Upravljanje prodajom

Terlević, Barbara

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:705825

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

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

BARBARA TERLEVIĆ

UPRAVLJANJE PRODAJOM

Završni rad

Pula, 2018.

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

BARBARA TERLEVIĆ

UPRAVLJANJE PRODAJOM

Završni rad

JMBAG: 0069066320, redovita studentica

Studijski smjer: Marketinško upravljanje

Predmet: Marketing

Znanstveno područje: Društvene znanosti
Znanstveno polje: Ekonomija
Znanstvena grana: Marketing

Mentor: doc.dr.sc. Erik Ružić

Pula, kolovoz 2018.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani _____, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera _____ ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

_____

U Puli, _____, _____ godine

IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, _____ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile

u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom _____

_____

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

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

U Puli, _____ (datum)

Potpis

_____

Sadržaj

1. Uvod 1
2. Osnove prodaje 2
3. Komunikacija u prodaji 3
   3.1. Komunikacijski proces 3
   3.2. Zapreke uspješnom komuniciranju 3
   3.3. Verbalna i neverbalna komunikacija 4
   3.4. Četiri stila komuniciranja 5
4. Prodajno osoblje 6
5. Upravljanje prodajom 9
   5.1. Područja odgovornosti prodajnog menadžmenta 9
      5.1.1. Prodajno planiranje 9
      5.1.2. Proračun prodaje 11
   5.2. Alociranje prodajnog napora i utvrđivanje veličine prodajnih snaga 11
   5.3. Organizacija prodaje 12
      5.3.1. Vrste prodajnih organizacija 13
      5.3.2. Timski pristup prodaji 14
      5.3.3. Prodaja ključnim kupcima 14
   5.4. Novačenje i izbor prodavača 14
   5.5. Prodajna obuka 15
   5.6. Motiviranje i nagrađivanje prodajnog osoblja 16
   5.7. Vrednovanje i kontrola rada prodavača 17
6. Ključni aspekti prodaje i prodajnog procesa 18
   6.1. Ponašanje potrošača i odlučivanje o kupnji 18
      6.1.1. Faze procesa odluke o kupnji 19
   6.2. Modeli kupovanja 20
   6.3. Prodajna strategija i taktike 21
      6.3.1. Razvijanje strategije marketinga 21
      6.3.2. Razvijanje taktika marketinga – djelovanje marketing miksa 23
   6.4. Postupak prodavanja – u maloprodaji 24
   6.5. Prodajne usluge 26
   6.6. Unapređenje prodaje 26
   6.7. Kontrola prodajnog poslovanja 27
7. Psihologija u prodaji 28

8. Upravljanje prodajom na poslovnom slučaju poduzeća Istarski supermarketi d.o.o. ... 28
8.1. Osnovni podaci o Istarskim supermarketima d.o.o. ... 28
8.2. Upravljanje prodajom u Istarskim supermarketima d.o.o. ... 30
8.2.1. Zapošljavanje ... 30
8.2.2. Edukacija ... 31
8.2.3. Nagrađivanje i motiviranje ... 32
8.2.4. Kontrola ... 32
8.3. Kritički osvrt na upravljanje prodajom u Istarskim supermarketima d.o.o. ... 33
9. Zaključak ... 35
Literatura ... 37
Popis slika ... 38
Sažetak ... 39
Summary ... 40

1. Uvod

U ovom će se radu govoriti o upravljanju prodajom. S prodajom se susrećemo svaki dan, prodaja je sastavni dio našeg svakidašnjeg života i jedna od najstarijih i najuzbudljivijih ljudskih aktivnosti. Stoga kako bi uspješno upravljali prodajom trebali bi stalno usavršavati svoje znanje i vještine. Bitna je komunikacija proizvođača sa potrošačima u procesu upravljanja prodajom. Navest će se verbalni i neverbalni načini komuniciranja, te koje su zapreke uspješnom komuniciranju. Prodajno osoblje predstavlja osobne veze tvrtke s kupcima, stoga tvrtke trebaju razmisliti o ciljevima prodajnih snaga, strategijama pomoću kojih će se ciljevi provesti, strukturi, veličini i naknadi.

U poglavlju upravljanje prodajom navodi se područje odgovornosti prodajnog menadžmenta. Koje se sastoji o prodajnog planiranja, ističu se osnovne funkcije prodajnog upravljanja, te proračun prodaje. Također, bitno je i alociranje prodajnog napora i utvrđivanje veličine prodajnih snaga, te organizacija same prodaje. U sklopu organizacije prodaje navodi se veličina prodajnih organizacija, važnost timskog pristupa prodaji te prodaja ključnim kupcima. Bitan je postupak novačenja i izbora prodavača, njihova prodajna obuka te motiviranje i nagrađivanje. Kod upravljanja prodajom potrebno je vrednovati rad i izvršiti kontrolu kako bi prodaja bila što uspješnija.

Detaljnije se govori o ključnim aspektima prodaje i prodajnog procesa, kao što je ponašanje potrošača i odlučivanje o kupnji, te modelima kupovanja. Također prodajne strategije i taktike, kao što su razvijanje strategije marketinga i razvijanje taktika marketinga. U maloprodaji se posebnu pažnju treba posvetiti postupku prodavanja i prodajnim uslugama, te konstantnom unapređenju prodaje, kontroli prodajnog poslovanja te psihologiji u prodaji.

Nakon teorijskog dijela analizira se upravljanje prodajom na poslovnom slučaju poduzeća Istarski supermarketi d.o.o.. Najprije općenito o poduzeću, zatim je opisan proces upravljanja prodajom u Istarskim supermarketima. Kako oni zapošljavaju radnike, na koji način ih educiraju, motiviraju, kontroliraju i slično. Nakon čega se daje kritički osvrt na proces upravljanja prodajom u Istarskim supermarketima d.o.o..

2. Osnove prodaje

S prodajom se susrećemo svaki dan, ona nam otvara put do svega što želimo i što nam je potrebno, neovisno o tome jesmo li pojedinac ili tvrtka. Ako gledamo s ekonomskog stajališta „prodaja se može definirati kao prijenos vlasništva ili prava na vlasništvo s jednog na drugi entitet, za neku odgovarajuću cijenu izraženu u novcu."

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

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

Osobe koje su zadužene za razvoj prodaje trebaju brinuti i educirati se kako bi odgovarali različitim zahtjevima, različitih kupaca. Sama definicija prodaje pomaže poduzećima da unaprijede svoju prodaju, da podignu svoju ljestvicu, jer dobra definicija prodaje veoma utječe na samu učinkovitost prodaje.

Ima puno definicija prodaje, ali neovisno o kojoj definiciji govorili prodaja je sastavni dio u našem svakidašnjem životu i jedna od najstarijih i najuzbudljivijih ljudskih aktivnosti. Da bi dokazali svoje sposobnosti i bili uspješni u prodaji potrebno je puno znanja i vještina. Treba stalno učiti nove trendove i biti u toku sa suvremenom prodajom, ako želimo uspjeti i kvalitetno prodavati. Funkcije, oblici i metode prodaje se mijenjaju svakodnevno i prilagođavaju se zahtjevima tržišta. Stoga nema nekog savršenog proizvoda ili usluge koju nije potrebno prodati da bi ostvarila svoj puni potencijal. [1]

[1] B. Juhar Tomašević, prof., „Osnove prodaje", Zagreb, Algebra učilište, 2013.godine, str.4-6.

3. Komunikacija u prodaji

3.1. Komunikacijski proces

Komunikacija je proces prijenosa informacija ili razmjena razumijevanja. Komunikacija ima tri ključna elementa: pošiljatelja poruke, poruka koja se prenosi kroz neki komunikacijski kanal ili medij i primatelja poruke do kojeg poruka treba stići. Komunikacija počinje od pošiljatelja poruke, u kupoprodajnom procesu to može biti kupac ili prodavač, ali češće je to prodavač. Pošiljatelj ima ideje, potrebe, želje i informacije koje želi da dođu do primatelja. Bitno je na pravi način kodirati poruku kako bi je sugovornik u potpunosti i pravilno razumio. Za to se najčešće koriste riječi, uz pomoć govora ili teksta, ali i drugi signali koje odašiljemo i za koje se nadamo da će pomoći u prenašanju naše poruke. To može biti govor tijela, mimika, držanje odijevanje ili neki drugi način sporazumijevanja koji je unaprijed dogovoren i isplaniran. Prodavač će velik broj poruka o sebi, proizvodima i poduzeću u kojem radi prenijet svjesno, ali i osobnom neverbalnom komunikacijom koja je većinom podsvjesna.

U slučaju prodaje primatelj poruke je kupac, kod kojeg je bitno da na pravi način protumači poruku. Njegovo osobno iskustvo ima velik utjecaj u odnosu na druge ljude jer svatko ima različita iskustva i to uvelike utječe na ispravno razumijevanje onog što je prodavač rekao. Nerijetko se dogodi da se poruka koju je pošiljatelj uputio primatelju izgubi negdje u prijenosu putem nekog kanala, pa dolazi do problema jer primatelj ne dobije informaciju kakvu je trebao dobiti. Onda se kaže da je nastala buka u komunikaciji, odnosno da je došlo do šuma ili smetnji. Stoga je veoma bitno stalno provjeravati da li je kupac primio našu poruku i da li ju on razumije na pravi način. Za provjeru se koristi povratna veza, koja se u prodaji ne dobiva spontano, već prodavač treba potaknuti kupca da više govori, postavljati mu pitanja, promatrati reakcije i slično, kako bi provjerio ispravnost razumijevanja poruke i kako bi zapamtio iskomuniciranu poruku. [2]

3.2. Zapreke uspješnom komuniciranju

Kako smo već spomenuli, komunikacija je uspješna jedino ako primatelj ispravno razumije poruku koju je pošiljatelj poslao. Problemi u komunikaciji mogu uzrokovati

[2] M. Tomašević Lišanin, „Profesionalna prodaja i pregovaranje“, Zagreb, HUPUP, 2010., str.115.-116.

sukobe, propuštanje dobrih prilika i agresivno ponašanje. U razgovoru kupca i prodavača ima niz aktivnosti koje mogu omesti razgovor i preusmjeriti pozornost, te zbog kojih može doći do blokade u komunikaciji. To se može primjerice dogoditi zbog zvonjave telefona, buke na hodniku, dolaska treće osobe i slično. Uz takvo ometanje ima i niz drugih prepreka kao što su: „percepcijske, kulturne i jezične razlike, emotivna pristranost, neodgovarajuće okruženje, odvlačenje pozornosti svih vrsta, neiskrenost sudionika komunikacije, ponekad i opću zasićenost informacijama.“[3] Dobri komunikatori su svjesni nepovoljnih učinaka lošeg komuniciranja s kupcima, pa ulažu veći trud i napor kako bi usavršili poruku koju žele prenijeti. Kako bi postigli višu razinu međusobna razumijevanja provode komunikacijsku provjeru u svakoj fazi komunikacijskog procesa, u odašiljanju, primanju, razumijevanju i prihvaćanju. Kako bi to postigli potrebno je da slušaju kupce, njihove želje i da im se prilagođavaju.

3.3. Verbalna i neverbalna komunikacija

Kod osobne komunikacije su veoma bitne i verbalna i neverbalna komunikacija, i zajedno čine cjelovit jezik, kojim izražavamo osobnost, emocije, želje i ono kako nešto stvarno je. Nekad to činimo svjesno, a ponekad nesvjesno, ovisno o situaciji. „Jednim istraživanjem, 1971. godine, američki istraživač Albert Mehrabian došao je do podataka da naši osjećaji, simpatije ili nesviđanja usmjereni prema ljudima s kojima dolazimo u kontakt čine sedam posto na temelju izgovorenih riječi, 38 posto na temelju glasa ili načina na koji smo to rekli, tu su bitni intonacija i ritam, te 55 posto na temelju izraza našeg lica.“[4] Na temelju istraživanja možemo vidjeti kako sam proces komunikacije uopće nije tako jednostavan kako se čini, naravno da su jako bitne riječi koje izgovaramo ali dokazano je kako je naš izraz lica dok to izgovaramo bitniji i tome se treba posvetiti.

