

Vještine prodavanja i pregovaranja

Bartolović, Višnja

Authored book / Autorska knjiga

Publication status / Verzija rada: **Published version / Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

Publication year / Godina izdavanja: **2017**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:112:193859>

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-03**



VELEUČILIŠTE U POŽEGI
STUDIA SUPERIORA POSEGANA

Repository / Repozitorij:

[Repository of Polytechnic in Pozega - Polytechnic in Pozega Graduate Thesis Repository](#)



Višnja Bartolović

**VJEŠTINE
PRODAVANJA I
PREGOVARANJA**
1. izdanje



Požega, 2017.

Autor:

Višnja Bartolović, mag. oec., viši predavač

Naslov:

Vještine prodavanja i pregovaranja

Nakladnik:

Veleučilište u Požegi, Vukovarska 17, Požega

Recenzent/i:

izv. prof. dr. sc. Željko Požega

dr. sc. Katarina Štavlić

Lektor:

Maja Celing Celić, prof.

Napomena:

Zahtjev sustava PDF viewer

ISBN: **978-953-7744-33-5**

Odluka Stručnog vijeća Veleučilišta u Požegi na 20. sjednici održanoj 11. srpnja 2017. godine

Zahvale

Udžbenik Vještine prodavanja i pregovaranja namijenjen je studentima specijalističkog diplomskog stručnog studija Trgovinsko poslovanje.

Zahvaljujem se svim generacijama dosadašnjih studenata s kojima sam imala prilike surađivati u okviru kolegija koji se izvodi u zimskom semestru, na predavanjima i seminarskoj nastavi, gdje smo produbljivali teme pregovaranja i prodaje te dolazili uvijek do svježih i originalnih zaključaka.

Zahvaljujem se recenzentima izv. prof. dr. sc. Željku Požegi i dr. sc. Katarini Štavlić te lektorici Maji Celing Celić, prof., na stručnoj i profesionalnoj podršci u poboljšanju kvalitete ovog udžbenika.

Zahvaljujem se djelatnicima Veleučilišta u Požegi koji su me ohrabivali i poticali na mom nastavničkom putu, a bez čije potpore ne bi bilo ovog udžbenika.

Zahvaljujem se svim svojim prijašnjim poslodavcima i suradnicima koji su mi pružili profesionalno i životno iskustvo te pomogli prepoznati trajne vrijednosti. Posebnu zahvalnosti dugujem pokojnom ocu Josipu koji je sa mnom uvijek dijelio svoja razmišljanja o radu.

Ovog udžbenika ne bi bilo da nije bilo i svesrdne podrške moje obitelji, supruga Zlatka i sina Antuna, sestre Štefanije, majke Marije.

Stoga izražavam posebnu zahvalnost svojoj obitelji i posvećujem im ovaj udžbenik.

A bivšim i budućim studentima koji će koristiti ovaj udžbenik poručujem – trudite se stvarati istinske i trajne vrijednosti u svome radu!

Srpanj, 2017.

Autorica

Sadržaj

UVOD	7
1. POJAM, ZNAČENJE I SADRŽAJ PREGOVARANJA U PRODAJI	9
1.1 POJAM PREGOVARANJA.....	9
1.2 OBILJEŽJA PREGOVARANJA U PRODAJI.....	10
1.3 ZNAČENJE PREGOVARANJA.....	11
1.4 SADRŽAJ PREGOVARANJA	12
2. MOTIVACIJE I POTREBE KAO POLAZIŠTE PREGOVARANJA	13
2.1 KARAKTERISTIKE PREGOVARAČKE SITUACIJE	13
2.2 UČINKOVITO PREGOVARANJE	14
3. OSOBNA PRIPREMA I SADRŽAJI OSOBNE PRIPREME PRODAVAČA	17
3.1 FILOZOFIJA OSOBNE PRODAJE	17
3.2 OSOBNA PRIPREMA PRODAVAČA.....	18
3.3 ULOGA POSLOVNE INTELIGENCIJE U OSOBNOJ PRIPREMI PREGOVARAČA	18
3.4 TRŽIŠNA INTELIGENCIJA	19
3.4.1 <i>Klijentska inteligencija</i>	19
3.4.2 <i>Kompetitivna inteligencija</i>	20
3.4.3 <i>Inteligencija opskrbnog lanca</i>	22
3.5 STATUS STRANAKA U PREGOVORIMA I ODABIR STRATEGIJE PREGOVARANJA.....	22
3.6 PREGOVARAČKE DILEME	23
3.7 ULOGA PRIPREME U PREGOVARAČKOM PROCESU.....	23
3.8 IZVORI PREGOVARAČKE MOĆI.....	24
3.9 SAVJETI ZA PREGOVARANJE S OSOBAMA KOJE IMAJU VEĆU MOĆ	25
4. VERBALNA I NEVERBALNA KOMUNIKACIJA U PRODAJI	28
4.1 POJAM I VAŽNOST KOMUNIKACIJE	28
4.2 VERBALNA KOMUNIKACIJA	31
4.3 NEVERBALNA KOMUNIKACIJA	32
4.4 ELEMENTI NEVERBALNE KOMUNIKACIJE	32
4.5 AKTIVNO SLUŠANJE	33
4.5.1 <i>Savjeti koji pomažu aktivno slušanje</i>	33
4.5.2 <i>Sedam vrsta nepotpunog slušanja</i>	34
4.5.3 <i>Principi aktivnog slušanja</i>	34
4.6 VRSTE INTELIGENCIJE KOJE TREBA RAZVIJATI USPJEŠAN PREGOVARAČ I PRODAVAČ.....	35
4.7 SPOSOBNOSTI LJUDI ZA USPJEŠNO PREGOVARANJE	36
4.8 VRLINE VRHUNSKIH PREGOVARAČA	37
4.9 KOMUNIKACIJSKE PREPREKE	38
4.10 VRSTE KOMUNIKACIJSKIH STILOVA I KULTURNE RAZLIKE U KOMUNIKACIJI.....	38
4.11 STRES I POTENCIJALNI IZVORI STRESA	40
5. PARAMETRI PREGOVARAČKE SITUACIJE I STRATEGIJE PREGOVARANJA	41
5.1 ODREĐIVANJE CILJEVA/POZICIJA	41
5.2 INTERESI I POTREBE STRANAKA U PREGOVARAČKOM PROCESU	43
5.3 VRSTE INTERESA.....	44
5.4 STRATEGIJE PREGOVARANJA	44

5.4.1	<i>Distributivno pregovaranje</i>	45
5.4.2	<i>Integrativno pregovaranje</i>	46
5.4.3	<i>Temeljne razlike među strankama u pregovaranju</i>	47
5.5	GLAVNI KORACI U PROCESU INTEGRATIVNOG PREGOVARANJA.....	48
5.6	PLANIRANJE PREGOVARANJA I STRATEGIJA PREGOVARANJA	49
5.7	PRIPREMNE RADNJE ZA PROVEDBU STRATEGIJE PREGOVARANJA.....	50
5.8	FAZNI MODEL PREGOVORA	51
6.	PREGOVARAČKE TAKTIKE I METODE	52
6.1	SASTAVLJANJE TIMA ZA PREGOVORE.....	52
6.2	TAKTIČKI ZADATCI U DISTRIBUTIVNOM PREGOVARANJU	52
6.3	USTUPCI U PREGOVARANJU	54
6.4	ZAUZIMANJE RAZLIČITIH POZICIJA U PREGOVARANJU.....	54
6.5	SAVJETI ZA DAVANJE USTUPAKA	54
6.6	ŠTO UČINITI KADA PREGOVORI DOĐU DO SLIJEPE ULICE.....	55
6.7	NAJČEŠĆE POGREŠKE KOJE DOVODE PREGOVORE DO SLIJEPE ULICE	55
6.8	IZLAZ IZ SLIJEPE ULICE.....	55
6.9	PREGOVARAČKI SUSRET	56
6.10	PREGOVARAČKE TAKTIKE I METODE.....	58
6.11	KAKO SE PONAŠATI PREMA AGRESIVNIM LJUDIMA U PREGOVORIMA	60
6.12	TAKTIKE ZA PREVLAĐAVANJE RAZLIKA MEĐU STRANKAMA.....	61
6.13	TAKTIKE ODBIJANJA	63
7.	UVOD U PRODAJU	64
7.1	PRODAVAČ	64
7.1.1	<i>Obilježja uspješnih prodavača</i>	65
7.1.2	<i>Obilježja radnog mjesta prodavača</i>	66
7.2	ETIČKA I PRAVNA PITANJA U PRODAJI I PREGOVARANJU	67
7.2.1	<i>Pojam etike</i>	67
7.2.2	<i>Izvori mogućih etičkih problema u različitim interesnim skupinama</i>	69
7.3	RAZVOJ TALENATA PRODAJNOG OSOBLJA I NAPREDOVANJE U PODUZEĆU	70
7.4	FINANCIJSKA I NEFINANCIJSKA KOMPENZACIJA	70
7.5	KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI RADA PRODAVAČA.....	70
7.6	PRODAJNA PROFESIJA U DIGITALNOM GOSPODARSTVU	71
7.6.1	<i>Definicija prodaje</i>	71
7.6.2	<i>Evolucija zadataka prodavača kroz povijest</i>	71
7.7	NARAV SUVREMENIH TRŽIŠTA	72
7.8	TIMSKA PRODAJA.....	72
7.9	RADNI ZADATCI PRODAJNOG OSOBLJA.....	73
7.10	UPRAVLJANJE KLJUČNIM KUPCIMA.....	73
7.11	PRAVNA PITANJA U KUPOPRODAJNIM ODNOSIMA.....	77
7.12	ULOGA ZNANJA I NAČINI STJECANJA ZNANJA U PRODAJI.....	78
7.13	OBILJEŽJA SUVREMENIH TRŽIŠTA POSLOVNE POTROŠNJE I GLAVNI SUDIONICI.....	80
7.14	KONFLIKTNOST CILJEVA U MARKETINŠKOM KANALU I PODRUČJA SURADNJE S POSREDNICIMA.....	82
7.15	KUPOVNI PROCES.....	83
7.16	VRSTE KUPOVNIH SITUACIJA.....	84
7.17	PRONALAZENJE NOVIH KUPACA.....	84
8.	PRODAJNI SASTANAK	85
8.1	RAZLOZI NEUSPJEŠNIH SASTANAKA	85
8.2	SAVJETI KAKO POVEĆATI IZGLEDE U USPJEH SASTANKA	85
8.3	PRIKUPLJANJE INFORMACIJA I DEFINIRANJE CILJEVA PRODAJNOG POSJETA	86
8.4	DOGOVARANJE PRODAJNOG SUSRETA.....	87

9.	PRODAJNA PREZENTACIJA I DEMONSTRACIJA	89
9.1	OSOBNI SUSRET S KUPCEM.....	89
9.2	PRAVILA DOBROG PONAŠANJA.....	90
9.3	SVRHA I CILJEVI PREZENTACIJE.....	90
9.4	STRUKTURA PREZENTACIJE.....	91
9.5	AKTIVNOSTI ZA OTKRIVANJE POTREBA KOJE STVARAJU VRIJEDNOST	92
9.6	PRODAJNA PREZENTACIJA.....	94
9.7	VRSTE PRODAJNIH PREZENTACIJA	97
9.8	VAŽNOST POZNAVANJA PUBLIKE	98
9.9	VIZUALNA SREDSTVA PODRSKE PREZENTIRANOM SADRŽAJU	98
9.10	FORMALNA (PISANA) PONUDA	99
10.	ZAKLJUČENJE I UGOVARANJE PRODAJE	100
10.1	ZAKLJUČENJE PRODAJE.....	100
10.2	SUVREMENE METODE ZAKLJUČENJA PRODAJE	101
10.2.1	<i>Izravan zahtjev.....</i>	<i>101</i>
10.2.2	<i>Sažimanje koristi.....</i>	<i>101</i>
10.2.3	<i>Metoda bilance ili metoda Bena Franklina</i>	<i>101</i>
10.2.4	<i>Metoda oprobavanja – prigovor kao stimulans kupnje</i>	<i>101</i>
10.3	MANIPULATIVNE METODE ZAKLJUČENJA PRODAJE	102
10.3.1	<i>Samoinicijativno zaključenje</i>	<i>102</i>
10.3.2	<i>Zaključenje na minornim točkama.....</i>	<i>102</i>
10.3.3	<i>Zaključenje uz pomoć kontinuiranog “da”.....</i>	<i>102</i>
10.3.4	<i>Zaključenje uzmicanjem.....</i>	<i>103</i>
10.3.5	<i>Zaključenje s koristi u pričuvi.....</i>	<i>103</i>
10.3.6	<i>Igranje na kartu emocija</i>	<i>103</i>
11.	REAGIRANJE NA PRIGOVORE KUPACA	104
11.1	POJAM PRIGOVORA I RAZLOZI PRIGOVORA KUPACA.....	104
11.2	WIN WIN PLATFORMA ZA OPHOĐENJE S PRIGOVORIMA	104
11.3	NAČINI OSTVARENJA WIN-WIN RJEŠENJA U PRIGOVORIMA.....	105
11.4	PRODAJNA REZISTENCIJA	105
11.5	STRATEGIJE OPHOĐENJA S PRIGOVORIMA	106
12.	POSTPRODAJNE USLUGE KUPCU I KREIRANJE POSTPRODAJNOG ZADOVOLJSTVA KUPCA	107
12.1	POSLIJEPRODAJNO USLUŽIVANJE	107
12.2	RJEŠAVANJE REKLAMACIJA	107
12.3	RAZVOJ POSLOVNE SURADNJE	108
12.4	BRIGA O KLJUČNIM KUPCIMA.....	109
12.5	CRM TEHNOLOGIJA.....	110
13.	LITERATURA	111
14.	INDEKS POJMOVA	113
15.	POPIS SLIKA I TABLICA.....	118

