja se i digitalno oglašavaju

Grafikon 10. Detaljno definiranim procesom prodaje poboljšava se učinak prodavača

Grafikon 11. Greška poduzeća je unapređenje najboljeg prodavača u voditelja prodaje (čime je uskraćen najbolji proizvođač prometa, a prodavačima dan neučinkovit voditelj prodaje)

Grafikon 12. Poduzeća i prodavači koji sa stopostotnom predanosti čine sve potrebno da bi se prodaja podigla na potpuno novu razinu, imaju najveće šanse za uspjehom

Grafikon 13. Skloniji smo donošenju odluke o kupnji proizvoda/usluge za koje već postoji određena informacija

Grafikon 14. Dobar prodavač će vještinama uvjeravanja kupcu stvoriti želju temeljem argumenata koje iznosi

Grafikon 15. Dobar prodavač će utjecati na odluku kupca obzirom na to u kolikoj mjeri su njegove informacije vjerodostojne

Grafikon 16. Inzistiranje na vlastita stajališta prodavača čak i kada činjenice pokazuju suprotno, utječe na potrošačevu odluku o kupnji

Grafikon 17. Prodajnu učinkovitost povećava korištenje izraza „potvrdite“ umjesto „potpišite“, jer ne daje kupcu osjećaj potiskivanja i nefleksibilnosti, već potvrdu suradnje

Grafikon 18. „Cijena, plaćanje, gotovina ili polog“ pretpostavljaju davanje umjesto primanja, a zbog povećanja prodajne učinkovitosti važno je koristiti izraz „investiranje“ koja kupcu pruža osjećaj motiviranja i dobre suradnje

Grafikon 19. Dobro pregovaranje rukovoditelja u poduzeću može otvoriti nova tržišta

Grafikon 20. Nekvalitetna interna komunikacija znatno smanjuje radnu motivaciju prodajnog osoblja

Grafikon 21. Smanjenju učinkovitosti prodajnog osoblja pridonosi nepravodobno i nejasno iznošenje radnih zadataka od nadređenih

Grafikon 22. Prikupljanje podataka o prodajnim aktivnostima prodajnoj funkciji omogućava brže pronalaženje potencijalnih kupaca

Grafikon 23. Interne kritike konstruktivne su i nužne za poticanje razvoja prodajnog osoblja

Grafikon 24. Kvalitetna interna komunikacija pruža veći osjećaj obveze prema poslu i zaduženjima koje radite, te osobno zadovoljstvo postignutim

Grafikon 25. Učinkoviti prodajni tim vrijedna je karika za svako poduzeće, jer njihova izvedba direktno dovodi do uspješnog poslovanja na tržištu

Grafikon 26. Visoko samopouzdanje prodavača negativno utječe na prodajnu prezentaciju i stav o kupnji

Grafikon 27. Fizički izgled prodavača ima udio u donošenju kupovne odluke

Grafikon 28. Kreativnost prodajnog osoblja važna je pri prodajnoj prezentaciji

Grafikon 29. Nesigurni prodavač znači potrošačev odustanak od kupnje iako ima potrebu za istom

Zahvala

Na kraju ostaju zahvale. Želim se zahvaliti za uspješno završen preddiplomski studij:

- svojim roditeljima na svoj ovoj bezuvjetnoj podršci koju sam dobila od njih tokom ove tri godine i bez kojih ovo ne bi bilo moguće,
- mentorici doc. dr. sc. Ani Žunac Globočnik, koja mi je još od prvih dana od kada sam upisala smjer Poslovanje i menadžment indirektno pomogla odrediti daljnji tijek moje karijere i motivirala za ovo područje. Osim toga, hvala joj za svu podršku pruženu za vrijeme pisanja ovog završnog rada i za moje brojne upite,
- šefovima i kolegama na iskustvu i znanju koje sam stekla, na povjerenju i pruženoj prilici za rad, pridonoseći ovom zanimljivom istraživanju,
- bližnjima i prijateljima veliko HVALA.

PRILOZI

Anketni upitnik

Pozdrav!

Molim Vas da izdvojite nekoliko minuta svog vremena za popunjavanje anketnog upitnika o stavovima potrošača o osobnoj prodaji te tako pomognete u kreiranju ovog istraživanja.

Ova anketa je anonimna, a istraživanje se provodi u svrhu izrade završnog rada na odjelu Poslovanja i menadžmenta na Sveučilište Sjever.

Hvala Vam unaprijed na izdvojenom vremenu i trudu!