Komunikaciji s kupcima treba posvetiti puno vremena i pažnje jer je uspješna komunikacija temelj svakog prodajnog procesa. Treba se baviti svim komponentama komunikacijskog procesa i težiti napretku u poboljšanju komunikacijskih sposobnosti, jer to vodi do ostvarenja poslovnih ali i osobnih ciljeva.

[3] Ibidem, str.117-118
[4] Ibidem, str.118-119

3.4. Četiri stila komuniciranja

Spojimo li dvije dimenzije ljudskog ponašanja, dominaciju i društvenost, možemo oblikovati model stila komuniciranja. Imamo četiri stila komuniciranja, i to: emotivni, upravljački, refleksni i podržavajući.

Emotivni stil je spoj visokog stupnja društvenosti i visokog stupnja dominacije. Emotivni se ljudi obično ističu u društvu, lijepo se izražavaju, uživaju u provođenju vremena održavanjem odnosa s velikim brojem ljudi, otvoreni su, zrače entuzijazmom i djeluju poticajno, kao npr. Oprah Winfrey, poznata televizijska zvijezda, pjevač Robin Williams i drugi. Emotivne osobe žele brzo uspostaviti društveni odnos i osjećaju se ugodnije u neformalnoj atmosferi. Neki znakovi koji otkrivaju da se radi o emotivnoj osobi: osoba djeluje prilično aktivno, u većini slučajeva preuzima inicijativu u društvu, voli poticati neformalnost te izražava osjećaje.

Upravljački stil je spoj visokog stupnja dominacije i niskog stupnja društvenosti. Osobe daju naredbe glasno, imaju nadzor nad svakim dijelom posla, smatraju se odlučnima, poduzetnima, ozbiljnima. Osobe su također i agresivne, zahtjevne, bezobrazne, otvorene, tvrdoglave, nestrpljive. Refleksni stil komuniciranja prikazuje spoj niskog stupnja dominacije i niskog stupnja društvenosti. Ljudi koje se svrstava u refleksni stil su obično suzdržani i oprezni, kontrolirano izražavaju osjećaje, pokazuju sklonosti za urednost, sklonost odmjerenosti u izražavanju mišljenja, daju dojam nepristupačnosti. Oni pozorno ispituju sve činjenice prije donošenja konačne odluke i paze na detalje. U prodaji osoba koja je sklona razmišljanju ne želi brzo napredovati, želi da joj se činjenice sustavno prezentiraju, bez uplitanja emocija i ne želi trošiti previše vremena na druženje.

Podržavajući stil je spoj niskog stupnja dominacije i visokog stupnja društvenosti. Takvi ljudi s lakoćom slušaju i obično ne nameću svoja gledišta. Životni stil takvih osoba obično nije previše upadljiv. Oni obavljaju svoje dužnosti mirno i skromno i rijetko svraćaju pozornost na ono šta su postigli. Obilježja ponašanja koja su svojstvena osobama s podražavajućim stilom: doimaju se mirno i suzdržano, pozorno slušaju druge ljude, nastoje izbjeći uporabu moći, odluke donose sporo i promišljeno.[5]

[5] B.L. Recce, G.L. Manning, „Suvremena prodaja“, MATE D.O.O., Zagreb, 2008., str. 86-93

4. Prodajno osoblje

Prodajno osoblje predstavlja osobne veze tvrtke s kupcima. Prodajni predstavnik neke tvrtke mnogim kupcima predstavlja cijelu tvrtku. Oni tvrtkama donose veoma bitne informacije o kupcima koje su saznali u komunikaciji s njima. Prodajni predstavnik pokriva zanimanja poput: dostavljača, primatelja narudžbe, poslanika, tehničara, kreatora potražnje te pružatelja rješenja. Dostavljač i primatelj narudžbe bi bili najmanje kreativni, dok bi kreator potražnje i pružatelj rješenja imali najkreativniju poziciju.[6]

„Upravljanje prodajnim snagama istražuje tri glavna pitanja koja se odnose na prodajne snage:

- Koje odluke tvrtka donosi kod dizajniranja prodajnih snaga
- Na koji način tvrtka regrutira, odabire, trenira, nadgleda, motivira i ocjenjuje prodajne snage,
- Na koji način prodavači mogu poboljšati svoje vještine u prodaji, pregovaranju i održavanju „marketing odnosa“.“[7]

Kod dizajniranja prodajnih snaga, tvrtka treba razmisliti o ciljevima prodajnih snaga, strategijama pomoću kojih će se ciljevi provesti, strukturi, veličini i naknadi. Tvrtke pažljivo definiraju specifične ciljeve, za koje očekuju da će ih prodavači ostvariti. Prodajni predstavnici na tržištu traže potencijalne kupce i njima se prilagođavaju. Prodajni predstavnici trebaju pravilno rasporediti svoje vrijeme na potencijalne i postojeće kupce, kako bi potencijalne privukli a postojeće zadržali. Također trebaju na pravi način razmijeniti informacije o proizvodu ili usluzi određene tvrtke, što također nije jednostavno jer se treba prilagoditi svakom kupcu na poseban način. Kod same prodaje bitan je način na koji priđu kupcima, kako im prezentiraju proizvod/uslugu, kako se nose sa prigovorima i na koji način završavaju proces prodaje. Prodajni predstavnici kod pružanja usluge kupcima imaju više zadataka, savjetovati ih, pružiti tehničku pomoć, naplatiti i obaviti dostavu. Tokom procesa oni istovremeno istražuju, tj. donose zaključke na tržištu za šta popunjavaju izvješća. Također odlučuju koji će kupci dobiti deficitne proizvode za vrijeme pomanjkanja proizvoda na tržištu.

[6] M. Sekso, „Prodaja i distribucija“, Knin, Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu, 2010. godine str. 123.
[7] Loc. Cit.

Tvrtka treba brinuti da strateški postavi prodajne snage kako bi pronašli prave kupce u pravo vrijeme i na pravi način. Prodajni predstavnici to rade na razne načine, ovisno o segmentu kupaca. Prodajni predstavnici s postojećim ili potencijalnim kupcima, s grupom kupaca, prodajni tim s grupom kupaca, skupna prodaja ili seminarska prodaja. Danas se prodaja više odnosi na timski rad, koji je zahtjevniji i zahtjeva potporu cjelokupnog osoblja tvrtke.[8]

Tvrtke se trebaju prilagođavati kupcima, tj. tržištu. Tako da prilagođavaju i strukturu svojih prodajnih snaga promjenama na tržištu koje su svakodnevne. Ovisno o kakvim se proizvodima i linijama proizvoda radi, takva treba biti i struktura. Tako npr. imamo teritorijalnu strukturu prodajnih snaga, proizvodnu, tržišnu i druge. Prodajni predstavnici su najskuplja imovina tvrtke, tako da ukoliko tvrtke trebaju sniziti svoje troškove razmišljaju o smanjenju prodajnih snaga, jer odjeli prodaje tvrtku koštaju najviše. Tvrtkama je bitno da imaju strategiju i strukturu, nakon toga razmišljaju o veličini prodajnih snaga. Šta ih je više u tom odjelu, prodaja će se više povećati ali s prodajom i troškovi, pa je potrebno da tvrtka odredi šta joj je bitnije i isplativije.

Kako bi prodajni predstavnik obavljao svoj posao kvalitetno za to treba biti dobro plaćen. I tvrtka koja traži kvalitetne prodajne predstavnike, treba im dati i odgovarajuću naknadu. Prodajni predstavnici žele redoviti prihod, posebnu naknadu za iznadprosječan uspjeh te poštenu plaću za iskustvo i staž. To će se naravno u mnogo slučajeva sukobiti s ciljevima menadžmenta čiji je cilj ekonomičnost. Obično, tržišna cijena za prodavača nije dobro definirana, ali tu velik utjecaj ima menadžment tvrtke u kojoj prodavač radi. Tvrtke najčešće određuju četiri komponentne naknade prodajnim snagama, a to su: plaće kao fiksni iznosi, promjenjivi iznosi u obliku dodatnih primitaka, dopušteni troškovi koji pokrivaju neke dodatne troškove uz primarnu naknadu i pogodnosti, kao npr. plaćeni odmor, mirovine i slično.

Zatim tvrtka donosi odluke koje se odnose na postupke regrutiranja i odabira prodajnih snaga, osposobljavanje prodajnih predstavnika, nadzor, motiviranje te vrednovanje. Kako bi tvrtka imala uspješnu prodajnu snagu treba izabrati učinkovite prodajne predstavnike s kojima će ostvariti veću prodaju. Veoma je bitno koliko su prodajni predstavnici produktivni. Poduzeća puno gube pri zapošljavanju krivih ljudi, jer ukoliko prodavač da ili dobije otkaz, troškovi tvrtke za pronalazak i osposobljavanje drugog

[8] Ibidem, str.124.-125.

prodavača mogu biti veoma visoki. Ukoliko tvrtka ima više novih prodavača u isto vrijeme, oni su manje produktivni i tvrtka će tada imati manju prodaju.

Kod biranja prodajnih predstavnika tvrtka treba pažljivo birati, prema željama kupaca koji većinom žele iskrene, pouzdane i stručne prodavače koji vole pomoći. Te karakteristike nije baš jednostavno prepoznati, stoga trebaju biti veoma pažljivi. Menadžment odlučuje koji su kriteriji odabira, koje zatim objavljuje i onda kreće regrutiranje predstavnika. Radnici se traže na više načina; prikupljanjem imena postojećih predstavnika, objavljivanjem u agencijama za zapošljavanje, objavljivanjem natječaja za posao i kontaktiranjem studenata. Nakon što tvrtka dobije ponude i jave im se kandidati, oni izabiru one za koje misle da su najbolji. Odabiru ih na razne načine, od formalnog do neformalnog testiranja. Neki put za testiranje izabiru intervju, ponekad intervjuiraju i supružnika, neki daju formalne testove kandidatima. Oni koji sveukupno budu najbolji, njih tvrtka izabire i pridaje im se velika važnost.[9]

Tvrtke nakon šta izaberu kandidate, osposobljavaju svoje prodajne predstavnike za rad, kako bi bili upoznati sa tvrtkom, proizvodima, karakteristikama kupaca, konkurencijom i kako bi se što više prilagodili kupcima koji su danas sve zahtjevniji. Osposobljavanje vremenski traje različito, ovisno o djelatnosti koju će djelatnik obavljati. Prodajni su predstavnici obično pod nadzorom svojih šefova. Oni koji su plaćeni po proviziji su obično manje nadgledani od onih koji su plaćeni fiksno. Prodajni predstavnici imaju kvotu za kontaktiranje kupaca, koja nije kod svih jednaka. Istraživanja su pokazala da su najbolji prodajni predstavnici oni koji svoje vrijeme organiziraju učinkovito. Imaju godišnju shemu kontakata koja pokazuje koje postojeće i potencijalne kupce zvati u određenom mjesecu i koje aktivnosti provoditi. Zatim imaju analizu vremena i dužnosti koja pomaže predstavnicima da shvate kako provode svoje vrijeme i načine na koje mogu povećati svoju produktivnost. Prodajni predstavnici svoje vrijeme provode na sljedeći način: pripreme, putovanje, hrana i odmor, čekanje, prodaja i administracija.