UVOD

Prodaja kao zanimanje

Poduzeća s velikom pažnjom biraju zaposlenike koje će angažirati kao prodajnu snagu u svome poduzeću i to upravo zbog velikih promjena koje se događaju u okolini organizacije. Prodajno osoblje mora razumjeti sve te sile koje iznutra i izvana djeluju na organizaciju kako bi mogli ostvariti ciljeve poduzeća obzirom na kupce i tržišta. Također, moraju poznavati ključne poslovne procese u poduzeću i njihovu funkcionalnost, sve dobre i loše strane jer prodavači često puta imaju osjećaj da su posrednici između poduzeća i svih njegovih procesa te tržišta. Tu su iskustva različita. Ako su procesi u poduzeću ustrojeni i vođeni koordinacijom i harmonizacijom, prodajna služba ne bi trebala u realizaciji prodaje imati bitnih problema. No, često puta prodajna služba osjeća nedostatke unutar poduzeća upravo dok radi na realizaciji prodajnog procesa prema kupcu. Stoga je važno znanje o tome kako funkcionira poduzeće, koja su mu unutarnja ograničenja, kakve su sirovine i njihova kvaliteta, kakvi su kapaciteti proizvodnje, logistike i drugo. Također, za prodavača je važno pregovarati i prodavati u skladu s okvirima koje mu postavi poduzeće. Ipak, svaki je lanac jak samo onoliko koliko i njegova najslabija karika. Za prodavača je važno znati koji je dio poduzeća najslabija karika.

Prodajno je osoblje zaduženo za prodajni nastup na tržištu spram svojih kupaca koji mogu biti različiti. Poznavanje metoda pregovaranja i posjedovanje pregovaračkih vještina često puta samo za sebe nije dovoljno. Stoga, da bi prodavač bio uspješan, mora posjedovati umijeće prikupljanja informacija, pretvaranje informacija u znanje te svojevrsnu inteligenciju koja će mu omogućiti ostvarenje uspješne prodaje. Upravo će prodajno osoblje najčešće biti inicijator brojnih promjena unutar vlastitog poslovnog sustava, zahvaljujući tome što kao posrednik između poduzeća i tržišta ima jasan uvid u ono što treba mijenjati u poduzeću. Sustav kvalitete ISO 9001:2015 daje smjernice za potpuno opredjeljenje poduzeća prema potrebama kupaca. Potrebe i želje kupaca predstavljaju ulazne informacije u sustav transformacije u poduzeću, a izlaz iz tog transformacijskog procesa jesu proizvodi i usluge koje poduzeće isporučuje kupcu, pri čemu se mjeri kupčevo zadovoljstvo te se uspoređuju zahtjevi kupaca i stupanj njihovog zadovoljstva onim što im poduzeće isporučuje. Stoga je prirodno očekivati prepoznavanje jaza između onoga što kupac želi i onoga što dobiva od nas, upravo od prodajnog osoblja.

Prodaja kao zanimanje sve je atraktivnija. Vješt prodavač uvijek će lakše pronalaziti posao jer je potražnja za profesionalcima u prodaji u porastu, a uspješan prodajni nastup uvjet stvaranja i održavanja baze kupaca.

Važno je naglasiti da je za uspjeh u ovom zanimanju potreban kontinuiran rad na sebi kroz cjeloživotno učenje, vježbu i predanost. Čovjek je razmjenjivao svoja dobra još od prvobitnih zajednica. Danas činimo slično – trgujemo da bismo zadovoljili vlastite ciljeve te drugima pomogli da ostvare svoje ciljeve, uz digitalnu transformaciju poduzeća, a posebice prodajnih procesa. Prodajne namjere su nam evoluirale, a tehnologija preobrazila poslovanje. Ono što je ostalo nepromijenjeno jest potreba povjerenja u dobavljača, kupca, proizvod, sigurnost, vjerodostojnost i zadovoljenje potreba.

Temeljni zadatak prodajnog osoblja je da uspostavi prodajni proces, pronađe kvalitetne i pouzdane kupce te uveća obostrano uspješnu poslovnu suradnju. Pronaći kvalitetne kupce podrazumijeva da je svaki kupac platežno sposoban i voljan svaki prodani proizvod ili uslugu platiti. Stoga je prodajno osoblje odgovorno ne samo za plasman nego i naplatu potraživanja. U sustavu otežane i rizične naplate potraživanja, kakav je često puta domicilni sustav trgovanja, važno je pronaći pouzdane partnere koji jamče naplatu proizvoda i usluga. Ukoliko poduzeće posluje s kupcima koji se nalaze u financijskim poteškoćama ili s onima koji nemaju namjeru platiti proizvode, može doći do slabljenja financijskog položaja poduzeća pa sve do financijske propasti poduzeća, unatoč inovacijama, digitalnoj ekonomiji i snažnoj motivaciji prodajnog osoblja. Stoga etika i etičko postupanje ostaju bitan element u trgovačkim odnosima. Suvremeno se građansko društvo uvelike odmaklo od prvobitne zajednice gdje se trgovalo prvenstveno unutar vlastitog plemena. Tek se razvojem zajednica i porastom mobilnosti trgovina događa među poslovnim partnerima koji su pripadnici različitih zajednica. Upravo je to obilježje poslovanja suvremenog doba. Uređeno građansko društvo poznaje pojam ugovor. Jedino zahvaljujući etičnosti koja je ugrađena u zakonsku regulativu, a koja štiti ravnotežu u odnosima kupac-prodavatelj danas je moguće trgovati i s drugima i drugačijima. Stoga su etička načela agenti stabilnosti poduzeća, društva i globalne svjetske trgovine.

Sposoban će prodavač uvijek prepoznati što tržištu nedostaje i čime može zadovoljiti taj nedostatak. Upravo će zahvaljujući svojoj procjeni davati ideje za razvoj novih proizvoda i usluga, za promjenu načina tretmana kupaca, dobavljača i cijelog poslovnog sustava koji stoji iza njega. Možemo reći da su prodavači prva linija našeg poduzeća na tržištu i oni prezentiraju naše poduzeće spram naših kupaca.

Osobine dobrog prodavača su spremnost na slušanje, želja za postignućem, motivirani su unaprijediti organizaciju i pružiti kupcima zadovoljstvo kupoprodajnim procesima, pozitivni su, ljubazni, željni razvoja, spremni uhvatiti se u koštac s problemima i ponude rješenja.

1. POJAM, ZNAČENJE I SADRŽAJ PREGOVARANJA U PRODAJI

Ključne riječi koje se izučavaju u ovom poglavlju:

pojam pregovaranja, stara i nova komercijalna logika, pregovaranje kao vještina i znanost, persuazija, značenje pregovaranja, najčešće varijable prodajnog pregovaranja u trgovačkim lancima

Stvaranje kvalitetnih odnosa s vlastitim kupcima, pronalazak novih kupaca te izgradnja prodajne mreže ključni su zadatci koji se delegiraju prodajnom osoblju. Naglasak današnjeg vremena je stvaranje i uspostava partnerstava među poduzećima i pojedincima. Možemo zaključiti da je koncept mreže ono što prevladava u poslovnim odnosima današnjice.

1.1 Pojam pregovaranja

Pregovaranje je proces u kojem dvije ili više strana radi zajedno u postizanju obostrano prihvatljivih rješenja jednog ili više problema kao što su komercijalne transakcije, ugovori ili dogovori bilo koje vrste. Pregovaranje je proces davanja i uzimanja koji, kada se provodi dobro, rezultira time da se sve strane osjećaju dobro i obvezano na ostvarivanje ciljeva iz pregovora.¹

Svjedoci smo tome da se u proteklih 20-30 godina u potpunosti promijenila komercijalna logika. Tablica 1.1 prikazuje razliku između stare i nove komercijalne logike. Stara komercijalna logika polazila je od stjecanja tržišnih znanja o kupcima i njihovim potrebama, a zadaća prodajnog osoblja bila je kontaktirati kupce te poboljšavati izgled za prodaju novostvorenih vrijednosti. Dok je danas, u novoj komercijalnoj logici, najvažnija stvar kontaktirati kupce kako bi se zajedno s njima, u partnerstvu, stvarale nove vrijednosti, a potom proučavalo tržište kako bi se vidjelo ima li netko drugi sličnih želja i potreba na tržištu.

TABLICA 1.1 RAZLIKA IZMEĐU STARE I NOVE KOMERCIJALNE LOGIKE

Stara komercijalna logika	Nova komercijalna logika
Stjecanje tržišnih znanja o kupcima i njihovim potrebama	Kontaktirati kupce i poboljšavati izgled te s njima zajednički stvarati nove vrijednosti
Oblikovanje i stvaranje nove vrijednosti za kupce sukladno njihovim potrebama	Oblikovanje i stvaranje nove vrijednosti za kupce sukladno njihovim potrebama
Kontaktirati kupce i poboljšavati izgled za prodaju novostvorenih vrijednosti	Stjecanje tržišnih znanja o tome ima li i tko drugi sličnih želja i potreba na tržištu.

Izvor: prilagođeno prema Lemmens, R., Donaldson, B., Marcos J.: From Selling to Co-Creating, BIS Publishers, 2014., str. 34

¹ Cohen, S.: Negotiating Skills for Managers, McGraw-Hill, str. 3, dostupno na: [dx.doi.org/10.1036/0071387579](https://doi.org/10.1036/0071387579), datum pristupa 28.04.2017.

„Pregovaranje je eksplicitna, dobrovoljno dogovorena razmjena između ljudi koji žele nešto jedan od drugoga, to je proces putem kojega iznalazimo uvjete za dobivanje onoga što želimo od nekoga tko želi nešto od nas“². Pregovaranje ima ključnu ulogu u stvaranju i održavanju poslovne mreže. Može se reći da je to vještina za koju je prethodno potrebno znanje. Budući da se radi o vještini, mora se naglasiti da je potrebno vrijeme i vježba kako bi se vještina usavršila. Stoga vještina pregovaranja u sebi sadrži znanja te sposobnosti koje pregovarač razvija vremenom.

Osim znanja o poduzeću, osobito je važno posjedovati i znanja o pregovaranju.