*Obavezno

1. **Dob ispitanika**:*
   - *18-30*
   - *31-45*
   - *46-65*
2. **Spol ispitanika:***
   - *žensko*
   - *muško*
3. **Stupanj obrazovanja:***
   - *trogodišnja srednja škola*
   - *četverogodišnja srednja škola*
   - *VSŠ (Viša škola)*
   - *VSS (Visoka škola) i viši stupanj obrazovanja*
4. **Stav o osobnoj prodaji***
   - *imam veliki otpor prema osobnoj prodaji i ponekad iz principa neću kupiti*
   - *nisam ljubitelj osobne prodaje*
   - *kupujem samo ono što ne mogu drugačije*
   - *smatram da osobnom prodajom i ja kao kupac profitiram*
5. **Koliko često se susrećete s osobnom prodajom**?*
   - *tjedno*
   - *mjesečno*
   - *godišnje*

Molim Vas da iznesete stavove o slijedećim tvrdnjama. Stav iskazujete odabirom broja **SAMO JEDNOG** od ponuđenih odgovora:

1 - u potpunosti se slažem
2 - slažem se
3 - neodlučan sam
4 - ne slažem se
5 - u potpunosti se ne slažem

1.	Reputacija poduzeća korak je do prodaje usluge.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2.	Dobro ustrojeno poduzeće ostvaruje efikasnije prodajne rezultate.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3.	Prodajna učinkovitost veća je kod poduzeća koje imaju potencijal za razvoj suradnje.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4.	Potrošači prilikom odlučivanja o kupnji prednost daju onim poduzećima koja se i digitalno oglašavaju.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5.	Detaljno definiranim procesom prodaje poboljšava se učinak prodavača.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6.	Greška poduzeća je unapređenje najboljeg prodavača u voditelja prodaje (čime je uskraćen najbolji proizvođač prometa, a prodavačima dan neučinkovit voditelj prodaje).	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7.	Poduzeća i prodavači koji sa stopostotnom predanosti čine sve potrebno da bi se prodaja podigla na potpuno novu razinu, imaju najveće šanse za uspjehom.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8.	Skloniji smo donošenju odluke o kupnji proizvoda/usluge za koje već postoji određena informacija.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9.	Dobar prodavač će vještinama uvjeravanja kupcu stvoriti želju temeljem argumenata koje iznosi.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10.	Dobar prodavač će utjecati na odluku kupca obzirom na to u kolikoj mjeri su njegove informacije vjerodostojne.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11.	Inzistiranje na vlastita stajališta prodavača čak i kada činjenice pokazuju suprotno, utječe na potrošačevu odluku o kupnji.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
12.	Prodajnu učinkovitost povećava korištenje izraza „potvrdite“ umjesto „potpišite“, jer ne daje kupcu osjećaj potiskivanja i nefleksibilnosti, već potvrdu suradnje.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
13.	„Cijena, plaćanje, gotovina ili polog“ pretpostavljaju davanje umjesto primanja, a zbog povećanja prodajne učinkovitosti važno je koristiti izraz „investiranje“ koja kupcu pruža osjećaj motiviranja i dobre suradnje.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
14.	Dobro pregovaranje rukovoditelja u poduzeću može otvoriti nova tržišta.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
15.	Nekvalitetna interna komunikacija znatno smanjuje radnu motivaciju prodajnog osoblja.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
16.	Smanjenju učinkovitosti prodajnog osoblja pridonosi nepravodobno i nejasno iznošenje radnih zadataka od nadređenih.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
17.	Prikupljanje podataka o prodajnim aktivnostima prodajnoj funkciji omogućava brže pronalaženje potencijalnih kupaca.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
18.	Interne kritike konstruktivne su i nužne za poticanje razvoja prodajnog osoblja.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
19.	Kvalitetna interna komunikacija pruža veći osjećaj obveze prema poslu i zaduženjima koje radite, te osobno zadovoljstvo postignutim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

20.	Učinkoviti prodajni tim vrijedna je karika za svako poduzeće, jer njihova izvedba direktno dovodi do uspješnog poslovanja na tržištu.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
21.	Visoko samopouzdanje prodavača negativno utječe na prodajnu prezentaciju i stav o kupnji.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
22.	Fizički izgled prodavača ima udio u donošenju kupovne odluke.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
23.	Kreativnost prodajnog osoblja važna je pri prodajnoj prezentaciji.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
24.	Nesigurni prodavač znači potrošačev odustanak od kupnje iako ima potrebu za istom.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**