Tvrtke koriste svoje unutarnje i vanjske snage. Unutarnje snage oslobađaju vanjske predstavnike i omogućuju im da više vremena provode prodajući glavnim kupcima, identificirajući i obrađujući nove potencijalne klijente i prikupljajući više pokrivenih narudžbi ugovorom. U svemu tome prodavači trebaju biti motivirani. Što su više

[9] Ibidem, str.126.-128.

motivirani, to je njihov napor izraženiji. To dovodi do veće provedbe i bolja provedba dovodi do boljih rezultata, koji dovode do većeg zadovoljstva, koje povećava motivaciju. Takav su model izučavali Churchill, Ford i Walker.[10]

Tvrtke većinom propisuju prodajne kvote koje određuju prodajnim predstavnicima koliko bi te godine trebali prodati. Koriste se različite strategije postavljanja kvota. Neke tvrtke postavljaju visoke kvote koje je teško postići pa to prodajnim predstavnicima stvara napor i stres ali ujedno ih i motivira. Neki postavljaju umjerene kvote koje je lako postići, a neki su fleksibilni pa postavljaju različito kvote ovisno za kojeg prodajnog predstavnika. Kako bi uprava vrednovala prodajne predstavnike treba prikupiti informacije o njima. Najvažniji izvor informacija je izvješće o prodaji, a dodatne informacije prikupljaju kroz osobno praćenje, od pisama kupaca i njihovih primjedbi, potrošačkih istraživanja i razgovorom s drugim prodajnim predstavnicima.[11]

5. Upravljanje prodajom

5.1. Područja odgovornosti prodajnog menadžmenta

Neovisno o kakvom upravljanju je riječ, upravljanje se uvijek sastoji od tri važna elementa: planiranja, organizacije i kontrole. Primarna je svrha planiranja utvrditi ciljeve, definirati odgovarajuće strategije za njihovo ostvarenje i alociranje resursa potrebnih za praktičnu implementaciju dogovorenih strategija. Pod organizacijom se podrazumijeva mobilizacija raspoloživih resursa i podjela zadataka kako bi se ostvarili zacrtani ciljevi. Kontrola ili nadzor osigurava povratnu informaciju vezano za uspješnost u ostvarenju zacrtanih ciljeva i omogućava da se poduzmu korektivne aktivnosti, ali i za objektivnije definiranje ciljeva u sljedećem planskom razdoblju. [12]

5.1.1. Prodajno planiranje

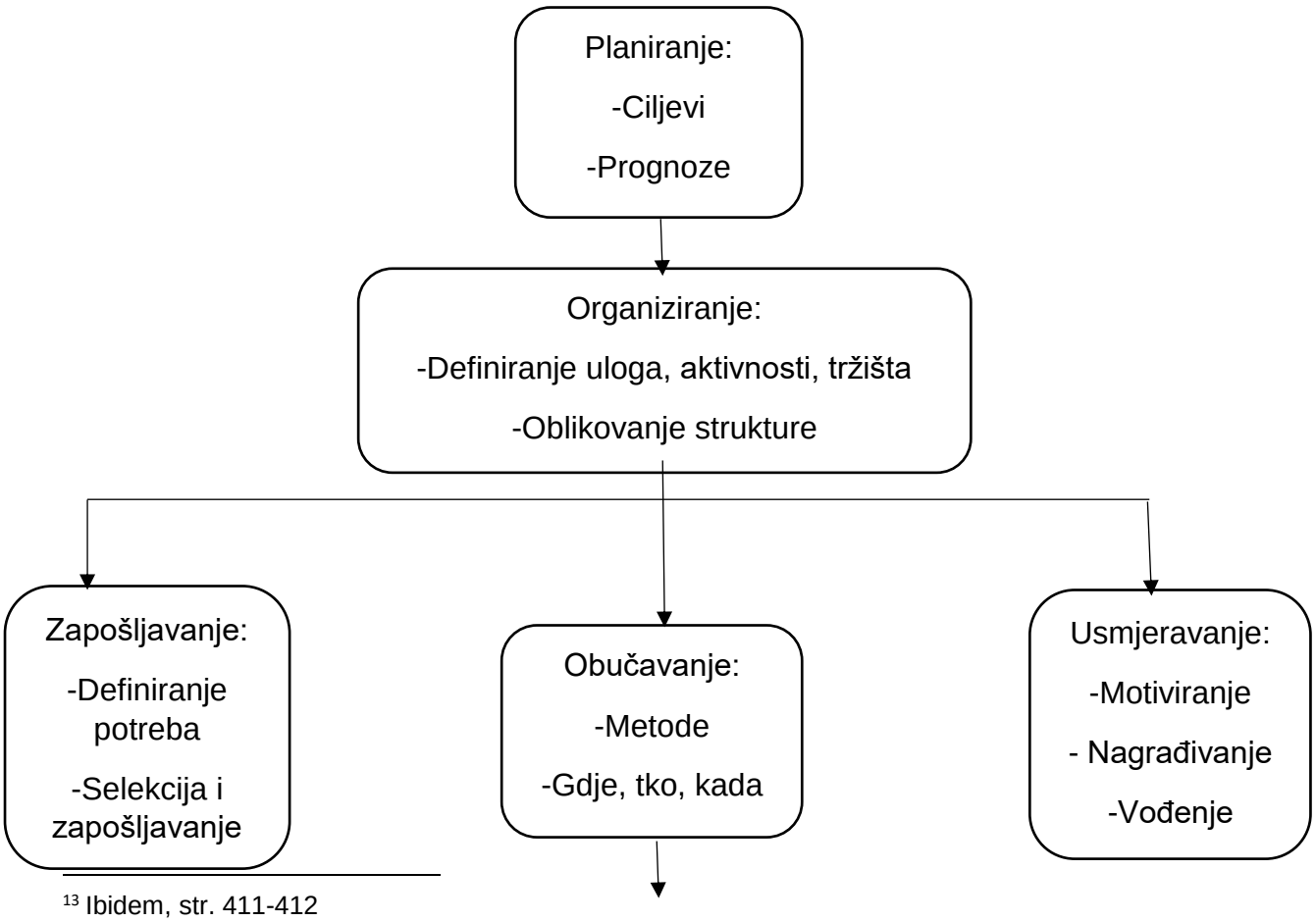
U prodajno planiranje pripada utvrđivanje ciljeva prodajne funkcije, definiranje tržišnih prognoza i utvrđivanje proračuna za prodaju. Ciljevi prodajne funkcije se izvode iz godišnjeg plana marketinških aktivnosti, stoga su povezani s marketinškim ciljevima. Marketinške aktivnosti odražavaju se na mogućnosti i potencijal ostvarenja prodaje u

[10] Ibidem, str. 130.
[11] Ibidem, str 130-131
[12] M. Tomašević Lišanin, op.cit., str. 411.

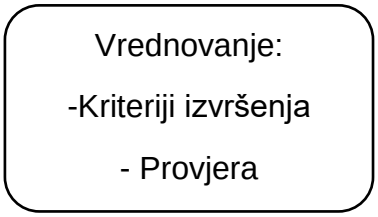
odabranim tržišnim segmentima. Uloga prodaje je da svojim aktivnostima podupire marketinške ciljeve i strategije. Marketinški ciljevi se definiraju na razini tržišnog segmenta, a ciljevi prodaje za svakog pojedinačnog i točno određenog kupca iz definiranog segmenta. Prodajna funkcija sudjeluje u procesu marketinškog planiranja tako da osigurava marketinškim planerima i stratezima procjenu tržišnog i prodajnog potencijala. Planiranje prodaje se može obavljati u različitom vremenskom razdoblju. Može bit nekoliko godina unaprijed, godišnje, mjesečno pa sve do dnevnog planiranja. Prodaja se planira na razini cijelog poduzeća, za različite prodajne sektore i za sva zemljopisna prodajna područja koja tvrtka pokriva. Najniža razina planiranja prodaje obavlja se za svakog kupca i prodavača posebno. Plan prodaje koju mora ostvariti prodavač naziva se kvota, a podrazumijeva količinu, vrijednost ili neku drugu mjeru na temelju koje se može vrednovati prodajna uspješnost tog prodavača za neko razdoblje.[13]

U nastavku će se prikazati osnovne funkcije prodajnog upravljanja i njene podjele koje ćemo kasnije detaljnije objasniti.

Slika 1. Osnovne funkcije prodajnog upravljanja



[13] Ibidem, str. 411-412



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

5.1.2. Proračun prodaje

Svako poduzeće mora procijeniti prodaju, obično za razdoblje od godine dana, na temelju koje se planiraju ostale operacije poduzeća. Najjednostavniji i najčešći način je da se od procijenjenog prihoda od prodaje oduzmu izravni i fiksni troškovi. Zatim se ostatak raspodjeli za podmirenje troškova ostalih funkcija, a ostatak na kraju je dobit. Proračun prodajne funkcije predstavlja ukupni iznos sredstava koji je namijenjen pretvaranju prodajnog napora u stvarnu prodaju, određen za neko vremensko razdoblje. Proračun odobrava uprava, zatim direktor prodaje odlučuje kako bi ga bilo najbolje rasporediti na pojedine kategorije prodajnog ulaganja. [14]

5.2. Alociranje prodajnog napora i utvrđivanje veličine prodajnih snaga

Pri definiranju prodajnih strategija postavlja se pitanje učinkovitog i djelotvornog upošljavanja oskudnih resursa za ostvarenje maksimalnih učinaka. Bitno je da se što bolje rasporedi vrijeme i mogućnosti prodavača tvrtke u prodajnom usluživanju postojećih i potencijalnih kupaca. Smatra se kako učestalije posjećivanje kupaca pridonosi većim prodajnim uspjehom. Treba imati na umu da svi kupci nisu jednaki u smislu prodajnog potencijala za proizvode ili usluge nekog poduzeća. Tu također vrijedi Parettovo pravilo, da 20 posto kupaca pridonosi s gotovo 80 posto ukupnoj dobiti poduzeća. S obzirom na to da donose najveći dio dobiti za poduzeće, tim kupcima se treba najviše posvetiti ali nikako ne zanemariti ostale kupce. Poduzeća s obzirom na to razvrstavaju kupce u određene skupine. Za svaku se skupinu određuje određuje optimalan broj godišnjih posjeta prodavača. Veliki i srednje značajni kupci uslužuju se osobnim naporom prodavača, a manje važni kupci se uslužuju pomoću jeftinijih metoda izravnog marketinga. [15]

[14] Ibidem, str.413
[15] ibidem, str.414.

„Veličina prodajnih snaga dobiva se tako da se ukupan broj prodajnih posjeta koje je potrebno obaviti tijekom jedne godine podijeli s prosječnim brojem posjeta koje može obaviti jedan prodavač tijekom godine dana.“

Menadžeri prodaje trebaju paziti da su prodajna područja otprilike ista, gledajući radno opterećenje zaposlenika i ostvariv prodajni potencijal. Tada svaki prodavač ima približno iste uvjete za ostvarenje vlastitog dohotka i poduzeće ima zajedničku osnovicu za vrednovanje ostvarenja prodavača. Naravno da i tu ima razlika ali one nastaju zbog individualnih sposobnosti ili različite razine napora prodavača koji je na tom području. Niti kupci nisu isti u svim područjima, već variraju u veličini i gustoći, tako i prodajna područja koja imaju isti potencijal prometa mogu varirati u veličini. Pri odluci za koje je prodajno područje određeni prodavač, u obzir se uzimaju i mjesto stanovanja, vremena potrebnog za putovanje od kupca do kupca, ranije izgrađeni odnosi prodavača s kupcima na određenom području i slično.

Većina poduzeća određuje prodajne kvote za prodavače da osigura smjernice ali i poticaje u alociranju njihova individualnog napora. Mogu biti izražene u pojmovima vrijednosti ili količini prodaje, profitnoj marži ili u nekim drugima aktivnostima koje određeni prodavač treba ostvariti u dogovorenom vremenu. Kako bi bile učinkovite trebaju biti ostvarive, realne, razumljive i imati određene dimenzije po kojima će se prodavači vrednovati. [16]

5.3. Organizacija prodaje

U organiziranju prodajnog napora ima nekoliko načela ili pristupa, koji nam govore kako nešto učiniti. Najprije poduzeće treba odlučiti da li će imati vlastite prodavače ili vanjske prodajne suradnike. To obavezno trebaju odlučiti međunarodna poduzeća kada otvaraju tržišta novih zemalja. Kada poduzeće odluči da će zaposliti vlastite prodavače, tada ima više mogućnosti i može svoje prodajne snage organizirati na različite načine. Glavne mogućnosti organiziranja uključuju: zemljopisnu organizaciju, proizvodnu, organizaciju prema kupcima, funkcionalnu i prodajnu organizaciju. Na izbor organizacijske strukture utječu vanjski i unutarnji čimbenici poduzeća. Vanjske čimbenike čine: poslovno okruženje, obilježja tržišta, struktura i lokacija tržišta, potreba potrošača, pravna regulacija, razina kulture društva, demografska, sociopsihološka i

[16]Ibidem, str. 415.

ostala obilježja društva. A unutarnji su čimbenici: veličina poduzeća, program proizvoda/usluga, lokacija, raspoloživost i obrada informacija. Bitno je voditi računa o općim konceptima organiziranja; „o centralizaciji u odnosu prema decentralizaciji, o specijalizaciji prodaje u odnosu prema generalizaciji, o broju upravljačkih razina, rasponu kontrole i drugom.“ Bit definiranja prodajne organizacijske strukture je da prodavačima i njihovim nadređenima pomogne u uspješnoj implementaciji postavljenih marketinških i prodajnih ciljeva. [17]

5.3.1. Vrste prodajnih organizacija

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

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

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

Funkcionalna prodajna organizacija specijalizira različite prodavače za različite funkcije, jer prodajni zadaci zahtijevaju različita znanja i sposobnosti prodavača. Imamo dvije vrste takve specijalizacije. Jedna je vrsta dijeljenje ukupne radne snage na dio prodavača koji se bave samo pronalaženjem novih kupaca i razvojem odnosa,

[17] Ibidem, str. 416.