„Pregovaranje je istodobno i vještina i znanost. U smislu vještine, pregovaranje se tiče određena ponašanja, umijeća, sposobnosti i iskustva pojedinaca te organizacija koje se stječu prakticiranjem i uvježbavanjem, ili ponekad prirodnim darom, kada jer riječ o posebno nadarenim pojedincima.“³

Svaka osoba ima iskustvo zauzimanja za vlastite interese, gotovo na svakodnevnoj bazi. Stoga je pogrešno vjerovanje da su pregovori rezervirani samo za one „jake“ pojedince. Već od rane dobi osoba se zauzima za ostvarenje svojih potreba. Novorođenče svojim plačem daje majci do znanja što mu je potrebno, a majke, iako dijete ne koristi govor, mogu prema vrsti djetetovog plača intuitivno zaključiti što je djetetu u tom trenutku potrebno i adekvatno odgovoriti na njegov zahtjev. Prema tome, od rane dobi čovjek nastoji zadovoljiti svoje potrebe. Najprirodniji su pregovarači mala djeca, gotovo instinktivno prepoznaju način kako ostvariti svoje zahtjeve koje nameću roditeljima, često puta ostavljajući roditelje pomalo zbunjene njihovom umijećem i taktikom.

Razmišljajući o pregovaranju, potrebno je istaknuti da osim ekonomista mnoge druge profesije, kao što su pravници, političari, diplomati i mnogi drugi, zahtijevaju znanja iz područja pregovaranja. Također, i svako rukovodeće mjesto zahtijeva, osim profesionalnih znanja, iskusnog i kvalitetnog pregovarača kako bi se utjecalo na ljude da pristanu na ciljeve organizacije i uz svoje rukovoditelje.

1.2 Obilježja pregovaranja u prodaji

Glavno obilježje pregovaranja u prodaji jest putem argumenata uvjeriti drugu stranu u ispravnost vlastitih stajališta. U tom smislu persuazija igra značajnu ulogu.

„Persuazija (latinski persuasio: uvjeravanje, nagovor) jest oblik komunikacije u kojem se racionalnim sredstvima (argumentima, informacijama i sl.) nastoji djelovati na prosudbe, stavove, vjerovanja ili djelovanje pojedinca. Uspješnost persuazije ovisi o svojstvima same komunikacije (npr. obrazloženosti argumenata, vjerodostojnosti izvora informacija, autoritetu i osobinama osobe koja uvjerava), kao i o svojstvima pojedinca na kojega se persuazivno djeluje (npr. o njegovim čuvstvenim reakcijama prema izvoru informacija, već postojećim vjerovanjima i sl.).“⁴

Persuazija danas predstavlja poseban interes istraživača interdisciplinarnog područja bihevioralne ekonomije, neuroekonomije i neuromarketinga kao novog interdisciplinarnog područja koje spaja

² Lišanin Tomašević, 2010., str. 431, prema Kennedy, G.: The new Negotiating Edge, The Behavioral Approach for Results and Relationships, Nicholas Brealey Publishing, London, str. 11)

³ Lišanin Tomašević, 2010., str. 430

⁴ Hrvatska enciklopedija, dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=47751>, datum preuzimanja: 26.04.2017.

ekonomiju s neuroznanostima i psihologijom, nastojeći kroz persuazivne poruke doprijeti do potrošača, što izaziva određene etičke dvojbe.⁵

1.3 Značenje pregovaranja

Pregovaranje u prodaji jest pregovaranje o tokovima novca, materijala, informacija i gotovih proizvoda. Ono što obilježava pregovaranje u prodaji jest kompleksnost pitanja koja je potrebno u pregovorima riješiti s drugom stranom.

To je interorganizacijski odnos, pri čemu veliku ulogu ima informacijska tehnologija i informacije. Ključno je pitanje koliko prodajno osoblje poznaje svoje partnere u pregovaračkom procesu i njihove potrebe. Uglavnom su to potrebe vezane uz poboljšanje profitabilnosti i financijskog položaja strana u procesu, pri čemu je važno spomenuti partnerski odnos u pronalaženju rješenja, kao što je to slučaj kod integrativnog pregovaranja. Neke od tema za pregovore su: cijena proizvoda, poboljšanje profitne marže, nivo zaliha i skladištenje, kvaliteta proizvoda, ciklus isporuke, transportni troškovi, rokovi plaćanja i dr. Obilježje današnje poslovne okoline jest konkurentnost. Današnja poduzeća konkuriraju umreženi sa svojim partnerima, drugim poduzećima i njihovim poslovnim partnerima. Stoga su konkurentnija ona povezana poduzeća koja bolje uredi svoje međusobne odnose, tako da danas govorimo o konkurentnosti između opskrbnih lanaca. Stoga je rast partnerskih odnosa poduzeća, potreba za umrežavanjem i integracijom s njegovim kupcima ili dobavljačima ključ opstanka na današnjem tržištu.

Očekivanja kupaca u sektoru maloprodaje naspram svojih dobavljača idu u smjeru ostvarivanja sljedećih ciljeva:⁶

1. Kvaliteta proizvoda
2. Konkurentna cijena
3. Pouzdanost isporuke
4. Prateće usluge
5. Snižavanje ukupnog troška
6. Ideje o novim proizvodima.

„Prodajno pregovaranje udovoljava svim kriterijima koji vrijede i za sve druge vrste pregovaranja ili pregovaračkih situacija. Dva najvažnija područja razlike sastoje se: prvo od moći kupca da vam uskrati željeni posao i, drugo, od anksioznosti prodavača da zaključi posao. Iako bi netko u tome mogao vidjeti dobar razlog da se prodajnom pregovaranju pristupi na kakav vrlo specifičan ili drugačiji način, niti jedno od spomenutih dvaju područja nije legitiman razlog za razmatranje ili preporučivanje takve mogućnosti.“⁷

⁵ Jelić, N.: Bihevioralna ekonomija, neuroekonomija, neuromarketing, dostupno na: hrcak.srce.hr/file/191189, datum preuzimanja: 26.04.2017.s

⁶ Lišanin Tomašević, 2010., str. 446

⁷ Lišanin Tomašević, 2010., str. 447, prema: Stumm, D.: Developing Negotiation Skills in Sales Personell, A Guide to Price Realization for Sales Managers and Sales Trainers, Quorum Books, New York, 1987., str. 9

1.4 Sadržaj pregovaranja

Tablica 1.2 prikazuje najčešće varijable prodajnog pregovaranja s trgovačkim lancima.

TABLICA 1.2 NAJČEŠĆE VARIJABLE PRODAJNOG PREGOVARANJA S TRGOVAČKIM LANCIMA

Razina zaliha koju kupac treba održavati	Veličina i lokacija pozicije na polici
Razina zaliha koju prodavač treba imati na raspolaganju za popunjavanje zaliha kupca	Posebna pakiranja i obilježja dizajna
Detalji o dizajnu proizvoda ili usluga	Razina poslijeprodajnog usluživanja
Na koji način će se proizvod proizvoditi	Rješavanje neprodane ili zastarjele robe
Naknade za postavljanje stalaka kod trgovca	Način rješavanja reklamacija
Naknade za oglašavanje i količina oglašavanja kod trgovca	Vrsta i učestalost komunikacije među stranama
Unapređenje prodaje, uvjeti i rokovi isporuke	Garancije i jamstva
Cijene i popusti za određene količine i kanale prodaje	Zaprimanje narudžbi

Izvor: prilagođeno prema Lišanin Tomašević, 2010., str. 448 (izvor: Weitz. B. et al: *Selling, Building Partnership*, 5. izdanje, Irwin McGraw Hill, Boston, 2004., str. 410)

Doba u kojem se nalazimo jest doba uspostavljanja partnerstava. Ovaj proces počeo je od 1990.-ih godina prošloga stoljeća i odvija se do današnjih dana. Svi poslovni procesi unutar poduzeća usmjereni su na kupca. Kupac postaje partner u oblikovanju proizvoda i usluga.

Stvaranje partnerstava uvjetovale su različite okolnosti, ponajviše pritisak konkurencije istovjetnih ili sličnih proizvoda. U tome je slučaju strategija uspostavljanja odnosa i strategija pridobivanja kupaca te strategija prezentacije važnija od strategije proizvoda (Manning & Reece, 2008., str. 19). U ovome udžbeniku temeljna intencija jest potaknuti čitatelja upravo na promišljanje kako stvarati dugoročna partnerstva, a ne samo prodavati proizvode. Henry Ford, osnivač tvrtke Ford Motor Company jednom je prilikom zaključio da "Posao koji stvara samo novac je slab posao."⁸

Prodajno osoblje u svome djelovanju za interese poduzeća mora voditi brigu o tome da na najbolji način predstavi svoje poduzeće i proizvode potencijalnom kupcu. Prodavač ne predstavlja samo proizvode ili usluge od koje kupac ima korist nego kupac ima iskustvo kvalitete naših poslovnih procesa, dotiče naš sustav vrijednosti u poduzeću i naslućuje kakvo je naše opredjeljenje za zadovoljenje kupčevih potreba. Poduzeće može sačuvati svoj ugled, a time i profit ako riješi prigovore kupca na njegovo zadovoljstvo. Stoga vrijedi ona opće poznata krilatica da je kupac kralj. No to istovremeno ne znači da moramo uvažavati i one neetičke postupke svoga kupca. Obično kada se kaže da je kupac „kralj“ stvori se dojam bahatog vladara koji ne preže ni pred čim da ostvari svoje ponekad i neetičke ciljeve, a poduzeće mora biti spremno izaći mu u susret pod svaku cijenu, podanički. Tu je potrebno dosta mudrosti i umješnosti u prepoznavanju različitih neetičnih postupanja i od strane samih kupaca, o kojima svjedoči prodajno osoblje zaposleno u različitim maloprodajnim sustavima.

⁸ Dostupno na: https://hr.wikiquote.org/wiki/Henry_Ford prema *News Journal* (Mansfield, Ohio, 1965.), preuzeto 1.03.2017.

2. MOTIVACIJE I POTREBE KAO POLAZIŠTE PREGOVARANJA

Ključne riječi koje se izučavaju u ovom poglavlju:

karakteristike pregovaračke situacije, opipljivi i neopipljivi čimbenici u pregovorima, situacije u kojima je bolje ne pregovarati, učinkovito pregovaranje, pravičnost pregovaračkog procesa, elementi učinkovitog pregovaranja, model razvoja pregovaračkih sposobnosti u hrvatskim poduzećima

U svakodnevnom se životu često puta nalazimo u potrebi ostvariti vlastite potrebe i interese, a isto tako drugi ljudi i od nas traže suradnju u ostvarivanju njihovih interesa i potreba. Stoga nam se pregovaranje nameće kao prirodan proces u međuljudskoj interakciji. Rezultat toga je iskustvo dobitka ili gubitka. Pristupamo pregovaranju svaki puta kada procijenimo da možemo ostvariti veću korisnost. Isto tako moramo biti spremni pomoći i drugima da ostvare svoje ciljeve i potrebe. Pregovaranje je dobrovoljan proces, u koji ulazimo radi zadovoljavanja određenih potreba, vlastitih i tuđih. Najbolji primjer toga su vlastita djeca. Svaki će roditelj moći uočiti da djeca od najranijih godina postavljaju svoje zahtjeve. Kako rastu, tako su im zahtjevi veći, a metode originalne. Zapravo, iz vlastitog iskustva mogu reći da su djeca vješti pregovarači.

2.1 Karakteristike pregovaračke situacije

Možemo reći da pregovaračke situacije imaju različite karakteristike.

Sljedeće su karakteristike pregovaračke situacije:⁹

1. Postojanje dvije ili više strana,
2. Postoji konflikt potreba ili želja između strana,
3. Pregovaranje svojom voljom (dobrovoljni proces u koji ulazimo),
4. Proces davanja i uzimanja, pomak od početka,
5. Izabiremo PREGOVARATI umjesto SUKOBITI,
6. UPRAVLJAMO opipljivim i neopipljivim čimbenicima.

Ono što je važno ovdje spomenuti jest upravo činjenica da se u svim pregovorima upravlja s opipljivim i neopipljivim čimbenicima. Kao opipljiv čimbenik smatra se proizvod, njegova cijena, rok isporuke, rok plaćanja i slično. Osim opipljivih čimbenika, važni su i neopipljivi čimbenici: ugled, obrana načela, ostvarenje nekih zacrtanih ciljeva (prisustvo u nekom važnom području, početak suradnje, stabilizacija poslovanja i sl.). Iskusni pregovarači moraju jednaku pozornost posvećivati i opipljivim i neopipljivim čimbenicima, jer ponekad gubitak ugleda može imati dugoročne posljedice na stabilnost poslovanja. Stoga, pregovarači trebaju definirati pregovaračke ciljeve vezane uz

⁹ Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B.: Pregovaranje, V. izdanje, Mate d.o.o. Zagreb, str. 6-7

proizvod, cijenu, rok isporuke, rok plaćanja, način plaćanja i druge elemente, ali isto tako trebaju definirati i pregovaračke ciljeve vezane uz neopipljive čimbenike: kako povećati svoj ugled, kako stabilizirati poslovnu suradnju, kakav sustav vrijednosti i kulturu trebaju imati naši poslovni partneri, odgovara li naša organizacijska kultura (vrijednosti, vođenje, klima) našim potrebama i potrebama naših kupaca i slično.