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

U praksi većinom poduzeća ne koriste samo jednu od prodajnih organizacijskih struktura, jer prednosti jedne istodobno predstavljaju nedostatak druge prodajne organizacijske strukture. Mnoga poduzeća upotrebljavaju hibridnu prodajnu organizaciju, jer ona koristi prednosti različitih struktura i minimizira njihove nedostatke.[18]

5.3.2. Timski pristup prodaji

Vođa timskog pristupa prodaji je prodajni menadžer više razine, koji je ključna osoba koja svojim znanjem i vještinama usmjerava različite talente k uspjehu cjelokupnog prodajnog napora. Taj pristup osim prodavača uključuje i članove iz drugih odjela poduzeća, poput istraživanja i razvoja, proizvodnje, usluživanja kupaca, financija i drugih kako bi svojim znanjem pridonijeli povećanju prodaje. Suvremena timska prodaja je svakako učinkovitija od tradicionalnog prodajnog pristupa, zbog složenosti proizvoda i usluga koje se danas nude.

5.3.3. Prodaja ključnim kupcima

Prodaja ključnim kupcima je identificiranje onih kupaca koji su posebno važni za poduzeće, oni imaju velik utjecaj na strategiju poduzeća kao ponuđača i sukladno tome takvim kupcima daju posebno prilagođen tretman i pažnju. Takva je prodaja tržišno-prodajna specijalizacija prema veličini posla, iako to nije jedini kriterij koji određuje status ključnog kupca. [19]

5.4. Novačenje i izbor prodavača

Bitan je postupak novačenja i izbora prodavača, jer posljedice lošeg izbora rezultiraju povećanim troškovima obuke, nadzora i kontrole, nezadovoljstvom kupaca, demotiviranosti prodavača, većom stopom fluktuacije ili napuštanjem posla. Za

[18] ibidem, str. 416.-419.
[19] ibidem, str. 419.

različite poslove potrebno je imati različite kombinacije crta osobnosti i prodajnih vještina o čemu treba voditi računa pri izboru prodavača. Kako bi kandidat bio uspješan za određenu dužnost treba imati potrebne vrline. Osobine koje su poželjne kod prodavača su entuzijazam, upornost, samopouzdanje, posvećenost poslu, komunikativnost, samoinicijativa, poštenje, empatija, dobre vještine slušanja, timski duh i slično. Izvori informacija o novim prodavačima su brojni i poduzeća obično koriste više njih. Kao što su oglašavanje u tisku, agencije za zapošljavanje, poznanstva s profesorima fakulteta koji daju preporuke, fakultetska događanja poput Dana karijera na Ekonomskom fakultetu, Zavod za zapošljavanje, internetske burze rada, društvene mreže i slično. Poduzeća nastoje privući iskusne prodavače koji su prije radili za konkurenciju ili u nekim sličnim branšama. Provjera kandidatovih osobina, znanja i vještina se obavlja na više načina, kao što su npr. analizom biografije, intervjuiranjem, testiranjem, provjerom rada na računalu, podvrgavanjem stresnim situacijama i slično. [20]

5.5. Prodajna obuka

Većina poduzeća ima praksu da novi prodavači koje zaposle najprije idu na prodajnu obuku koja traje, tjedan dana, mjesec ili koliko se smatra da je potrebno. Za to vrijeme prodavači se upoznaju s poduzećem, načinom rada., proizvodima, konkurencijom, najvažnijim kupcima i slično. Tijekom obuke prodavači stječu različite prodajne vještine, kao što su vještine verbalne i neverbalne komunikacije, prezentiranja, upravljanja vlastitim vremenom i prodajnim područjem, upravljanjem stresom i ostalim načelima prodaje. Također prodajna obuka doprinosi socijalizaciji prodavača, nastoji se stvoriti osjećaj pripadnosti organizaciji i upoznati ostale zaposlenike, kulturu poduzeća i način rada. U današnje vrijeme, vrijeme stalnih promjena i noviteta i iskusni prodavači povremeno trebaju osvježiti svoje znanje, učiti o novim proizvodima, novim metodama prodaje, novim tehnologijama i slično. Obučavanje zaposlenika se provodi na više različitih načina poput; materijala za samoučenje, knjiga, časopisa, putem interneta, putem mentorske obuke u uredu ili na terenu, ili se angažiraju vanjski konzultanti i institucije specijalizirane za obuku prodavača, koji obično kombiniraju niz metoda. [21]

[20] ibidem, str. 419.-420.
[21] ibidem, str. 420.

5.6. Motiviranje i nagrađivanje prodajnog osoblja

Pomoću privlačnog sustava motiviranja i nagrađivanja osoblja, poduzeće privlači i zadržava dobre prodavače. Kako bi poduzeće pridobilo prodavače na taj način, prodavači trebaju imati primanja kao i u konkurentskim poduzećima ili nešto viša. Veoma je bitno nagrađivati prodavače i na taj ih način motivirati kako bi prodajni rezultati bili što uspješniji. Nagrađivanje može biti financijsko i nefinancijsko. Možemo reći kako se novac smatra najvećim motivatorom, ali ga svi prodavači ne vrednuju na isti način, stoga i nefinancijsko nagrađivanje također potiče prodavače na veće učinke u prodaji.

Financijsko nagrađivanje je obično u obliku fiksne plaće, provizije ili kombinacije. Fiksna plaća je najprikladnija metoda u situaciji gdje prodavač pripravnik najveći dio svog vremena provodi na obuci ili u prodajnim situacijama gdje nije moguće precizno odrediti osobne doprinose rezultatu prodaje kao pri timskoj prodaji. „Pod provizijom smatramo naknadu prodavačima u određenom postotku od ostvarene prodaje ili profita. Provizija je prikladna u situacijama gdje je primarna odgovornost prodavača zaključenje prodaje.“ Provizija rezultira superiornim rezultatima, ali kod slučaja čiste provizije je manja lojalnost prodavača poduzeću i poduzeće ne može kontrolirati aktivnosti koje prodavač obavlja u potpunosti. Kombinacija fiksnog i varijabilnog dijela plaća postaje sve popularnija jer izbjegava ograničenja dviju prethodnih metoda. Nude balans između poticaja, kontrole i fleksibilnosti. Kod kombinacije tih dvaju sustava treba razmotriti koji postotak treba biti fiksan a koji varijabilan. Varijabilni dio može činiti provizija ili bonus, ili oba dva zajedno. Bonusi se koriste za ostvarenje kratkoročnih ciljeva, i mogu biti za svakog pojedinačno ili za cijeli tim, novčane ili neke druge naravi. Oni su dodatni oblik nagrađivanja. Kombinirani pristup ima više prednosti od nedostataka ali najveći nedostatak je teško administriranje zbog čestih promjena. Prodajni troškovi poput putovanja, hotelskih smještaja, telefonskih računa i sl. može biti plaćeni na razne načine, ali kako ih ne bi svakom prodavaču posebno odobravali, mogu biti sastavni dio varijabilnog dijela plaće. [22]

U najvažnije oblike nefinancijskog motiviranja u prodaji ubrajaju se; mogućnost napredovanja na više upravljačke razine, osjećaj ispunjenosti na poslu, mogućnost osobnog razvoja, odavanje priznanja za ostvarenja, sigurnost na poslu, pohvala i sl.

[22] Ibidem, str. 422.

Prema istraživanjima, unaprjeđenje na poslu se smatra najpoželjnijim nefinancijskim oblikom nagrađivanja, od kojeg bi kasnije zaposlenik imao financijske koristi. Također velik je motivator za povećanje osobnog napora odavanje poštovanja za postignuta ostvarenja, koje može biti formalno ili neformalno. Odavanje poštovanja poduzeće stoji jako malo ili ništa a prodavačima znači jako puno. [23]

Za prethodno navedene financijske oblike možemo reći da su oblik vanjske motivacije, odnosno postupak motiviranja koji poduzima neka druga osoba, a obuhvaća nagrade i druge oblike poticaja zbog kojih se prodavač ponaša na način koji mu osigurava neku nagradu, u bilo kojem obliku. A drugi oblik motivacije prodavača, nefinancijski možemo reći da je unutarnja motivacija prodavača, tj. unutarnja nagrada koju prodavač doživi, odnosno osjeti nakon obavljene dužnosti ili zadaće. Ukoliko prodavač uživa u posjećivanju kupaca i rješavanju njihovih problema, ta je aktivnost prodavaču vrijedna sama po sebi, te će ga kao takva motivirati. Stručnjaci za motivaciju smatraju da bi tvrtke trebale pokušati osigurati kombinaciju vanjskih nagrada i unutarnjeg zadovoljstva. [24]

5.7. Vrednovanje i kontrola rada prodavača

Menadžeri prodaje prikupljaju i vrednuju informacije o djelovanju vlastitih prodavača, zatim te podatke uspoređuju s planiranim ciljevima kako bi ustanovili koliko dobro prodavači obavljaju posao za koji su zaduženi, te kako bi poslije mogli ispravno usmjeriti prodajnu obuku i motiviranje. Prema Jobberu; „poduzeća koriste sljedeće pristupe u nadzoru vlastitog prodajnog osoblja u svrhu kontrole.

Kvantitativni pokazatelji učinaka uključuju ostvarene učinke, hibridne kriterije i uloženi napor. Ostvareni učinci uključuju: ostvareni prihod, dobit, ostvarenu maržu, prodaju po kupcu i broj novih kupaca. Uloženi napor čine: broj obavljenih posjeta, posjeti aktivnim kupcima, posjeti novim/potencijalnim kupcima. Hibridni kriteriji uključuju prihod po posjetu, dobit po posjetu i stopu pridobivanja novih kupaca. Kvantitativni pokazatelji su realni pokazatelji situacije koji se uspoređuju sa onim planiranim, njima se ustanove prednosti i nedostaci, te se vrednuje na čemu se treba poraditi i pridati važnost u daljnjem planiranju.

[23] Loc. Cit.
[24] B.L. Recce, G.L. Manning, op. cit., str.429.-430.

Kvalitativni kriteriji uključuju ocjenu prodajnih vještina, postavljanje pitanja, prezentiranje, odnosi s kupcima, pouzdanje koje kupci imaju u prodavače, kakav je odnos, poznavanje proizvoda, informiranost o tvrtkinim i konkurentskim proizvodima, upravljanje samim sobom, pripremljenost prodajnih posjeta, organizacija putem ruta, suradnja i stavovi, izraženost samoinicijative kod prodavača, slijeđenje uputa i slično."

Kako bi vrednovanje i kontrola bili potpuni potrebno je vrednovati cijelu prodajnu funkciju ili tim da bi se procijenio ukupan doprinos ostvarenju marketinške strategije, odnosno prodaje. Jako je bitno provoditi kontrolu u poduzeću, kako bi se vidjelo šta se radi dobro, a na čemu bi se trebalo poraditi kako bi poduzeće učinkovito i djelotvorno prodajno upravljalo. [25]

6. Ključni aspekti prodaje i prodajnog procesa

6.1. Ponašanje potrošača i odlučivanje o kupnji

Kako bi se zadovoljile potrebe i želje ciljnih kupaca provode se istraživanja ponašanja potrošača u kupnji. Istražuje se kako pojedinci, grupe ili organizacije biraju, kupuju i koriste dobra ili usluge kako bi ih razumjeli i prilagodili im se. I samim istraživanjem razumijevanje ponašanja potrošača nije jednostavno, jer u praksi to nije uvijek tako, kako je pokazalo istraživanje, jer kupci mogu drukčije reagirati ili promijeniti mišljenje.

Osnovni čimbenici koji utječu na ponašanje pri kupnji su:

1.Kulturni čimbenici – oni najviše utječu na ponašanje potrošača, veoma važnu ulogu imaju kupčeva kultura, supkultura i društveni sloj.

2. Društveni čimbenici – također imaju velik utjecaj na ponašanje potrošača, to su referentne grupe, obitelj, uloga i status

3. Osobni čimbenici – za svakog su kupca različiti, uključuju dob pojedinog kupca, zanimanje, ekonomske okolnosti, životni stil, osobnost i sl.

4. Psihološki čimbenici – motivacija koja primorava osobu na djelovanje, percepcijom pojedinac odabire, organizira i interpretira ulazne informacije kako bi si stvorio sliku o

[25] M. Tomašević Lišanin, op. cit., str. 423.-424.

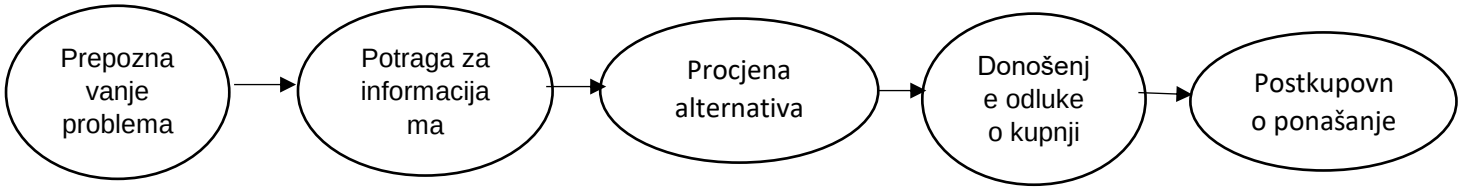
nečem, učenje uključuje promjene u ponašanju koje nastaju novim iskustvom, te uvjerenja i stavovi koji se stječu kroz djelovanje i učenje.[26]

U procesu kupnje bitno je da marketeri prepoznaju tko donosi odluke o kupnji, vrste tih odluka i korake u procesu kupnje. Odlučivanje potrošača ovisi o tipu odluka o kupnji. Podjela ljudi na pet uloga koje mogu imati utjecaj pri donošenju odluka o kupnji:

- Začetnik, osoba koja sugerira kupnju (npr. malo dijete)
- Utjecajna osoba, pogledi ili savjeti utječu na odluku (starije dijete)
- Donositelj odluke, odlučuje o svim dijelovima kupnje (roditelji)
- Kupac, osoba koja stvarno kupuje (Otac)
- Korisnik, osoba koja koristi taj proizvod ili uslugu (cijela obitelj)[27]

6.1.1. Faze procesa odluke o kupnji

Slika 2. Petstupanjski model odlučivanja o kupnji



Izvor: P. Kotler, K.L. Keller, M. Martinović, „Upravljanje marketingom“, Zagreb, MATE d.o.o., 2014., str. 166.

„Istraživači marketinga su razvili model koji se sastoji od pojedinih faza procesa. Potrošač obično prolazi kroz pet faza: prepoznavanje problema, potraga za informacijama, evaluacija alternativa, donošenje odluke o kupnji te postkupovno ponašanje.“ Naravno proces kupnje počinje puno prije trenutka same kupnje. Potrošači mogu preskočiti neke od faza, ovisno o kojoj je potrebi odnosno proizvodu ili usluzi riječ.[28]

Model se koristi jer sadrži sva razmišljanja koja se pojavljuju kada je kupac suočen s novom kupnjom.

Spoznajom problema počinje proces kupnje, odnosno kada kupac osjeti ili prepozna problem ili potrebu, potaknutu unutarnjim ili vanjskim poticajima kupca. Zatim potrošač

[26] M. Sekso, op. cit., str. 59.-61.
[27] Ibidem, str. 62.
[28] P. Kotler, K.L. Keller, M. Martinović, op.cit., str. 166.

kreće u traženje informacija, najprije kad potrošač tek krene u potragu to se zove povećana pozornost, a kad nastavi onda kreće aktivno traženje informacija. Informacije prikuplja iz osobnih izvora, poput obitelji, prijatelja i sl., komercijalnih izvora- oglašavanje, prodavači, ambalaža, izlaganje, zatim putem javnih izvora kao što su masovni mediji, organizacije potrošača i iskustveni izvori- ispitivanje, korištenje proizvoda i slično.

Kod vrednovanja ponuđenih alternativa potrošači se razlikuju po važnosti koju pridaju određenim karakteristikama proizvoda, koje se razlikuju od proizvoda do proizvoda. Npr. ako uspoređujemo cipele i pekaru. Kod cipela ćemo vjerojatno gledati da su lijepe, udobne, moderne a u pekari će nam biti bitan miris koji će nas privući, velik izbor proizvoda, čistoća pekare i sl. Nakon šta je potrošač stvorio sklonost prema nekom od ponuđenih proizvoda, on ima namjeru kupiti određenu marku kojoj je najskloniji, ali tu se mogu još umiješati čimbenici koji mogu promijeniti njegovo mišljenje, a to su: stavovi drugih i nepredvidljivi situacijski čimbenici. Također na kupčevu odluku utječe i percipirani rizik. Količina percipiranog rizika varira s količinom novca u igri, količinom nesigurnosti, o karakteristikama i samouvjerenošću potrošača.

Nakon kupnje proizvoda marketeri moraju pratiti ponašanje potrošača tako da prate zadovoljstvo nakon kupnje, akcije, korištenje proizvoda te način raspolaganja pojedinim proizvodom. Poduzeća se moraju potruditi da njihovi kupci budu zadovoljni jer nezadovoljni kupci se neće vraćati a i širiti će loš glas među društvom. [29]

6.2. Modeli kupovanja

Uz prodaju, organizacije na tržištu kupuju velike količine sirovina i proizvedenih dijelova, pogone, opremu, zalihe i poslovne usluge. „Organizacijska kupnja je proces donošenja odluka kojim formalne organizacije uspostavljaju potrebu za kupnjom proizvoda i usluga te identificiraju, vrednuju i odabiru između alternativnih marki i dobavljača.“[30]

Tržišta poslovne potrošnje u odnosu na tržišta krajnje potrošnje imaju manji broj kupaca ali ti kupci su veći kupci, odnosi s dobavljačima su bliži i potrošači su više zemljopisno koncentrirani. Na tržište poslovne potrošnje uvelike utječe tržište krajnje

[29] M. Sekso, op.cit., str. 65.
[30] Loc. Cit.

potrošnje, jer ukoliko na tržištu krajnje potrošnje nema velike prodaje onda niti poduzeća ne trebaju u nabavu jer imaju proizvoda na zalihi. Poslovni kupci kad nabavljaju proizvode moraju donijeti nekoliko odluka ovisno o situaciji. Prva je situacija čista ponovljena kupnja gdje nabava kupuje rutinski, tj. već je ranije odabrala dobavljača s kojim su zadovoljni i ispunjava kriterije poduzeća. Tako da od ostalih dobavljači mogu dobiti eventualno neku malu narudžbu i s vremenom možda povećati svoj udio u nabavi. Druga situacija je modificirana ponovljena kupnja u kojoj kupac želi modificirati proizvodne specifikacije, cijene, zahtjeve o isporuci, način plaćanja i ostale uvjete. Treća situacija je novi zadatak, tu kupac kupuje prvi put od određenog dobavljača. Veći je rizik jer poduzeće prvi put kupuje, ukoliko je trošak veći i veći broj ljudi sudjeluje u odlučivanju, teže je prikupiti informacije i vremenski duže traje.

U procesu poslovne kupnje sudjeluju; inicijatori, korisnici, utjecatelji, odlučitelji, odobravatelji, kupci i vratari. Svi članovi tvrtke su uključeni u proces kupnje ili nabave. Na kupce utječe mnogo čimbenika, kao što su čimbenici okruženja, čimbenici organizacije, interpersonalni i individualni čimbenici. Sam proces kupnje ima osam faza: spoznaja problema (nedostatak određenog proizvoda), opći opis potrebe (koliko tog proizvoda), specifikacija (točno kakav proizvod treba), potraga za dobavljačem(traži se više njih koji nude isti proizvod), prikupljanje ponuda(prikupljaju se od različitih dobavljača za isti proizvod), odabir (bira se najpovoljniji), specifikacija postupka naručivanja (dogovaranje detalja sa izabranim dobavljačem) i pregled uspješnosti rada (koliko su zadovoljni na kraju).[31]

6.3. Prodajna strategija i taktike

6.3.1. Razvijanje strategije marketinga

Strateške odluke se donose na razini poduzeća, na njima se temelje sve daljnje odluke. To su odluke o tome koje potrebe će poduzeće zadovoljiti i čime će se točno baviti, koje proizvode odnosno linije proizvoda će nuditi tržištu. Također strategija marketinga u različitim fazama životnog vijeka proizvoda važna je u definiranju strategije marketinga, jer se provode različite strategije u svakoj životnoj fazi. Osnovne strategije koje primjenjuje poduzeće jesu:

[31] Ibidem, str. 65.-67.

- „U fazi uvođenja - penetracija na novo tržište,
- U fazi rasta - održavanje i povećanje udjela na tržištu,
- U fazi zrelosti - utvrđivanje položaja,
- U fazi pada – povlačenje s tržišta ili zadržavanje poslovanja u manjim segmentima.“[32]

Kod faze uvođenja, odnosno penetracije na novo tržište, ako poduzeće izabere strategiju vođe onda ima prednost, može snižavati troškove proizvodnje i marketinga, tako da kad se pojavi konkurencija budu spremni sniziti cijene za svoje kupce. Položaj „prvi sudionik“ dominira na tržištu, i očekuje se da će takav položaj i zadržati. Ima bolje izglede za uspješno poslovanje i prednost da bira tržišni segment i poziciju, definiraju pravila jer su prvi, prednost u distribuciji, postižu ekonomiju obujma i iskustvo, mogućnost nabave rijetkih sirovina, masovna penetracija na tržište, fokusirana penetracija, ubiranje vrhnja i rano povlačenje. I strategija sljedbenika ima neke svoje prednosti jer dolaze na već formirano tržište, gdje postoji iskustvo i mogu popraviti greške koje je napravio prvi sljedbenik; kao što je pozicioniranje proizvoda, osobine proizvoda, marketing, moguća primjena nove tehnologije i ograničeni resursi pionira. Ukoliko su pravne, financijske i tehnološke barijere manje, sljedbenik će uspjeti na tržištu i može preuzeti pionira. [33]

Kod faze rasta, odnosno održavanja i povećanja udjela na tržištu, može se postići zadržavanjem postojećih potrošača ili osvajanjem novih. Kako bi to uspio sljedbenik mora prodajom bržom od stope rasta tržišta zauzeti veći udio na tržištu, a to može postići jedino otimanjem kupaca od ostalih konkurenata i zauzimanjem većeg udjela novih potrošača od ostalih. Primjenjujući strategiju diferencijacije naglašava se različitost određenog proizvoda, time proizvod postaje zanimljiviji i bolji od proizvoda konkurenata. A strategijom segmentacije proizvodi se prilagođavaju svakoj izabranoj ciljnoj skupini. A kako bi zadržali tržišni udio marketing provodi programe zadržavanja postojećih potrošača i osvajanjem novih.[34]

Za fazu zrelosti, tj. utvrđivanja položaja, veliki dio tržišta razvijenog dijela svijeta funkcionira u fazi usporavanja i zrelosti. Prilagođavaju strategiju takvim prilikama i dobro poznaju okolnosti. „Takvo tržište karakterizira: višak kapaciteta, jača

[32] Ibidem, str. 67.
[33] Ibidem, str. 67.-68.
[34] Ibidem, str. 68.-69.

konkurencija, teškoće u diferenciranju proizvoda, problemi u distribuciji i pritisak na cijene i profit.“ U fazi zrelosti strategije marketinga su usmjerene na zadržavanje postojećeg tržišnog udjela i na produžavanje rasta volumena prodaje različitim strategijama.