Pregovarati treba uvijek kada se procijeni da se pregovorima može stvoriti dodatna vrijednost ili ostvariti određeni cilj.

No, postoje slučajevi kada je bolje ne pregovarati.

Lewicky, Saunders i Barry navode situacije u kojima pregovaranje gubi svoj smisao, a to su situacije kada nema stvaranja dodatne vrijednosti i ostvarenja imenovanih ciljeva.

U ovim situacijama bolje je ne pregovarati:¹⁰

- Kada možete sve izgubiti
- Kada ste rasprodali proizvod
- Kada zahtjevi nisu etični
- Kada niste zainteresirani za ishod
- Kada ste u vremenskoj stisci i vrijeme ne radi za vas
- Kada druga strana ima skrivene namjere (savjet: čuvaj poziciju ili diskreditiraj drugu stranu)
- Kada čekanje popravljaja položaj
- Kada niste pripremljeni.

Ono što je važno za naglasiti jest činjenica da se ne treba pregovarati onda kada to može izazvati štetu po naše poduzeće. Najteža situacija u kojoj se pregovarač može naći jest da vrijeme ne radi za njega. Primjer za to su nekretnine ili pokretnine koje se na tržištu nalaze već duže vrijeme, a bez stvarnog interesa za kupoprodajom, tj. nepostojanje potražnje. Kako vrijeme prolazi, prodavatelji postaju sve više svjesni da će vjerojatno morati manje ili više promijeniti svoje početne zahtjeve glede cijene i drugih uvjeta.

Za sve predmete koji vremenom gube na svojoj vrijednosti čekanje pogoršava položaj prodavatelja. Vrijedi i obrnuto: čekanje popravljaja položaj za sve prodavatelje za koje radi vrijeme (umjetnine, atraktivne lokacije zemljišta gdje će se uskoro graditi infrastruktura i sl.). Stoga je prikupljanje informacija od ključne važnosti da bi se stvarima, pravima i ostalom mogla odrediti fer cijena. Iskusni kupci prikupljaju mnoštvo informacija prije nego donesu odluku o početnoj cijeni s kojom kreću u pregovore.

2.2 Učinkovito pregovaranje

„Pregovaranje je jedan od načina donošenja odluka ili rješavanja problema u situacijama u kojima percipiramo da možemo imati koristi od druge strane, odnosno kada vjerujemo da taj netko ima nešto što mi želimo ili nam može pomoći pa povoljnije riješimo svoju situaciju.“¹¹

¹⁰ Ibidem, str. 6

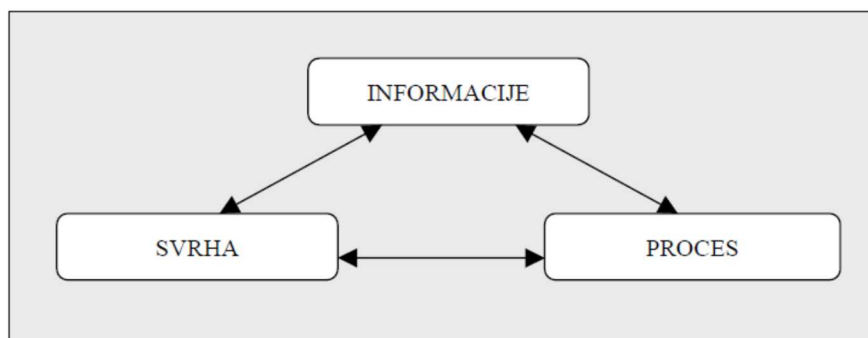
¹¹ Lišanin Tomašević, 2010., str. 432

Postoji „zlatno pravilo“ pregovaranja koje kaže: „Ljudi neće s vama pregovarati ukoliko ne vjeruju da im možete pomoći ili da im možete nauditi“.¹²

Iduća slika 3.1 prikazuje elemente učinkovitog pregovaranja, a to su informacije, svrha pregovaranja i proces pregovaranja.

Steven Cohen, osnivač i direktor The Negotiation Skills Company, Inc. smatra da pregovaranje ne treba shvaćati kao natjecateljski sport u kojem je potrebno pobijediti drugu stranu i svaki takav proces koji ostavlja drugu stranu s osjećajem gubitka smanjuje osjećaj časti, ponosa i entuzijazma za izvršavanje posla. Pravičnost pregovaračkog procesa ima presudan utjecaj na to hoće li se obećanja dana u pregovaračkom procesu uistinu ispuniti. Osim ovih stavova, Cohen smatra da ljudi nerado pribjegavaju novim pregovorima s onim strankama s kojima su prethodno već imali osjećaj gubitaka. Natjecanje radi ostvarivanja uspjeha i ega su posljedica kratkoročnog horizonta one strane koja tako postupa te u tom pristupu nema dugoročne orijentacije.¹³

SLIKA 2.1 ELEMENTI UČINKOVITOG PREGOVARANJA



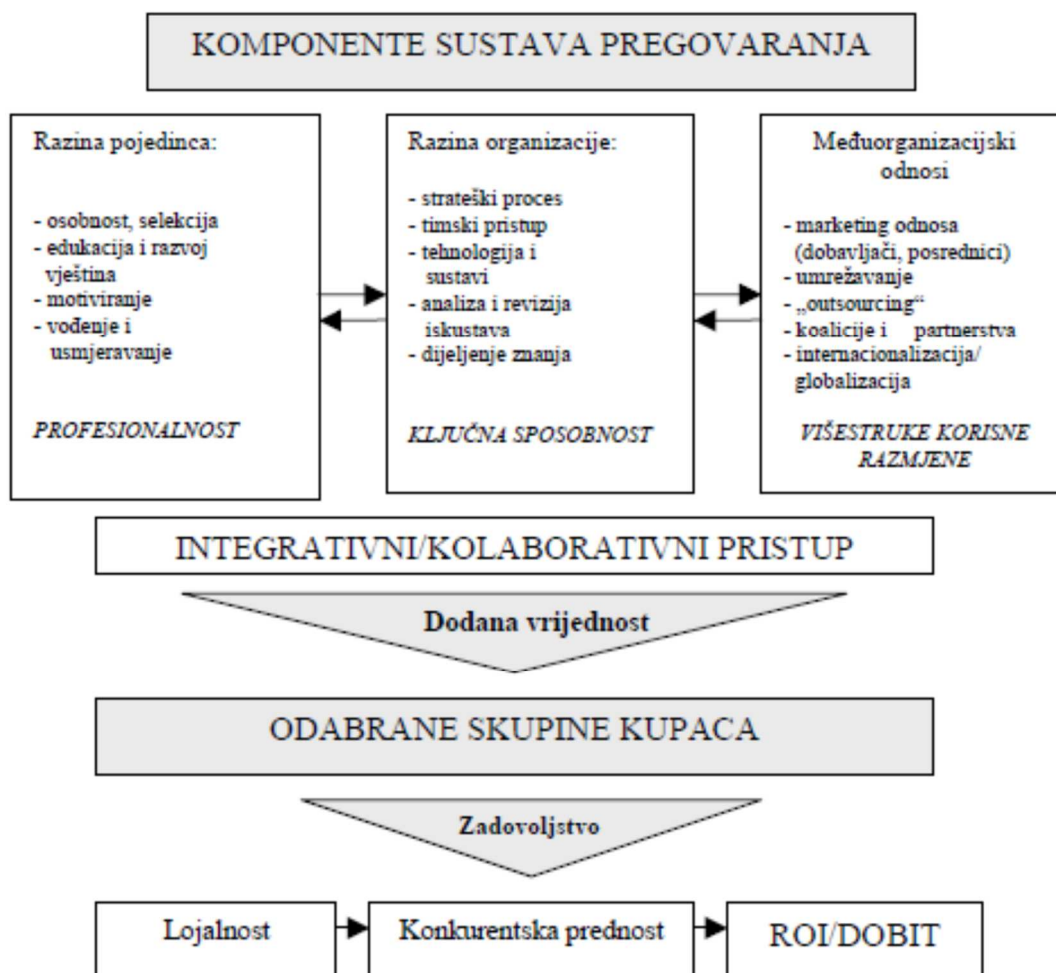
Izvor: Lišanin Tomašević, 2004., prema: Mattock, J., Ehrenborg, J.: *How to be a better negotiator*, The Industrial Society, Kogan Page, 1996., dostupno na: hrcak.srce.hr/file/41454, datum preuzimanja: 26.04.2017.

Lišanin Tomašević daje prijedlog modela razvoja pregovaračkih sposobnosti u hrvatskim poduzećima. Slika 3.2 prikazuje spomenuti model.

¹² Lišanin Tomašević, 2004., str. 144, prema Volkema, R.J., ekspert u pregovaranju i savjetnik za upravljanje konfliktima, autor djela: „*The Negotiation Tool Kit: How to Get exactly What you want in Any Business and Personal Situation*“, u djelu /12, str. 34/ dostupno na: hrcak.srce.hr/file/41454, datum pristupa: 26.04.2017.

¹³ Cohen, S.: Negotiation is not a competitive sport Ivey Business Journal July/August 2004, str. 2, dostupno na: http://www.negotiationskills.com/pdf/article_ivey04.pdf, datum preuzimanja: 28.04.2017.

SLIKA 2.2 MODEL RAZVOJA PREGOVARAČKIH SPOSOBNOSTI U HRVATSKIM PODUZEĆIMA



Izvor: Lišanin Tomašević, M.: Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost, dostupno na: hrcak.srce.hr/file/41454

3. OSOBNA PRIPREMA I SADRŽAJI OSOBNE PRIPREME PRODAVAČA

Ključne riječi koje se izučavaju u ovom poglavlju:

osobna prodaja, informacija kao ključan resurs, osobna priprema prodavača, pojam inteligencije, pojam poslovne inteligencije, unutarnji izvori podataka, vanjski izvori podataka, pretvaranje podataka u znanje i poslovnu inteligenciju, klijentska inteligencija, kompetitivna inteligencija, inteligencija opskrbnog lanca, analize konkurencije, pojam prodaje s dodatnom vrijednošću, konvencionalni i nekonvencionalni izvori podataka, godišnji financijski izvještaji, međuovisnost poslovnih partnera, BATNA, pregovaračke dileme, priprema pregovarača, tijek procesa pregovaranja, izvori pregovaračke moći, pregovaračka poluga, dodatni izvori snage

3.1 Filozofija osobne prodaje

Zadaća svakog prodavača jest komunikacija s kupcem i stvaranje dugoročnih prodajnih odnosa.

„Osobna prodaja podrazumijeva neposrednu komunikaciju s mogućim kupcem. To je proces razvijanja odnosa, otkrivanja potreba i usklađivanja odgovarajućih proizvoda prema tim potrebama.“¹⁴

Prodavačeva je dužnost prepoznati kupčeve potrebe i mogućnost njihovih zadovoljenja kroz vlastiti prodajni asortiman kojim prodavač upravlja. Iskusan prodavač, ne temelju informacija prikupljenih od kupca, vrlo će brzo dobiti ideju kako prezentirati vlastiti prodajni program ili kako izvršiti potrebne modifikacije na proizvodu koje su potrebne sa stajališta kupca.

Informacija predstavlja ključan strateški resurs za prodavača. Stoga je za polazak u pregovore prvi korak kvalitetna osobna priprema prodavača upravo kroz sakupljanje informacija. Pri tome je važno naglasiti da je za dobru pripremu ključno prikupiti podatke o kupcima, ali i konkurenciji, obraditi ih te ih interpretirati na način koji će povećati korisnost pregovaračkog procesa.