Faza pada, odnosno povlačenja ili zadržavanja poslovanja u manjim segmentima je faza u kojoj se pojavljuje višak proizvodnih kapaciteta jer prodaja opada. U toj fazi trebalo bi ukloniti proizvode koji su u padu ili ih iscijediti kako bi se postigao kratkoročni profit. Odgovarajuću strategiju diktiraju relativna atraktivnost tržišta u padu i konkurentska snaga poduzeća. Čimbenici koji pomažu u određivanju atraktivnosti tržišta u padu su uvjeti potražnje, barijere za izlazak iz tržišta te intenzitet budućeg rivalstva. Dio svojih investicija u fazi pada poduzeće može spasiti u ranoj fazi opadanja, ali postoji velik rizik da je prognoza kretanja za budućnost bila netočna. Poduzeće može i pokušati zadržati položaj na padajućem tržištu i možda opstati s dobitkom. [35]

6.3.2. Razvijanje taktika marketinga – djelovanje marketing miksa

Taktika definira način na koji će se provesti strategija. Taktika povezuje analizu, ciljeve i strategiju pomoću kojih se stvara plan aktivnosti, a njime se ostvaruju glavni ciljevi. Najčešće se varijable kategorizira u 4P elemente marketinškog spleta a to su: proizvod, cijena, prodaja i promocija, za koje se provode i osnovne taktike marketinga.

Taktike marketinga koje se odnose na potrebe proizvoda provode u djelo zadaće koje su proizašle iz strategije marketinga, a te zadaće mogu biti lansiranje novog proizvoda, promjena njegove kvalitete, pozicioniranje, marka, pakiranje i drugo. Marka daje sigurnost potrošačima i garantira kvalitetu za koju se plaća viša cijena. Pakiranje je bitno za zaštitu proizvoda i samu promociju, da bude lakše uočljivo prilikom izlaganja na policama i nudi potrebne informacije o samom proizvodu. Cijenom se proizvod usmjerava na pojedini ciljni segmenti i ključan je dio marketinškog spleta. Pri određivanju može se primijeniti taktika formiranja na temelju tržišne penetracije, u skladu s konkurentskim cijenama, politikom ubiranja vrhnja, sniženje cijena uz promidžbu, psihološke cijene, rasprodaje i sniženja cijena. Danas se sve više koristi integrirana marketinška komunikacija za promidžbu, gdje se obuhvaća osobna prodaja, unapređenje prodaje, oglašavanje, publicitet, odnosi s javnošću te

[35] Ibidem, str. 69.-70.

komunikacija na mjestu prodaje. Proizvod i potražnja za njime odlučuju o vrsti dostupnosti i distribucije. Mjesto gdje se proizvod prodaje govori o proizvodu, njegovoj kvaliteti i statusu. Slika proizvodu čini kanal distribucije i percepcija kupca o određenom proizvodu, na šta utječe i prodajno osoblje u trgovini te izloženost na policama.[36]

6.4. Postupak prodavanja – u maloprodaji

U prodaji kao i u svakom poslu, prvi je korak najteži i najvažniji jer prvih nekoliko sekundi upoznavanja sa kupcem velikim će dijelom odlučiti o ishodu prodaje. Jedna od osnovnih pretpostavki suvremene prodaje je da svaki prodavač, prije nego što proda proizvod ili uslugu, mora prodati samoga sebe. Odnosno prodavač se kupcu mora na prvu svidjeti, ne smije mu biti odbojan, već simpatičan. Postoje tri vrste kupca: kupci koji znaju da će kupiti nešto, koji znaju da neće kupiti ništa i oni koji nisu sigurni šta da učine. Isto tako vrijedi pravilo da će 20% njih kupiti bez obzira šta prodavač učini, 20% kupaca neće kupiti bez obzira šta prodavač učini i 60% kupaca na čiju odluku uvelike utječe sam prodavač. Unatoč tome da prodavač u većini slučaja ima velik utjecaj, bitno je kako prodavač izgleda, šta radi, šta priča i šta misli.

Kod samog izgleda bitno je kako prodavač izgleda, tj. bitna je njegova urednost, čistoća, odjeća… Većina maloprodajnih lanaca je uvela uniforme za prodavače ili su uveli neka pravila oblačenja. Kod oblačenja bitno da se prodavač prilagodi kupcu, odnosno da se prodavač obuče malo bolje od kupca. Ako kupac osjeti da je prodavač manje formalno obučen od njega, mogu pomisliti da ih prodavač omalovažava, a ukoliko pretjera da se smatra iznad njih, stoga je bitno imati pravu mjeru. Također veoma je bitan stav prodavača koji će pokazati u prvom trenutku. Uspješna je prodaja najčešće rezultat prodavačeva pozitivnog stava prema prodaji i kupcu. Nekad nije potrebno reći niti riječ, već je dovoljno iskreno se nasmiješiti.

Pri ulasku kupca najbolje je da prodavač izgleda fokusirano i zauzeto, odnosno da izgleda kao da radi svoj posao profesionalno. Kupci najlakše uđu kad prodavač na njih ne obraća pažnju, ali ih zapravo vidi. Nikako nije dobro stajati na ulazu i gledati u prolaznike. Također prodavači ne smiju ignorirati kupce tako da npr. pričaju glasno između sebe ili pričaju na mobitel. Kod prilaženja kupcu, prodavač se treba uspraviti i

[36] Ibidem, str. 71.-72.

paziti na položaj ruku, pogledati kupca u oči i nasmijati se prije nego progovori. Prve riječi koje prodavač progovori s kupcem mnogo su bitnije od ostalih. Postoje razne preporuke šta bi trebalo reći kupcu pri ulasku u prodavaonicu. Najčešće prodavač upita: „ Da li trebate pomoć?“ ili nešto tome slično, pitanje je da li je baš takav pristup dobar. Naravno bitno je ljubazno pozdraviti kupcu pri ulasku. [37]

Maloprodajne pozdrave možemo svrstati u sedam komponenti: [38]

1. Dati vremena kupcu – ne treba mu prići čim ulazi, bolje sačekati da pogleda i onda mu polako prići,
2. Uspostaviti kontakt s očima – uspostavljanje povjerenja počinje iskrenim i otvorenim pogledom, ostvarivanjem veze zjenicama u oku, kupci i prodavači se međusobno pamte,
3. Obavezan osmjeh,
4. Prodavač treba progovoriti kad treba – nakon pozdrava prodavač treba sačekati i nije potrebno odmah prići ali treba paziti da se kupac ne osjeća ugroženo, već da zna kako je prodavač u blizini da mu pomogne kad on to zaželi,
5. Prodavač treba znati i zašutjeti u određenoj situaciji,
6. Treba pažljivo promatrati jer kupac svojim ponašanjem prodavaču otkriva šta, gdje, kad i kako radi. Ako prodavač pažljivo promatra, vremenom će postati sve bolji u opažanju zato je prodaja jedna od najinteresantnijih ljudskih djelatnosti,
7. Uspostavljanje ravnoteže s kupcem – npr. ako se kupac osmjehne treba se i prodavač osmjehnuti, ako brzo priča i prodavač treba brže pričati i slično.

Ono što prodavači misle također uvelike utječe na uspješnost prodaje. Ako je prodavač mrzovoljan i neraspoložen, ako mu je muka gledati kupce kako ulaze, nema tog prodajnog znanja i iskustva koje će prodavaču omogućiti prodaju. To je posebno bitno kod vlasnika i managera maloprodajnih kompanija, jer nema treninga, niti managementa prodaje koji će pomoći da prodavači budu uspješni ako nisu duboko motivirani, da vole svoj posao, da vole kupce i prodaju.

Prodaja danas nije samo prodavanje proizvoda, već uspostavljanje relacije povjerenja sa kupcima. Prodaja je također, utjecanje, uvjeravanje, pregovaranje, prezentiranje i

[37] Postupak prodavanja, autor Miodrag Kostić, https://bit.ly/2LmBqFc (pristupljeno: 22. kolovoza 2018.)
[38] loc.cit.

još puno toga, ali kako bi se uspostavio dugoročan odnos prodavača sa kupcem bitna je pozitivna promjena stanja svijesti kupca, odnosno da se kupac pri ulasku u prostoriju osjeća ljepše i bolje, jer nakon kupovine jedino to ostaje. [39]

6.5. Prodajne usluge

Prodajne usluge olakšavaju kupnju i korištenje proizvoda, najčešće trajne potrošnje. Servisiranjem proizvoda održava se i popravlja proizvedene i prodane gotove proizvode, savjetuje se podučava i pruža dodatne usluge za proizvod. Najznačajnije usluge su: kreditiranje kupnje, besplatan prijevoz, besplatna montaža, demonstracija korištenja proizvoda, savjetovanje o načinu rukovođenja proizvodom, mogućnost reklamacije, jamstveni rok koji omogućuje izvršenje besplatnih popravaka i mogućnost nabavljanja rezervnih dijelova. [40]

6.6. Unapređenje prodaje

Podrazumijeva ukupne akcije usmjerene na ostvareno stimuliranje prodaje u kratkom roku, koristeći razna promotivna sredstva i usmjerenja na stimuliranje reakcije tržišta. Promotivna sredstva mogu biti usmjerena na; potrošače (kuponi, demonstracije, posebne ponude…), posrednike (prospekti, katalozi…) i vlastitim djelatnicima u prodaji.

„Vođenje politike unapređenja prodaje obuhvaća: [41]

- Utvrđivanje ciljeva unapređenja, poput poticanja potrošača na kupnju novog proizvoda, preotimanja potrošača konkurenciji ili zadržavanje lojalnih kupaca. Unapređenje usmjereno prema potrošačima u kratkom roku povećava razinu prodaje i udio na tržištu a prema posrednicima ima za cilj ostvarivanje većeg stupnja prihvaćenosti od strane posredničkih poduzeća i prema vlastitom osoblju im je u cilju povećati učinkovitost i ostvariti kvalitetniji odnos s tržištem.
- Izbor sredstava unapređenja prodaje - ovisi o tipu tržišta na kojem poduzeće djeluje, definiranim ciljevima, odnosom s konkurentima, troškovima i učinkovitosti sredstava.

[39] Loc. Cit.
[40] M. Sekso, op.cit., str .73-74
[41] Ibidem, str.74.-75.

- Sredstva unapređenja prodaje namijenjena posrednicima imaju u cilju povećati i unaprijediti prodaju na osnovi suradnje, savjetovanja, informiranja, motiviranja i pomaganja posrednika u kanalima distribucije. Aktivnost se može ostvariti kroz informiranje posrednika, kooperativne marketinške napore, opremanje i uređenje prodajnog prostora posrednika, izobrazbu prodajnog osoblja posrednika i kroz specifične i posebne akcije unapređenja prodaje.“

Nekoliko čimbenika je pridonijelo brzom rastu unapređenja prodaje, više na tržištima krajnje potrošnje. Menadžeri proizvoda su sve više suočeni s velikim pritiskom da povećaju prodaju, a na promidžbu se gleda kao na brzo i djelotvorno prodajno sredstvo. Proizvođači se trude zadržati svoj udio na tržištu, balansiranjem između dugoročne usmene predaje koja je rezultat oglašavanja i kratkotrajnih poticaja za potrošače. Prisutna je i sve veća konkurencija, a konkurentne marke se sve teže razlikuju. Konkurencija koristi unapređenje prodaje kako bi šta više istakla svoju ponudu. Učinkovitost oglašavanja opada zbog sve većih troškova, zbog zasićenja medijskog prostora i zakonskih ograničenja. Stoga unapređenje prodaje kombinirano sa drugim sredstvima komunikacije, može za isti iznos učinkovitije doći do ciljne grupe potrošača. Potrošači sve više žele pregovarati, stoga sve veće trgovine na malo traže veće pogodnosti od proizvođača.