„Prava informacija u pravo vrijeme uvijek je bila djelotvorno sredstvo za korekciju vlastite pregovaračke poluge. U suvremenom je informacijskom dobu to još jače izraženo. Na osnovi smo relevantnih informacija u stanju definirati valjane i na objektivnim kriterijima utemeljene ciljeve, osmisliti dobre strategije za njihovo ostvarenje, ali i psihološki djelovati na drugu stranu. U pripremama za pregovore prikupljat ćemo različite informacije o drugoj strani, o poduzeću s kojim se pregovara, ali i o osobama s kojima ćemo pregovarati.“¹⁵

¹⁴ Manning, G.L., Reece, B.L.: Suvremena prodaja, stvaranje vrijednosti za kupca, 10. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2008, str. 5

¹⁵ Lišanin Tomašević, 2010., str. 459

3.2 Osobna priprema prodavača

Osobna priprema prodavača uključuje ovladavanje cijelim nizom potrebnih informacija. Dobra priprema ključ je uspjeha u pregovorima. Stoga uvijek bolje prolazi ona strana koja je ispitala sve moguće varijante zaključenja nekog posla. U čitavom procesu pregovaranja vrlo visoku važnost ima poslovna inteligencija kojom prodavač raspolaže. Stoga ćemo se za početak osobne pripreme prodavača pozabaviti pojmom inteligencije i poslovne inteligencije.

U rječniku stranih riječi pojam inteligencije (lat. *intelligentia*) objašnjava se kao „urođena sposobnost pravilnog razumijevanja stvari i pojava u životu i svijetu, razum, um, sposobnost shvaćanja i poimanja; kao zbirna imenica: svi ljudi koji imaju ovu osobinu; otmjeniji i bolji svijet uopće, školovani ljudi.“¹⁶

3.3 Uloga poslovne inteligencije u osobnoj pripremi pregovarača

Važnu ulogu u pripremi prodavača ima poslovna inteligencija. Uloga poslovne inteligencije je pretvoriti prikupljene informacije u znanje, a znanje u inteligenciju pomoću koje ostvarujemo korisnost za procese. Panian i suradnici definiraju pojam poslovne inteligencije na način da „poslovna inteligencija predstavlja ranije prikriveno znanje koje se otkriva iz operativnih, rutinskih prikupljenih poslovnih podataka primjenom odgovarajućih računsko-logičkih metoda, obično podržavanih informacijskom tehnologijom“.¹⁷ Pri tome Panian i sur. navode koncept poslovne inteligencije kao znanje koje se dobiva iz seta različitih podataka razlikujući pri tome:

- Vanjske izvore podataka (podatci o kupcima, konkurenciji, opskrbnom lancu)
- Unutarnje izvore podataka (podatci iz poduzeća).¹⁸

Iz ova dva izvora izvode dvije podvrste poslovne inteligencije:¹⁹

- a) Tržišnu inteligenciju (Klijentska inteligencija, Kompetitivna inteligencija, Inteligencija opskrbnog lanca)
- b) Unutarnju inteligenciju tvrtke (operativni poslovni procesi, upravljački poslovni procesi).

Koliko je važna inteligencija, tj. pretvaranje podataka u znanje i znanja u inteligenciju govori podatak da „tipično poduzeće posjeduje 90% potrebnih podataka i informacija nužnih za efikasno poslovanje, ali učinkovito koristi svega 10% raspoloživih podataka i informacija“ (Luetić (2013), str. 2, prema McGonagle i Vella (2002.) te Liautaud i Hammond (2006.)).²⁰ Stoga, govoreći o pripremi prodavača ključno je istaknuti prikupljanje informacija.

¹⁶ Anić, Klaić, Domović: Rječnik stranih riječi, str. 612

¹⁷ Panian i suradnici: Poslovna inteligencija, studije slučajeva iz hrvatske prakse, dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/481181.PISSHP_-_Glavnina_teksta.pdf, datum pristupa: 1.05.2014, str. 2

¹⁸ Panian i suradnici: Poslovna inteligencija, studije slučajeva iz hrvatske prakse, dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/481181.PISSHP_-_Glavnina_teksta.pdf, datum pristupa: 1.05.2014, str. 2

¹⁹ Panian i suradnici: Poslovna inteligencija, studije slučajeva iz hrvatske prakse, dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/481181.PISSHP_-_Glavnina_teksta.pdf, datum pristupa: 1.05.2014, str. 3

²⁰ Luetić, A.: Poslovna inteligencija i upravljanje opskrbnim lancem, Sveučilište u Splitu, Ekonomski Fakultet, doktorska disertacija, dostupno na: www.skladistenje.com/wp-content/uploads/2013/07/Luetic_disertacija_BI_SCM.pdf, datum pristupa: 1.05.2017.

U daljnjem će se tekstu analizirati značaj tržišne i unutarnje inteligencije tvrtke za dobru pripremu pregovarača.

3.4 Tržišna inteligencija

Tržišnu inteligenciju čini:

- a) Klijentska inteligencija,
- b) Kompetitivna inteligencija
- c) Inteligencija opskrbnog lanca.

3.4.1 Klijentska inteligencija

Peter Drucker, vizionar menadžmenta, rekao je da je jedna svrha poslovanja: stvaranje i pronalaženje kupaca. Profit nije cilj, cilj je stalni protok novca. Profit je samo dodatni test uspješnog poslovanja. Profit je osnova budućeg razvoja pa potrebnu razinu profita određuje potrebna razina budućeg razvoja²¹

Prodaja s dodatnom vrijednošću definira se kao „niz kreativnih poboljšanja tijekom prodajnog procesa koja produbljuju kupčevo iskustvo. Prodavači mogu stvoriti dodatnu vrijednost razvijajući kvalitetan odnos, pomno otkrivajući potrebe kupaca te zatim osmišljavanjem i predstavljanjem najboljega mogućeg rješenja proizvoda.“ (Manning & Reece, 2008., str. 7).

Kada se govori o klijentskoj inteligenciji, treba naglasiti da je bit ove inteligencije kupac i njegovo ponašanje, potrebe i planovi.

Stoga se u prikupljanju podataka nastoji doći do ovih sedam ključnih dimenzija (Panian i sur., str. 4-9):

„*Obrasci (uzorci) kupovanja* koji se otkrivaju pronalaženjem odgovora na ključna pitanja: Što, koliko i kako često klijenti kupuju, koji su to proizvodi i usluge?

Proces odlučivanja o kupnji o kojem se potrebna znanja prikupljaju iznalaganjem odgovora na pitanje: Kako klijent donosi odluke o kupnji? Tko mu u tome pomaže, treba li ga savjetovati i tko ga savjetuje?

Stavovi klijenata prema ponudi. Traži se odgovor na pitanje: Zašto je klijent kupio to što je kupio? Zašto je kupnju obavio kod nas ili kod nekog drugog? Ima li utjecaja politike ili nekih drugih interesa?

Postupci prilikom kupovanja, odnosno proces kupovanja utvrđuju se otkrivanjem odgovora na dva ključna pitanja: Kako klijent kupuje i na koji način obavlja kupoprodajne transakcije? Koje prodajne kanale koristi, na koji način plaća, kakav je način isporuke tražio, je li tražio neke dodatne usluge?

Osobine životnog ciklusa klijenta određuje odgovor na pitanje: Koje su osobitosti u ponašanju klijenta tijekom čitava životnog vijeka? Kakvo je njegovo financijsko stanje, koliko smo međusobno surađivali, je li bilo oscilacija i koji su razlozi?

Vanjski čimbenici utjecaja utvrđuju se pronalaženjem odgovora na pitanje: Što se

²¹ Portal Manager: Peter Drucker, dostupno na: <http://www.manager.hr/naslovnica/item/peter-drucker-otac-modernog-menadzmenta-goran-tudor>, datum pristupa: 1.03.2017.

dogaća izvan organizacije, a ima utjecaja na ponašanje klijenta prilikom kupnje? Kakvo je ukupno ozračje, ponuda i potražnja, kakvu strategiju cijena primijeniti na klijenta?

Proces uporabe kupljenih proizvoda i korištenja poslijeprodajnih usluga zapravo proizlazi iz odgovora na jedno ključno pitanje koje glasi: Kakva su očekivanja klijenta nakon obavljenog kupoprodajnog posla? Koliko često kupac treba poslijeprodajnu podršku, servis, možemo li uočiti korelaciju između pruženih postprodajnih usluga i stope zadržavanja klijenata?²²

3.4.2 Kompetitivna inteligencija

Stvaranje kompetitivne inteligencije podrazumijeva prikupljanje informacija o konkurentima: njihovom prodajnom portfelju, cijenama proizvoda, kvaliteti proizvoda, razgovora s njihovim kupcima, njihovom životnom ciklusu poduzeća, financijskoj moći konkurenata. Financijski položaj konkurenata, ali i vlastitih te potencijalnih kupaca moguće je proučiti na temelju legalno i javno dostupnih informacija koje su sadržane u Registru godišnjih financijskih izvještaja koji objavljuje Fina. Spomenutom registru može pristupiti bilo koji građanin koji se registrira kao korisnik i dobije korisničko ime i zaporku. (više na www.fina.hr). Svi godišnji financijski izvještaji javno su objavljeni za pripadajuće kategorije poduzetnika.

Vrlo je bitno ne ući u područje industrijske špijunaže i prijeći etičku granicu. Sljedeća tri testa koja mogu pomoći u razlučivanju prikupljaju li se podatci o konkurenciji na etički ili neetički način:²²

Test taktike – upućuje nas na razmišljanje koju smo taktiku koristili prilikom prikupljanja podataka. Bitno je izbjeći neetičko ponašanje.

Test prirode informacija – ovaj nas test upućuje na traženje odgovora jesu li informacije koje smo prikupili javno dostupne ili su privatne i povjerljive. Ukoliko su privatne i povjerljive, tim više moramo paziti na njihovu uporabu, pogotovo da ne izazovemo namjernu štetu nekoj od strana.

Test svrhe – koja je svrha prikupljanja informacija, primjerice, prikupljamo li informacije u poslovnom i javnom interesu radi zaštite općeg dobra. Ako je svrha prikupljanja informacija dvojben, može se reći da takvo prikupljanje ne prolazi test svrhe.

Izvori informacija za kompetitivnu inteligenciju dijele se na:²³

- a) Konvencionalne izvore – *unutarnje informacije* iz konkurentskih poduzeća (npr. Cijena i ostali uvjeti po kojima konkurencija isporučuje robu kupcima), *javno dostupni materijali* (članci sa portala, izvještaji s burzi, podatci s registra godišnjih financijskih izvještaja i sl.), *informacije dobivene iz osobnih kontakata* (razgovor s raznim stručnjacima, analitičarima, poslovnim udrugama i sl.)
- b) Nekonvencionalne izvore – *istaknuti pojedinci* (konzultanti, stručnjaci za pojedina područja), *filteri* (urednici poslovnih portala, časopisa i sl.)

Nakon što su podatci o konkurentima prikupljeni, moguće je izraditi neke od sljedećih analiza konkurencije:²⁴

²² Panian i suradnici: Poslovna inteligencija, studije slučajeva iz hrvatske prakse, dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/481181.PISSHP_-_Glavnina_teksta.pdf, datum pristupa: 1.05.2014, str. 16

²³ Ibidem, str. 18

²⁴ Panian i sur., str. 19, prema „Business Analytics: Delivering Compliance and Competitive Advantage“, <http://www.siebel.com>, 02/2005

„Analiza snaga i nedostataka (SWAP analiza) – Utvrđuje se koje su prednosti, a koji nedostaci tvrtke u odnosu prema konkurenciji i kako u toj konstelaciji osmisliti kompetitivnu strategiju i ostvariti željene ciljeve.

Analiza financijskih izvještaja – Nastoji se utvrditi kakvo je financijsko stanje tvrtke u odnosu prema konkurenciji i prema prosjecima djelatnosti u kojoj tvrtka djeluje.

Segmentacijska analiza – Pronalaze se primjereni načini segmentiranja tržišta, klijenata, konkurencije i djelatnosti u kojoj (kojima) tvrtka djeluje kako bi se mogle selektivno utvrditi njezine poslovne aktivnosti usmjerene pojedinim segmentima.

Tehnološke analize – Istražuju se karakteristike tehnološkog progressa i mogući utjecaji tog procesa na tržišnu poziciju tvrtke i njezinu konkurentsku sposobnost.

Usporedne analize (Benchmarking) – Tvrtka se uspoređuje s konkurencijom prema različitim kriterijima (primjerice, prema ulaganjima u tehnologiju i/ili obrazovanje, prema financijskoj snazi, prema plaćama zaposlenika, itd.) i rangira u odnosu na nju.

Analiza spajanja i pripajanja – Nastoji se dokučiti ima li izgleda da među konkurentskim tvrtkama dođe do strukturnih i organizacijskih promjena, primjerice, spajanja dvaju tvrtki ili pripajanja jedne drugoj, te kakvih bi to moglo imati utjecaja na poziciju odnosne tvrtke. Isto tako, procjenjuje se ima li opravdanja da sama tvrtka uđe u procese spajanja ili pripajanja i pod kojim uvjetima.

Analiza općih uvjeta poslovanja – Pokušavaju se utvrditi utjecaji promjena u općim uvjetima poslovanja, poput ekonomske politike zemlje, fiskalne politike, zdravstvene, socijalne i mirovinske politike, politike zapošljavanja, monetarne politike, itd., na tvrtku, njezinu konkurentsku sposobnost i tržišnu poziciju.

Analiza kritičnih faktora uspjeha – Nastoje se identificirati kritični faktori uspješnosti konkurentске strategije tvrtke, njihova priroda i njihovi potencijalni utjecaji na sadašnje i buduće ponašanje tvrtke, njezinu konkurentnost i njezin tržišni udio.

Profiliranje menadžmenta – Analizom prikupljenih izravnih i neizravnih informacija pokušavaju se stvoriti profili menadžmenta konkurentskih tvrtki kako bi se utvrdilo njihovo moguće ponašanje i posljedice tog ponašanja po tvrtku.

Analiza scenarija na razini grane ili djelatnosti – Nastoje se utvrditi mogući scenariji stanja i promjena na razini cjelokupne grane ili djelatnosti kojoj tvrtka pripada u narednih 10 do 20 godina i njihovi mogući utjecaji na tvrtku.

Analiza sinergije – Istražuje se s kojim bi tvrtkama, možda i konkurentskim, promatrana tvrtka mogla sklopiti kakvu vrstu strateškog saveza ili se upustiti u zajednička ulaganja i poslove.

Analiza portfelja – Pokušava se dokučiti kako će i u što konkurencija ulagati akumulirana ili raspoloživa financijska sredstva u dužem i kraćem roku.

Povratni inženjering – Ispituju se mogućnosti kvalitetnije, brže ili jeftinije proizvodnje konkurentskih proizvoda.“

3.4.3 Inteligencija opskrbnog lanca

Menadžment opskrbnog lanca ima za cilj stvoriti takve odnose s kupcima i dobavljačima koji će biti višestruko korisni za sve strane. Može se reći da inteligencija lanca opskrbe ide za time da u svoje poduzeće integrira kupce i dobavljače u smislenu cjelinu koja ima sljedeće ciljeve:²⁵

- „Snižavanje razine zaliha u svim segmentima opskrbnog lanca.
- Unaprjeđenje kvalitete proizvoda.
- Poboljšanje rezultata poslovanja i iskorištenja raspoloživih poslovnih resursa.
- Utvrđivanje koji dobavljači najbolje surađuju s tvrtkom.
- Mjerenje uspješnosti funkcioniranja opskrbnog lanca tijekom vremena.
- Postizanje dogovora i sklapanje odgovarajućih sporazuma koji će jamčiti uspješno funkcioniranje opskrbnog lanca u svim njegovim segmentima.
- Mjerenje i unaprjeđenje prognoziranja tržišne potražnje.
- Poboljšanje točnosti prognoziranja onih stavki koje ne ostvaruju prihvatljive razine učinkovitosti.
- Bolje upravljanje materijalom, sirovinama, poluproizvodima, komponentama, proizvodnjom u toku i finalnim proizvodima.
- Mjerenje točnosti, preciznosti i obuhvata planova proizvodnje za određeno vremensko razdoblje.
- Identificiranje onih proizvoda koji mogu utjecati na kvalitetu usluga pružanih klijentima.
- Upozoravanje službe prodaje na potrebu proaktivnog upravljanja odnosima s klijentima.
- Mjerenje uspješnosti likvidacije narudžbi klijenata.
- Skraćivanje trajanja ciklusa poslovnog odlučivanja.“

Ključ dobrih pregovora je osobna priprema prodavača. Kada pregovarač ulazi u pregovore, prije nego što odabere strategiju za pregovore, mora još temeljno odgovoriti na pitanje u kakvom je odnosu s drugom stranom što se tiče međuovisnosti.

3.5 Status stranaka u pregovorima i odabir strategije pregovaranja

Za osobnu je pripremu pregovarača od iznimne važnosti procjena stupnja međuovisnosti stranaka. Lewicki i sur. navode da je moguć različit status u pregovorima obzirom na međuovisnost pregovarača i navode sljedeće vrste odnosa među pregovaračima:²⁶

- Situacija međuovisnosti – kada moramo surađivati ili kada želimo surađivati
- Neovisni odnosi (mogu bez druge strane ostvariti svoje ciljeve)
- jednostrano ovisni (posao kod poslodavca).

Obzirom na međuovisnost među pregovaračima, bolju polazišnu točku u pregovorima uvijek ima ona strana koja ima rezervno rješenje na koje se u dogovorima uvijek može pozvati i taj argument koristiti

²⁵ Panian i suradnici: Poslovna inteligencija, studije slučajeva iz hrvatske prakse, dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/481181.PISSHP - Glavnina teksta.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/481181.PISSHP_-_Glavnina_teksta.pdf), datum pristupa: 1.05.2014, str. 24

²⁶ Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B.: Pregovaranje, V. izdanje, Mate d.o.o. Zagreb, str. 8-9

kao polugu. Predmetno se rješenje spominje pod nazivom Best Alternative to a Negotiated Agreement – skraćeno BATNA ²⁷ – najbolje rješenje koje se može postići u dogovoru.

Vrijednost Batna-e određuje se prema dogovorima koji se mogu postići.

Ove će vrste odnosa među pregovaračima rezultirati i odabirom strategije pregovaranja. Pri tome je važno spomenuti da je puno više truda potrebno uložiti u iznalaženje obostrano korisnih rješenja u pregovore s onom stranom s kojom ćemo u budućnosti kontinuirano surađivati nego s onom stranom s kojom je ta suradnja jednokratna. Stvaranje partnerstava i obostrano korisnih poslovnih saveza preduvjet je stabilnosti i opstanka poduzeća.

3.6 Pregovaračke dileme

Svjedoci smo svog vremena u kojemu povjerenje u poslovnom svijetu igra veliku ulogu. Nepovjerenje i neetičnost u poslovanju prije ili kasnije pokazuje svoju pravu narav te ruši poslovna carstva. Stoga poslovna suradnja koja je okrenuta ka budućnosti i trajnosti uvijek teži povjerenju, uzajamnosti, razvoju, jačanju veza, razvoju inovacija, tražnju područja za mogući rast i razvoj. Takvi pregovori uvijek traže mogućnosti za jačanje partnerstva i postupak međusobnog prilagođavanja kroz različite ustupke. Ono što je ključno za pregovarača su dvije temeljne dileme:²⁸

1. dilema iskrenosti i
2. dilema povjerenja.

Na pregovaraču je odgovornost da procijeni koliko je druga strana iskrena u svom pristupu te koliko joj se informacija može otkriti prilikom očitovanja interesa.

Treba dati odgovor na temeljno pitanje: ponaša li se druga strana iskreno i pošteno? Ili druga strana ima skrivene namjere i sklona je neetičnom ponašanju (pritisci, ucjene, skriveni motivi i sl.). Ono što može pomoći u stvaranju povjerenja jest percepcija ishoda (kakav rezultat priželjkujemo nakon pregovora) i percepcija odnosa (kakve odnose trebamo imati nakon ovih pregovora).²⁹

3.7 Uloga pripreme u pregovaračkom procesu

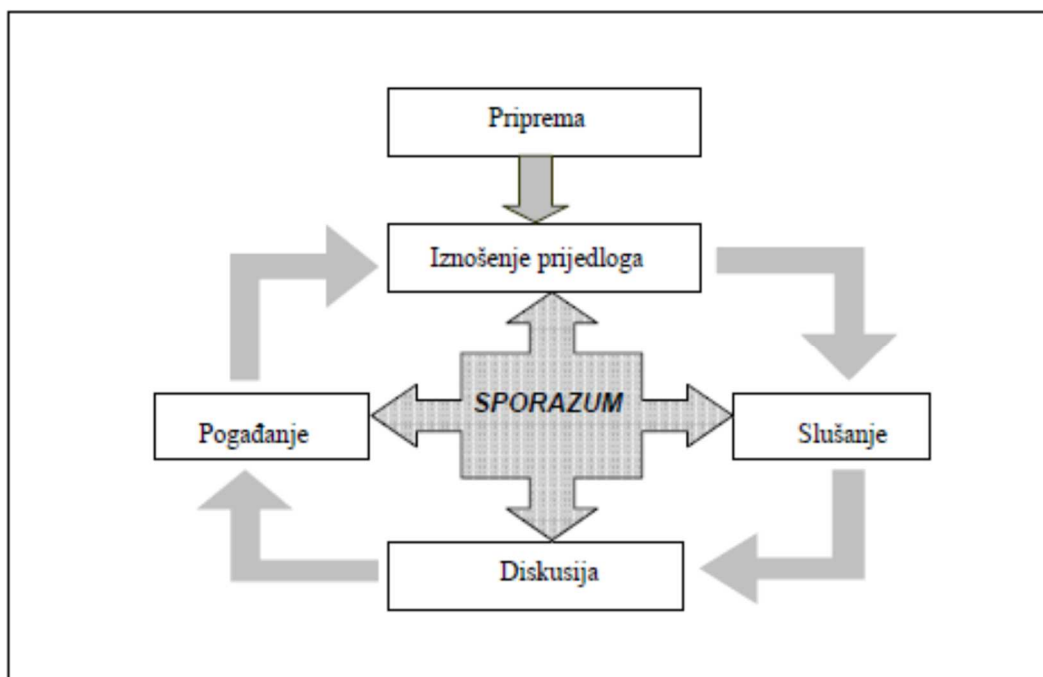
Važnosti i uloga pripreme pregovarača u pregovaračkom procesu ilustrirana je na slici 4.1. Kao što prikazuje slika, svaki pregovarački proces započinje dobrom pripremom.

²⁷ Koncept BATNA-e, u teoriju i praksu pregovaranja, uveli su Fisher, R. i Ury, W. djelu: Getting to Yes, Negotiating Agreement Without Giving In, Houghton Mifflin, 1981., podatci preuzeti iz: Lišanin Tomašević, M: Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost, dostupno na: hrcak.srce.hr/file/41454, datum pristupa: 26.04.2017.

²⁸ Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B.: Pregovaranje, V. izdanje, Mate d.o.o. Zagreb, str. 14

²⁹ Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B.: Pregovaranje, V. izdanje, Mate d.o.o. Zagreb, str. 12

SLIKA 3.1 PROCES PREGOVARANJA



Izvor: Lišanin Tomašević M.: Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost, *Prilagođeno prema Baguley, P.: Negotiating, Hodder & Stoughton Ltd., London, 2003., str. 82.*

Kamen temeljac svakog pregovaračkog procesa čini upravo priprema. Dobra priprema ključ je za uspjeh pregovora u 70 – 90 % pregovaračkog uspjeha.³⁰

3.8 Izvori pregovaračke moći

Moć se definira kao sposobnost ili potencijal pojedinca da u danoj situaciji promijeni percepciju druge strane.³¹

Temeljno, moć koju imamo možemo upotrijebiti:³²

- a) Radi kontrole druge strane (tzv. „moć nad“, pogodna za distributivne pregovore)
- b) Radi suradnje s drugom stranom (tzv. „moć sa“, pogodna za integrativne pregovore).

French i Raven (1959) navode pet glavnih izvora osobne moći:³³

- Stručna moć – temeljena na poznavanju materije i raspolaganju informacijama
- Moć nagrađivanja
- Moć prisile
- Legitimna moć – proizlazi iz hijerarhijske strukture
- Referentna moć – imaju je oni ljudi koje drugi poštuju ili im se iz nekog razloga dive.