Također napredak tehnologije, smanjenje troškova pohranjivanja i pronalaženja podataka, uvelike su olakšali primjenu i omogućili djelotvornije mjerenje i kontrolu napora vezanih uz unapređenje prodaje. Sve veće unapređenje prodaje rezultiralo je promidžbenim zasićenjem, potrošači su preopterećeni promidžbenim aktivnostima, pa ih sve više ignoriraju i na taj način im se smanjuje učinak na kupovinu. Proizvođači, kako bi potakli potrošače sada traže nove načine kako da se istaknu iznad zasićenog tržišta, zato nude kupone većih vrijednosti, kreiraju neobične izloške na prodajnim mjestima, razvijaju kreativnije promidžbene kampanje i slično. [42]

6.7. Kontrola prodajnog poslovanja

Kontrola je bitna kako bi se periodično provjerilo provođenje plana. Uspoređuje se s obzirom na vrijeme, na sredstva koja su utrošena, planiranim i ostvarenim rezultatima,

[42] P. Kotler, V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong, „Osnove marketinga“, Zagreb,MATO d.o.o., 2010., str.786

izračunavanjem koeficijenta uspješnosti poslovanja. Uvijek su potrebne korekcije i prilagođavanje kako bi se postigli unaprijed postavljeni ciljevi, jer nikad sve ne bude kako je unaprijed zacrtano.

7. Psihologija u prodaji

Dobro poznavanje psihologije prodaje prodavačima osigurava osobite sposobnosti i veće mogućnosti, a samim time i veću zaradu. „Psihologija prodaje proučava osobnost prodavača, ponašanje kupaca, organizaciju, tehnike i načela prodaje.“ Kako bi postali uspješni prodavači, trebaju neprestano učiti i usavršavati svoje znanje i rad. Psihologija prodavačima pomaže da postanu snažna, privlačna, komunikativna, samouvjerena, motivirana i kreativna osoba.

Također proučava i potrošače. Promatra zašto ljudi kupuju, koliko emocije utječu na kupnju, i kako da prodavač uspije ugoditi njihovim željama i potrebama. Za prodavača kupac treba uvijek biti u centru pažnje i prilagođavati mu se. Kako bi uspješno prodali, prodavači trebaju imati i vještinu slušanja kupca, postavljanje pitanja, upravljanje prodajnim sastancima, razvijanje moći sugestije i zaključivanje prodaje.

Psihologija prodaje se razlikuje za prodaju materijalnih i nematerijalnih proizvoda, i prodaju manjim i većim biznisima. Prodavač kako bi uspješno obavio prodaju se treba dobro organizirati i tako djelovati. Treba paziti na svoje vrijeme i pametno ga iskoristiti, napraviti prodajni plan, definirati ciljeve i postaviti aktivnosti, istražiti tržište, pronaći svoje kupce, na kvalitetan način im predstaviti proizvod i na kraju prodati proizvod/uslugu.[43]

8. Upravljanje prodajom na poslovnom slučaju poduzeća Istarski supermarketi d.o.o.

8.1. Osnovni podaci o Istarskim supermarketima d.o.o.

Istarski Supermarketi d.o.o. razvili su svoj brand „IS“, koji je nastao dugogodišnjim razvojem i ulaganjem u širenje maloprodajnih trgovina robe široke potrošnje. Osnovna djelatnost kojom se bave je trgovina, najviše prehrambenim proizvodima. Rastu i

[43] Psihologija u prodaji, https://bit.ly/2PyTAqt (pristupljeno: 14. kolovoza 2018.)

razvijaju se umjereno, ali kontinuirano i stabilno, naglašavajući kvalitetu proizvoda, kvalitetu usluge i najoptimalniji odnos visoke kvalitete, vrhunske usluge i umjerenih cijena.

Početkom 2015. godine „Istarski supermarketi “ d.o.o. preuzeli su poslovanje tvrtke „Diona“, na području Istre i Rijeke, i time se uvelike proširili i značajno povećali svoju prodajnu mrežu na tržištu. Realizacija priključivanja stabilnog poslovanja Dione u sustav Istarskih supermarketa je provedena izuzetno brzo. Posebno su zadovoljni činjenicom da su tadašnji zaposlenici Dione zadržali svoja radna mjesta i nastavili raditi bez prekida.

Trenutno imaju preko 92 trgovine, ali taj broj stalno raste. Sastoje se od 54 trgovine koje rade cijele godine i 38 sezonskih trgovina u kojima trenutno radi otprilike 400 djelatnika.

Planiraju postati regionalni lider u maloprodaji kao trgovina iz susjedstva u kojoj će kupcima pružiti najbolju uslugu i široki asortiman kvalitetnih proizvoda. Asortiman čini tisuće raznovrsnih proizvoda koje prilagođavaju ovisno o lokaciji trgovine i zahtjevima kupaca. Veliku pažnju pridaju proizvodima Hrvatske proizvodnje i malim Istarskim proizvođačima, na taj način vode računa da kupci dobiju najkvalitetnije domaće proizvode, ali i potiču domaću proizvodnju. Početkom 2015. godine pokrenuli su vlastitu preradu mesa „Histris“, kako bi kupcima nudili kvalitetno domaće svježe meso i mesne prerađevine. Meso je isključivo iz hrvatskih farmi, a pažljivim odabirom recepture, kvalitetnih sirovina i uzgajivača s najvišim standardima nastaju i mesne prerađevine. [44]

[44] Osnovni podaci o Istarskim supermarketima d.o.o., https://bit.ly/2BBMleF (pristupljeno: 14. kolovoza 2018.)

Slika 3. Logo Istarskih supermarketa d.o.o.



Izvor: Logo Istarskih supermarketa d.o.o., https://bit.ly/2LnLy0l (pristupljeno; 14. kolovoza 2018.)

8.2. Upravljanje prodajom u Istarskim supermarketima d.o.o.

U svrhu prikupljanja informacija i podataka o načinu upravljanja prodajom u poduzeću Istarski supermarketi d.o.o., dana 10. kolovoza 2018. godine intervjuirala sam direktora maloprodaje, Matiju Maričića. Intervju je održan u upravi poduzeća Istarski supermarketi d.o.o.. Trajao je 30-tak minuta. Unaprijed sam imala pripremljena pitanja, odnosno strukturirani intervju, kako bi dobila sve potrebne informacije.

8.2.1. Zapošljavanje

U IS-u djelatnike traže putem više kanala, kako bi obuhvatili što veći broj ljudi i kako bi što veći broj ljudi čuo da traže djelatnike. Taj dio vodi odjel ljudskih resursa. Najčešće objavljuju otvorene natječaje na internetskim portalima, te na lokalnim zavodima za zapošljavanje. Koriste i interne kanale zapošljavanja, poput preporuka i zapošljavanja djece već postojećih djelatnika. Najviše zapošljavaju za zanimanje prodavač/blagajnik, šta je i razumljivo uz toliki broj prodavaonica diljem Istre i na području Rijeke. Nakon prodavača/blagajnika, traže se djelatnici za voditelja prodavaonice ili zamjenika prodavaonice.

Prilikom sezonskog zapošljavanja, kad im treba puno više prodavača/blagajnika, traže ih diljem Republike Hrvatske, pretežno u unutrašnjosti RH. Oni se također mogu javljati u zavode za zapošljavanje i na oglase internetskih portala. Oglase objavljuju na službenoj stranici Istarskih supermarketa, na službenoj Facebook stranici i ostalim stranicama. Kod zapošljavanja radnika iz unutrašnjosti imaju posebne uvijete koje je

bitno naznačiti. Nude im smještaj na više lokacija diljem Istre (Poreč, Pula, Rovinj, Vrsar…), nude im prijevoz na posao i iz posla, jednom tjedno ih u određenom terminu voze u grad, jer smještaj nije u centru grada, te im nude jedan topli obrok u smještaju.

Slika 4. Primjer oglasa za posao



Izvor: Primjer oglasa za posao u Istarskim supermarketima d.o.o., https://bit.ly/2BHrGFW (pristupljeno: 14. kolovoza 2018.)

8.2.2. Edukacija

Nakon šta se radnici prijave za određeni posao dolaze u upravu poduzeća, u odjel ljudskih resursa gdje se s njima provodi intervju te zatim idu na edukaciju. Edukacija za prodavača blagajnika traje najmanje sedam dana. Detaljno se prolazi obuka rada na delikatesama, blagajni i ostalim segmentima unutar prodavaonice, kao šta su skladište, slaganje polica i slično. Obuka za novog voditelja prodavaonice traje dva tjedna. Provodi se uz voditelja neke druge prodavaonice i pod nadzorom regionalnog voditelja.

Edukativni centri su unaprijed poznati i razmješteni u svim većim gradovima i po mikroregijama. Edukacija se vrši putem edukatora i djelatnika koji je zaposlen i radi isti posao za koji se edukacija održava. Na kraju tjedna uspješnost provedene edukacije ocjenjuje se ocjenama od 1-5. Oni ocjenjeni sa 4 ili 5 zadovoljavaju i zapošljava ih se, a one koji ne zadovolje u pravilu ne nastavljaju dalje sa radom. Ali tu postoje iznimke, o odlukama o daljnjem radu u slučaju neke ocjene između. Tada se razmišlja o produljenju ili eliminaciji, ili je moguća slobodna procjena regionalnog voditelja da se djelatnika zaposli.

8.2.3. Nagrađivanje i motiviranje

Nagrađivanje u Istarskim supermarketima se provodi na više načina. Poslovođe određenih prodavaonica koje ostvare dobre rezultate nagrađuju se novčano, kao dodatak uz plaću koja je definirana ugovorom. Za rad u sezonskim mjesecima, lipnju, srpnju i kolovozu svi zaposlenici koji rade u sezonskim prodavaonicama dobivaju stimulaciju na plaći, neovisno o tome da li su sezonski radnici ili stalni radnici koji zimi rade u stalnim prodavaonicama. Također prilikom nekog postignuća prodavaonice, poduzeće poklanjaju djelatnicima poklon bonove, koji vrijede za kupovinu u Istarskim supermarketima.

Povodom rođendana svakog djelatnika Istarskih supermarketa poklanjaju rođendanske poklon bonove u vrijednosti od 150 kn, a za Božić 500 kn. U prosincu se svake godine održava proslava povodom službenog proglašenja podjela plaketa i nagrada voditeljima prodavaonica koji su ostvarili najbolje rezultate ili povećali prodaju za određeni postotak i slično. Poklanjaju i besplatna putovanja voditeljima prodavaonica sa najboljim rezultatima. Na dan kad organiziraju zajedničku feštu, sve trgovine rade samo jutarnju smjenu i svi su djelatnici pozvani, od prodavača, voditelja, cijele uprave i djelatnika njihove prerade Histris. Svim tim nagrađivanjima motiviraju zaposlenike i potiču ih da se trude kako bi bili što uspješniji.

8.2.4. Kontrola

Krajem svake sezone, poslovođe ocjenjuju sezonske djelatnike koliko su zadovoljili. Ukoliko su ocjene dobre, te se djelatnike ponovno kontaktira za rad sljedeće godine. Sezonski se djelatnici često vraćaju, šta je dobar pokazatelj.

Područni voditelj u svim prodavaonicama na njegovom području kontrolira: čistoću prodavaonice i izgled ulaza u istu, predprodajni prostor, popunjenost polica, rokove trajanja, poštivanje prodajnih procedura sa strane društva, komunikaciju blagajnika, fizičku urednost prodavača, visoke standarde čistoće, HACCP. Voditelji prodavaonica organiziraju rad kako bi svi elementi koje područni voditelj kontrolira bili zadovoljeni.

Također u svrhu kontrole četiri puta godišnje stalne prodavaonice obilaze tajni kupci. Oni u nenajavljeno vrijeme i na nenajavljeni način kontroliraju od 50-60 elemenata. Izvještaj o obavljenoj tajnoj kupovini u roku od 24 sata šalju područnom voditelju, ali i samoj prodavaonici.