³⁰ Lišanin Tomašević, 2010., str. 453

³¹ Lewicky, R. J., Saunders, D. M., Barry, B.(2009): Pregovaranje, 5. izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 183

³² Ibidem, str. 184

³³ Ibidem, str. 188

Stoga kada se bira tim za pregovore, važno je voditi računa o osobama koje sudjeluju u pregovorima te imaju, po mogućnosti, što veću moć, pogotovo ako se radi o ključnim kupcima.

Povećanje vlastite pregovaračke snage moguće je stvaranjem tzv. pregovaračke poluge. Pregovaračku je polugu moguće osigurati temeljem tri skupine sredstava ili pristupa.

Pristupi povećanju pregovaračke poluge:³⁴

- a) pristup mrkve – isticanje pogodnosti koje možemo pružiti drugoj strani,
- b) pristup batine – ovaj je pristup manje produktivan, izriče mogućnost da bismo na kakav način mogli nauditi drugoj strani,
- c) normativni pristup – poziv drugoj strani da se ponaša u skladu s vlastitim normama ili načelima.

3.9 Savjeti za pregovaranje s osobama koje imaju veću moć

Ovo su neki od savjeta koji mogu pomoći ukoliko pregovaramo s drugom stranom koja ima veću moć od nas:³⁵

- Nikada ne sklapajte sporazum samo s jednim partnerom za svoj posao („ne držite sva jaja u jednoj košari“),
- Pregovarajte s više članova jedne organizacije kako biste što više saznali o njihovim odnosima i složenim interesima,
- Jačajte svoju moć udružujući se s drugima i stvarajući koalicije,
- Sklopite sporazum s nekim moćnim i to obznanjajte u drugim pregovaračkim procesima ako vam uredba,
- Učinite sve što možete da pregovaračkim procesom upravljate vi (vidjeti: dodatni izvori snage).

Tri su najvažnija izvora pregovaračke moći:³⁶

- a) Informacije
- b) Rezervna opcija – BATNA ili NAPS
- c) Raspoloživo vrijeme.

Pregovaračka je moć ključan čimbenik svih pregovora. O njoj ovisi na kakve konačne rezultate možemo računati i s kojim ih pravom možemo potraživati. Naša je pregovaračka moć u određenim pregovorima određena relevantnim činjeničnim stanjem, veličinom, financijskom snagom, raspoloživošću drugih važnih resursa, ugledom ili imidžem kojega uživamo, ali i tako definirana moć je zapravo relativna.³⁷

Važnije od svega navedenog su informacije koje pregovarač posjeduje i način na koji ih može konstruktivno upotrijebiti u određenim fazama pregovaranja.

³⁴ Lišanin Tomašević, 2010., str. 467

³⁵ Lewicky, R. J., Saunders, D. M., Barry, B.(2009): Pregovaranje, 5. izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 201

³⁶ Lišanin Tomašević, 2010., str. 460

³⁷ Lišanin Tomašević, 2010, str. 455

Pri tome ključnu ulogu imaju rezervne opcije koje nam stoje na raspolaganju. U ovom bi slučaju bilo poželjno, prije nego što pregovaramo s naoko jačim partnerom, osigurati si najbolju alternativu, tzv. BATNU, kako bismo osigurali pregovaračku polugu.

Najmanje prihvatljivo rješenje kojim ćemo biti zadovoljni odnosi se na minimalne cijene za prodavača tj. maksimalne za kupca (sve ispod je neprihvatljivo).

BATNA ILI NAPS (hrv. Najbolja alternativa pretpostavljenom sporazumu) osigurava nam da ne pristanemo olako sklopiti sporazum koji nam nije u interesu, tj. sklapanje takvog nepovoljnog sporazuma dovelo bi nas u situaciju da pristanemo na sporazum ispod vlastite točke otpora.³⁸

Korištenje BATNE u pregovorima može drugoj strani dati do znanja da imamo alternativno rješenje i da nismo u potencijalno lošoj situaciji da moramo pristati na nepovoljne uvjete.

Vrijeme kao komponenta pregovaračke moći ima izuzetnu ulogu. U pregovorima ima više moći ona strana za koju radi vrijeme, odnosno, lošije prolazi ona strana koja uslijed određenih okolnosti dođe u vremenski tjesnac. Primjer ove tvrdnje su trgovački ugovori o opskrbi. Ukoliko primjerice kupac odugovlači s pregovorima, dobavljač može doći u nepovoljan vremenski položaj činjenicom da je kraj poslovne godine blizu, a pregovori o snabdijevanju za iduću poslovnu godinu još nisu započeli ili su „zapeli“ u određenom trenutku. Kako se bliži istek poslovne godine, raste pritisak na dobavljača da obnovi ugovor o snabdijevanju kako bi mogao i u novoj poslovnoj godini nastaviti s opskrbom kupca. Idući primjer u kojem vrijeme ne radi za prodavatelja jesu svi oni slučajevi u kojima prodavatelji oglase da neku stvar, pokretninu ili nekretninu, hitno prodaju. Obično se takvi ugovori sklapaju s kupcima koji nude gotovinu, ali po svojim uvjetima. Što je manje zainteresiranih kupaca, tim je hitna prodaja teža za prodavatelja te je on više sklon fleksibilnom ponašanju i pristajanju na ustupke, u ovom slučaju najčešće oko cijene.

Osim ova tri izvora pregovaračke moći postoji još nekoliko indikatora pregovaračke poluge koji nam mogu pomoći u učvršćivanju pregovaračke moći.

Dodatni su izvori snage ključni indikatori koji upućuju na to tko više kontrolira pregovaračku situaciju:³⁹

- a) iniciranje kontakta – istraživanja Lewickog i suradnika pokazuju da ona strana koja prva inicira kontakt ima veće šanse za uspjeh u pregovorima. S druge strane, ona stranka koja je više zainteresirana za ishod, vjerojatno će preuzeti inicijativu i prva tražiti kontakt.
- b) mjesto susreta – uvijek nam je lakše kada se pregovara u prostorijama vlastitog poduzeća, uobičajeno je da se na pregovore ide onoj strani koja je moćnija, uobičajeno je da prodavatelj ide kupcu.
- c) vrijeme čekanja - ljudi koji imaju veću pregovaračku moć, dat će vam to do znanja ostavljajući vas da čekate; ponekad će kratko porazgovarati s vama i prepustiti vas pomoćniku. Ukoliko ustrajete i ponovno dolazite, njihova se moć povećava.
- d) ugošćivanje i darovi - darivamo i ugošćujemo onu stranu koja ima veću pregovaračku snagu, poslovni ručak obično plaća ona strana koja više treba drugu stranu.
- e) korištenje fizičkog prostora i vlastito držanje – osobe koje su sklone pokazivati svoju moć obično to daju do znanja većim uredom, automobilom, uzimaju veći prostor za svoje

³⁸ Ibidem, str. 458

³⁹ Ibidem, str. 462

materijale na stolu, uredske stolice pomalo slične na tron, fizički vladaju prostorom u smislu kretanja kroz prostor, odaju dojam samouvjerenosti.

- f) raspored sjedenja – moć koju osoba uistinu ima pokazuje pozicija na kojoj sjedi za stolom. Obično važne osobe posljednje dolaze na sastanak, kada su svi već prisutni, a njihovo im je mjesto, obično istaknuto mjesto za stolom, osigurano.
- g) broj suradnika – što veći broj suradnika pojedina strana ima, to je na neki način i fizički nadmoćnija u pregovorima, a pregovori su teži s više suradnika, pogotovo ako su suradnici jako dobro pripremljeni.
- h) dodirivanje i kontakt očima – ovdje se jasno može vidjeti koja je strana nadmoćnija. Obično ona strana koja se osjeća samopouzdanije u datoj situaciji, prva će pristupiti i uspostaviti kontakt. Isto tako, izbjegavanje kontakta očima, prekidanje pregovora radi telefoniranja, napuštanje mjesta pregovora, može utjecati na to da drugoj strani damo do znanja da nam je možda njezin nastup manje važan no što ona to percipira.
- i) oslovljavanje, konverzacija, redoslijed i količina govorenja – ovdje se je važno pridržavati bontona.
- j) dob, spol, izgled – mogu nam ići u prilog, ali isto tako mogu biti i ometajući faktori. Važno je procijeniti kako druga strana percipira određeni spol, izgled, dob i u tom smislu donijeti mudru odluku.
- k) vrijeme reakcije ili čekanje na odgovor – ukoliko kupac odugovlači s dogovorom ili reakcijom, to može biti samo taktika
- l) društvene mreže i poznanstva – stvarajući odnose s kupcem on postaje dio naše poslovne mreže kontakata i poznanstava, stoga će svaki kupac itekako trebati analizirati kojim interesnim grupacijama pripadamo, na koga možemo utjecati, kako to njemu može pomoći.
- m) autorstvo ugovora – ona strana u pregovorima koja ima veću moć, uobičajeno priprema ugovor.

4. VERBALNA I NEVERBALNA KOMUNIKACIJA U PRODAJI

Ključne riječi koje se izučavaju u ovom poglavlju:

pojam komunikacije, struktura cjelovite poruke, elementi komunikacijskog procesa, ključne osobe u komunikacijskom procesu, pregovarač kao čovjek, a ne kao „druga strana u pregovorima“, značaj komunikacije u praksi, struktura pojedinih elemenata komunikacije, piramidalni stil pisanja, verbalna komunikacija, neverbalna komunikacija, aktivno slušanje, kognitivna inteligencija, emocionalna inteligencija, duhovna inteligencija, sposobnosti ljudi za uspješno pregovaranje, model trostrukih kompetencija vrhunskih pregovarača, vrline vrhunskih pregovarača, komunikacijske prepreke, vrste komunikacijskih stilova, kulturne razlike u komunikaciji, pojam stresa na radnom mjestu, potencijalni izvori stresa u prodaji

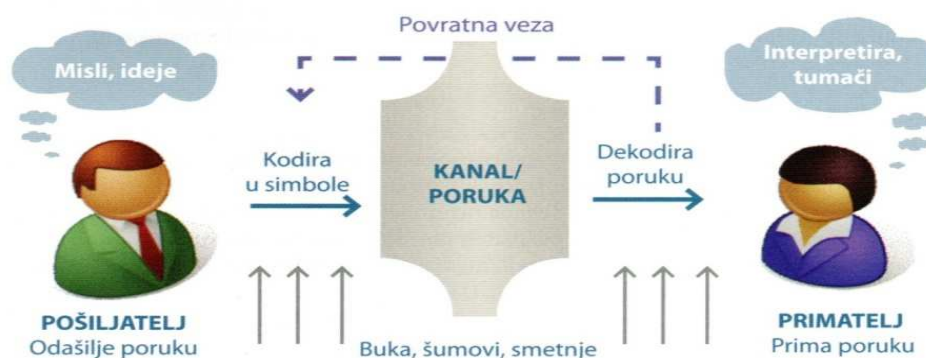
4.1 Pojam i važnost komunikacije

Komunikacija kao vještina se proteže kroz sve faze pregovaračkog procesa i možemo već na početku istaknuti da su komunikacijske vještine ključne za pregovaračke vještine, vještine prezentacije i prodajne vještine.

Ključno pitanje kojim se želi otvoriti rasprava o važnosti komunikacije u međusobnim kontaktima jest: kako komunicirati i prenijeti poruku? Prema jednom istraživanju, samo 7 posto naše poruke dolazi kroz riječi koje koristimo, 38 posto dolazi preko našeg glasa, a 55 posto dolazi od našeg govora tijela.⁴⁰ Spomenuto istraživanje proveo je istraživač Albert Mehrabian 1971. godine, iako mu neki znanstvenici zamjeraju rezultate istraživanja, budući da su u uzorku bile samo žene, danas je ova struktura cjelovite poruke (riječ:glas:tijelo) prihvaćena od šire javnosti koja se bavi problemom komuniciranja te ju je moguće naći u brojnim izvorima koji obrađuju problematiku komunikacije. Slika 5.1. ilustrira komunikacijski proces s pripadajućim elementima i vezama.

⁴⁰ Careers Skills Library: Communication Skills, Second Edition, Ferguson, 1998., str. 103

SLIKA 4.1 ELEMENTI KOMUNIKACIJSKOG PROCESA



Izvor: Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, Hrvatska udruga profesionalaca u prodaji, Zagreb, 2010., str. 116

Ključne osobe komunikacijskog procesa su:

1. pošiljatelj poruke je ona strana koja odašilje poruku i započinje komunikaciju. Pošiljatelj prethodno ima određene misli, ideje, potrebe, želje ili informacije koje želi prenijeti drugoj strani,
2. primatelj poruke je ona strana koja prima poruku te ju interpretira i tumači.