Provode se i zajednički obilasci u odjel maloprodaje za određene nenajavljene lokacije i u nenajavljeno vrijeme. Češće ih obilaze područni voditelji, zatim direktor maloprodaje ali i ostali članovi uprave.

8.3. Kritički osvrt na upravljanje prodajom u Istarskim supermarketima d.o.o.

Kod samog zapošljavanja Istarski supermarketi d.o.o. koriste više kanala, šta je zapravo veoma dobro jer na taj način obuhvaćaju veći broj potencijalnih djelatnika, koji će čuti ili vidjeti njihove oglase za posao. Kod traženja radnika za sezonski rad, pogotovo sad kad je prisutan nedostatak radne snage, dolazi puno djelatnika iz unutrašnjosti kojima nude posebne uvjete i na taj ih način privuku. Također dobar način objavljivanja oglasa za posao je na njihovoj službenoj Facebook stranici. Jer znamo kako su danas popularne društvene mreže, na kojima će mladi, odnosno studenti koje traže vjerojatno vidjeti objavljeni oglas. Sezoncima koji dolaze iz unutrašnjosti i imaju posebne uvjete, koji su jako dobri i pohvalno je šta ih IS nudi, samim time zbog nedostatka radne snage, ali isto tako to možda nije pravedno prema ostalim sezoncima, koji su možda manje plaćeni za isti posao. Stoga bi i sezoncima koji ne žive u smještaju mogli dati neki dodatak na plaću i slično.

Poduka djelatnika koji rade sezonski obavlja se na prodajnom mjestu bez prethodne edukacije, uz pomoć ostalih djelatnika te prodavaonice koji im pokazuju kako šta treba raditi. Ali to je dosta nezgodno jer prodavači koji već tamo rade imaju dosta svoga posla a uz to moraju učiti nove radnike koji prethodno nisu imali nikakvu edukaciju. Trebali bi uvesti edukacije za sve sezonske djelatnike zajedno. Ta edukacija može trajati kraće, ali potrebna je zbog lakšeg daljnjeg rada. I također kod edukacija za stalne djelatnike trebalo bi uvesti češće edukacije, barem jednom godišnje, kako bi djelatnici stalno obnavljali i usavršavali svoje znanje, šta u konačnici dovodi do boljeg poslovanja i prodaje.

U nagrađivanju i motiviranju svojih djelatnika vrlo su uspješni, jer je naravno cilj toga potaknuti zaposlenike da se šta više trude, da šta bolje i kvalitetnije obavljaju svoj posao i da budu šta uspješniji jer će u konačnici za to biti nagrađeni. Najviše se baziraju na sezonski rad, šta je razumljivo jer im donosi najveću zaradu, ali bi trebali više pažnje posvetiti i motiviranju stalnih prodavaonica. Također i motiviranju zaposlenika zimi, kako bi i tada prodaja bila uspješnija. Mogli bi organizirati i sportska druženja, o kojima razmišljaju ali ih još nisu organizirali.

Imaju dobre načine kontrole. Način kontrole kojim se ocjenjuje sezonske zaposlenike je zasigurno jako dobar pokazatelj, jer voditelj prodavaonice najbolje može procijeniti kakav je pojedini zaposlenik u toj prodavaonici, odnosno kako obavlja svoj posao. I na taj način biraju samo kvalitetne radnike koji dobro obavljaju svoj posao. Zatim kontrola koju provodi regionalni voditelj daje puno povratnih informacija, kako pojedina prodavaonica obavlja svoje dužnosti i u čemu se trebaju poboljšati. Obilasci direktora i ostalih članova uprave su veoma bitni jer tada oni iz prve ruke vide kakvo je stanje u prodavaonicama i na čemu se treba poraditi.

9. Zaključak

Na samom kraju možemo zaključiti kako poduzeća da bi imala uspješnu prodaju trebaju stalno širiti svoje znanje i pratiti trendove, koji sve brže napreduju. Poduzeća trebaju usavršavati komunikaciju i pobrinuti se da kupci, odnosno potrošači dobiju prave informacije, odnosno da budu spremni na zapreke u komuniciranju koje mogu nastati te posvetiti pažnju neverbalnom komuniciranju koje ima značajnu ulogu. Kod prodajnog osoblja veoma bitnu ulogu imaju prodajni predstavnici koji predstavljaju tvrtku, potrebno ih je pažljivo izabrati i dobro platiti te motivirati kako bi kvalitetno obavljali svoj posao.

Upravljanje se uvijek sastoji od tri važna elementa: planiranja, organizacije i kontrole, pa tako i u procesu upravljanja prodajom. U prodajno planiranje pripada utvrđivanje ciljeva prodajne funkcije, definiranje tržišnih prognoza i utvrđivanje proračuna za prodaju. Kod alociranja prodajnog napora i utvrđivanja veličine prodajnih snaga bitno je da se što bolje rasporedi vrijeme i mogućnosti prodavača tvrtke u prodajnom usluživanju postojećih, ali i potencijalnih kupaca. Također je veoma bitno dobro organizirati prodaju, a danas je sve popularniji i uspješniji timski pristup prodaji. Kod novačenja i izbora prodavača treba biti oprezan jer posljedice lošeg izbora rezultiraju povećanim troškovima obuke, nadzora i kontrole, nezadovoljstvom kupaca, demotiviranosti prodavača, napuštanjem posla i slično. Dobrim sustavom motiviranja i nagrađivanja osoblja, poduzeće privlači i zadržava dobre prodavače. Kako bi prodaja bila još uspješnija u budućnosti poduzeća vrednuju i kontroliraju rad svojih prodavača.

Osnovni čimbenici koji utječu na ponašanje kupaca pri kupnji su kulturni, društveni, osobni i psihološki. Potrošači obično prolaze kroz pet faza prilikom kupovanja a to su: prepoznavanje problema, potraga za informacijama, evaluacija alternativa, donošenje odluke o kupnji te postkupovno ponašanje. Osnovne strategije koje primjenjuje poduzeće u razvijanju strategije marketinga su; faza uvođenja, faza rasta, faza zrelosti i faza pada. Kod postupka prodavanja bitno je kako prodavač izgleda, kako pristupa kupcu, kako mu se obraća i slično. Svako poduzeće teži unapređenju prodaje, koje podrazumijeva ukupne akcije usmjerene na ostvareno stimuliranje prodaje u kratkom roku, pomoću raznih promotivnih sredstava i usmjerenja na stimuliranje reakcija tržišta. Bitna je i psihologija prodaje koja proučava osobnost prodavača, ponašanje kupaca,

organizaciju, tehnike i načela prodaje, te pomaže prodavačima da postanu komunikativna, samouvjerena, motivirana i kreativna osoba.

Iz podataka o poduzeću Istarski supermarketi d.o.o. i načinu na koji oni upravljaju procesom prodaje možemo reći kako su oni veoma uspješni u svom poslu i kako neprestano rastu i poboljšavaju svoj rad. Naravno imaju uvijek mjesta za napredak ali to u pravilu i čine, tj. stalno napreduju i usavršavaju se.

Literatura

Knjige:

1. Juhar Tomašević B., prof., „*Osnove prodaje*“, Zagreb, Algebra učilište, 2013.
2. Kotler P., Keller K.L., Martinović M., „*Upravljanje marketingom*“, Zagreb, MATE d.o.o., 2014.
3. Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G., „*Osnove marketinga*“, Zagreb,MATE d.o.o., 2010.
4. Recce B.L., Manning G.L., „*Suvremena prodaja*“, Zagreb, MATE D.O.O., 2008.
5. Sekso M., „*Prodaja i distribucija*“, Knin, Veleučilište „Marko Marulić“ u Kninu, 2010.
6. Tomašević Lišanin M., „*Profesionalna prodaja i pregovaranje*“, Zagreb, HUPUP, 2010.

Internetski izvori:

1. Postupak prodavanja, autor Miodrag Kostić, https://bit.ly/2LmBqFc (pristupljeno: 22. kolovoza 2018)
2. Psihologija u prodaji, https://bit.ly/2PyTAqt (pristupljeno: 14. kolovoza 2018.)
3. Osnovni podaci o Istarskim supermarketima d.o.o., https://bit.ly/2BBMleF (pristupljeno: 14. kolovoza 2018.)
4. Logo Istarskih supermarketa, https://bit.ly/2LnLy0l (pristupljeno: 14. kolovoza 2018.)
5. Primjer oglasa za posao u IS-u, https://bit.ly/2BHrGFW (pristupljeno: 14. kolovoza 2018.)

Popis slika

1. Slika 1. - Osnovne funkcije prodajnog upravljanja
2. Slika 2. - Petstupanjski model odlučivanja o kupnji
3. Slika 3. - Logo Istarskih supermarketa d.o.o.
4. Slika 4. - Primjer oglasa za posao u Istarskim supermarketima d.o.o.

Sažetak

Kako bi poduzeća imala uspješnu prodaju, potrebno je puno znanja i vještina. Treba stalno učiti nove trendove i biti u toku sa suvremenom prodajom, ako žele uspjeti i kvalitetno prodavati. Bitan je i proces komunikacije koji nije jednostavan, uz verbalnu komunikaciju, potrebno je veliku pažnju posvetiti i neverbalnoj komunikaciji i pratiti jesu li potrošači dobro razumjeli poruku. Kako bi poduzeće dobro funkcioniralo potrebno je kvalitetno, motivirano prodajno osoblje. Prodajni menadžeri imaju ključnu ulogu i odgovornost kod prodajnog planiranja i procjenjivanja prodaje. Oni paze i na veličinu prodajnih snaga koja se dobiva tako da se ukupan broj prodajnih posjeta koje je potrebno obaviti tijekom jedne godine podijeli s prosječnim brojem posjeta koje može obaviti jedan prodavač tijekom godine dana, kako bi svi imali približno iste uvjete. Kod organizacije prodaje suvremena timska prodaja je učinkovitija od tradicionalnog prodajnog pristupa, zbog složenosti proizvoda i usluga koje se danas nude. Veliku pažnju treba posvetiti izboru prodavača koji će pridonijeti uspješnijoj prodaji. Treba ih se educirati, motivirati i nagrađivati te kontrolirati i vrednovati njihov rad zbog kvalitete obavljanja posla. Potrošači obično prolaze kroz pet faza u procesu odluke o kupnji: prepoznavanje problema, potraga za informacijama, evaluacija alternativa, donošenje odluke o kupnji te postkupovno ponašanje. Sva poduzeća teže unapređenju prodaje, koje se postiže koristeći razna promotivna sredstva i usmjerenja na stimuliranje reakcije tržišta. Promotivna sredstva mogu biti usmjerena na potrošače, posrednike i vlastite djelatnike poduzeća u prodaji.

Ključne riječi: osnove prodaje, upravljanje prodajom, maloprodaja.

Summary

If companies want to have a successfull sale, they need a lot of knowledge and skills. They need to follow trends and be informed of contemporary sale if they want succeed and have a quality sell. Also, the communication process, which is not so simple, it´s very important. Beside the verbal communication, it´s also important to pay attention to the nonverbal communication, and we have to be sure that the customers have understood the message. If companies want to operate successfully they need a quality and motivated sale staff. Sale manager have the main role and the responsibility in the sale planning and sale evaluation. They care for the size of sale strenght which is the result of the sum of sale visits during one year divided with the sum of sale visits performed by one customer during one year, so that everyone could have the same conditions. The contemporary team sale is more effectively in the sale organization than the traditional sale approach, because of the complexity of products and services that the market offers us today. It´s also important to pay attention to the big number of sellers which will contribute to the successful sale. They need to be educated, motivated, awarded and their work has to be controlled and evaluated, because of the quality job executing. Usually, customers pass throught five stages in the process of buying: recognizing the problem, research for the informations, evaluation of alternatives, making decision for buying and post-buying behaviour. Every company tries to improve the sale, which can be accomplished by using promotional resources and stimulating market´s reactions. Promotional resources can be focused on customers, intermediaries, and own sale staff of the company.

Keywords: basics of sales, sales management, retail.