Svaka se poruka prenosi određenim kanalom koji ima različit intenzitet buke, šumova i smetnji koji predstavljaju okolinu koja nepovoljno utječe na kanal. Povratna je veza u komunikacijskom procesu ključna, ona osigurava pošiljatelju povratnu informaciju o tome koliko je primatelj razumio poruku i kakav je stav primatelja o poruci.

Način na koji pošiljatelj kodira svoju misao izgovarajući ju, također može predstavljati problem. Isto tako, njegov govor tijela i ton glasa komunicira misao i ideju prema pošiljatelju. Stoga je čovjek u cjelini uvijek poruka.

Fisher i Ury u svojoj knjizi *Getting to yes Negotiating an agreement without giving in*⁴¹ naglašavaju da obično u pregovorima spominjemo termin „druga strana,“ no pregovarači su zapravo ljudi koji imaju svoje emocije, vrijednosti, stajališta i nepredvidljivost.

Komunikacija u procesu pregovaranja i prodaje ima vitalnu ulogu. Todd Duncan u svojoj knjizi⁴² naglašava činjenicu koju je uočio u svojoj prodajnoj praksi, a to je da kupac treba prvo prihvatiti osobu prodavača, a tek onda njegov proizvod.

Neki od interesantnih savjeta iz Duncanove knjige *The Simple Truths of Selling* (2015) koji upućuju na važnost komunikacije i osoba koje sudjeluju u komunikacijskom procesu su sljedeći:

- Prezentacija nije sve, ali je glavna stvar⁴³
- Potrošač prvo kupuje tebe, a tek onda tvoj proizvod⁴⁴

⁴¹ Fisher, R., Ury, W.: *Getting to yes Negotiating an agreement without giving in*, Random House Business Books, 1991, str. 14,

⁴² Duncan, T.: *The Simple Truths of Selling*, Simple Truths, 2015, dostupno na: <https://issuu.com/sourcebooks/docs/simple-truths-of-selling>, datum pristupa 28.04.2017.

⁴³ Ibidem, str. 14

⁴⁴ Ibidem, str. 28

- Dijalog otvara vrata⁴⁵
- Savjet prodavača više vrijedi nego cijena proizvoda⁴⁶
- Prodajni trening ne znači previše, ako nisi razvio povjerenje s klijentom⁴⁷
- Partnerstvo učvršćuje prodajni posao⁴⁸

Značaj komunikacije u praksi uspješnih pregovarača i prodajnog osoblja možda najbolje ilustrira činjenica iz jedne studije u kojoj su istraživači došli do podatka da prosječan čovjek uistinu čuje tek 25 % informacije, sve ostalo jednostavno prođe mimo njega iako mu je priopćeno.⁴⁹

Tablica 4.1 ilustrira fenomen komunikacije kroz strukturu pojedinih elemenata.

TABLICA 4.1 KAKO JE STRUKTURIRANA NAŠA KOMUNIKACIJA?

Pisanje	9 %
Čitanje	16 %
Govor	30 %
Slušanje	45 %

Izvor: prilagođeno prema Careers Skills Library: *Communication Skills*, Second Edition, Ferguson, 1998., str. 3

Slušanje i govor su dvije najvažnije vještine koje najčešće koristimo u komunikaciji.

Nakon što smo odvojili vrijeme i definirali vlastite interese, vrlo je važno potruditi se i u pregovaračkom procesu prepoznati interese druge strane. Postavljanje pitanja drugoj strani i aktivno slušanje njezinih odgovora može nam osigurati saznanje o tome koji su interesi druge strane. Stoga je prikupljanje informacija o interesima druge strane, kroz aktivno slušanje kao jednu od vještina, vrlo važan korak na temelju kojega ćemo biti u stanju oblikovati područje pregovaranja.⁵⁰

Pisanje poslovnih dopisa potrebno je također usavršavati. Ključno je pitanje prije nego počnemo sastavljati poslovni dopis: koja mu je svrha i što njime želimo poručiti drugoj strani, je li svrha našeg pisma uvjeravanje, objašnjavanje ili opisivanje?⁵¹

Važno je poznavati svoje poslovne partnere kojima upućujemo dopis i dati im odgovor na sljedeća pitanja:⁵²

Tko su moji poslovni partneri?

Što trebaju znati o temi i koji je njihov stav o temi?

Zašto bi se trebali brinuti o ovoj temi?

Na slici 4.2 ilustriran je tzv. piramidalni stil pisanja. Piramidalni stil pisanja ukazuje na važnost strukturiranja pisane poruke kojom obično pokrećemo kontakte s drugom stranom, bez obzira je li riječ o poslovnom upitu, ponudi, pozivu na sastanak i dr. Taj stil naglašava da je svaku pisanu poruku

⁴⁵ Ibidem, str. 32

⁴⁶ Ibidem, str. 38

⁴⁷ Ibidem, str. 62

⁴⁸ Ibidem, str. 72

⁴⁹ Careers Skills Library: *Communication Skills*, Second Edition, Ferguson, 1998., str. 3

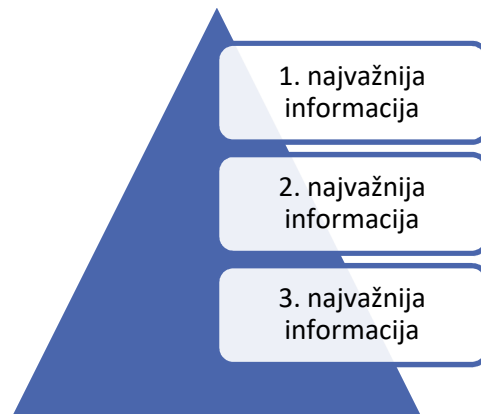
⁵⁰ Cohen, S.: *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, str. 17, dostupno na: [dx.doi.org/10.1036/0071387579](https://doi.org/10.1036/0071387579), datum pristupa 28.04.2017.

⁵¹ Careers Skills Library: *Communication Skills*, Second Edition, Ferguson, 1998., str. 13

⁵² Ibidem, str. 14

potrebno strukturirati prema važnosti informacija, na način da čitatelj prvo pročita najvažniju informaciju (to je na piramidi točka br. 1 – najvažnija točka), potom u pisanu poruku dodajemo točku br. 2 – drugu najvažniju točku, i tako redom. Na umješnosti osobe komunikatora koja sastavlja poruku leži odgovornost odrediti koju poruku primatelju želi poslati te potom rangirati informacije prema njihovoj važnosti za čitatelja.

SLIKA 4.2 PIRAMIDALNI STIL PISANJA



Izvor: Prilagođeno prema Careers Skills Library: Communication Skills, Second Edition, Ferguson, 1998, str. 23

4.2 Verbalna komunikacija

Govor je „primarno sredstvo međuljudske komunikacije koje se uči već u prvim godinama života, a usavršavati se može dok smo živi. Služi nam za prenošenje različitih poruka sugovornicima i ujedno je sredstvo koje ima najjače komunikacijske učinke.“⁵³ Glasnoću govora i intonaciju treba prilagoditi situaciji u kojoj se nalazimo. Intonacijom naglašavamo određene dijelove naše informacije, stoga je potrebno odrediti intonaciju u skladu s porukom koju želimo prenijeti.

Sposobnost djelotvornog govorenja jedna je od najvrjednijih vještina koju osoba općenito može posjedovati.⁵⁴ Sposobnost javnog govorništva je najvrjednija vještina na radnom mjestu prodavača i pregovarača i direktno utječe na kvalitetu prezentacijskih sposobnosti. Istovremeno, prema jednom istraživanju među deset najvećih strahova Amerikanaca, javno govorništvo se nalazi na prvom mjestu, dok je strah od smrti tek na sedmom mjestu. Ovaj podatak jasno ukazuje na strah od javnog nastupa većine ljudi koji imaju prema javnom nastupu.⁵⁵

Ovo su neki od simptoma straha od javnog govora:⁵⁶

- Suha usta
- Vlažne ili hladne ruke
- Ubrzan puls
- Bolovi u stomaku
- Drhtaj usana i ruku

⁵³ Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 120

⁵⁴ Careers Skills Library: Communication Skills, Second Edition, Ferguson, 1998., str. 46

⁵⁵ Ibidem, str. 48

⁵⁶ Ibidem, str. 49

- Klecanje koljena.

Kako bi se umanjio strah od javnog govorništva koje nam je važno kao ključna prezentacijska vještina u nastavku se daju neki od savjeta koji će doprinijeti uspjehu javnog govora:⁵⁷

1. Definirajte svrhu svoje prezentacije prije nego napravite išta drugo.
2. Provedite dovoljno vremena da pripremite svoj govor tako da on bude učinkovit.
3. Privucite pozornost vaših slušatelja odmah na početku govora, kako biste osigurali da slušaju i ostatak. Oni zapravo žele da vi uspijete.
4. Obavijestite publiku zašto im se obraćate na početku javnog govora, u sredini te na kraju govora.
5. Strah vam daje energiju koju usmjerite u dobro.
6. Koristite priče i anegdote kako bi vaše izlaganje bilo životno.
7. Evaluirajte svoj javni govor kako biste učili.
8. Nikada ne prestajte vježbati.

4.3 Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija ima izuzetnu važnost. Iskreni osmjeh, direktan kontakt očima, srdačno rukovanje su bezvremenske, vrhunske komunikacijske vještine.⁵⁸

Ključni je element uspješne komunikacije pažljiva priprema i razumijevanje tko su naši slušatelji i koji su njihovi interesi, no pri tome se ne smije zaboraviti neverbalna komunikacija, tj. govor našeg tijela.⁵⁹

4.4 Elementi neverbalne komunikacije

U nastavku se daje pregled najvažnijih elemenata neverbalne komunikacije:⁶⁰

1. Proksemija - disciplina koja proučava društvenu uporabu prostora u komunikaciji,⁶¹
2. Parajezik – ton, glasnoća i brzina glasa,
3. Držanje tijela,
4. Odijevanje,
5. Izraz lica,
6. Kontakt očima,
7. Geste,
8. Kretanje tijela.

⁵⁷ Ibidem, str. 50

⁵⁸ Ibidem, str. 88

⁵⁹ Ibidem, str. 89

⁶⁰ Templeton, M.: Public speaking and presentations DeMYSTiFieD, 2010 by The McGraw-Hill Companies, Inc., str. 170

⁶¹ Institut za hrvatski jezik i jezikoslovlje, dostupno na <http://struna.ihj.hr/naziv/proksemika/24989/>, datum pristupa 1.05.2017.

U smislu proksemije, postoje 4 prostorne zone, svaka prikladna za određene vrste komunikacije.⁶²

- *intimna zona* – uža obitelj; udaljenost od 0 do 65 cm
- *osobna zona* – prijatelji; udaljenost od 65 do 130 cm
- *društvena zona* – poslovni partneri i suradnici; od 130 do 300 cm
- *javna zona* – od 300 cm pa na više.

Važno je voditi računa o osobnom prostoru sugovornika jer remeteći tuđu osobnu zonu izazivamo osjećaje nemira i nelagode. Kada se govori o neverbalnoj komunikaciji, prema istraživanjima, kada se govori o neverbalnoj komunikaciji, ovo su neki od negativnih neverbalnih znakova koje ljudi najčešće uočavaju kod drugih:⁶³

1. Neprikladan kontakt očima
2. Slab stisak ruke prilikom rukovanja
3. Neprikladna odjeća
4. Previše nakita koji odvlači pažnju
5. Nesvjesno ljuljanje tijela ili pojedinih dijelova tijela dok govorite te nekontrolirani pokreti ruku (češkanje kose, uha, tijela..)
6. Loše držanje koje odaje nesigurnost
7. Loša higijena tijela (higijena tijela, uredna frizura i dr.)
8. Općenite loše navike (prekidanje drugih, upadanje u riječ, bahatost u nastupu kao osobina i sl.).

4.5 Aktivno slušanje

Aktivno slušanje jest sposobnost razumijevanja govornika. Podsjetimo se: samo 7 posto poruke dolazi kroz riječi koje osoba koristi, 38 posto poruke dolazi putem glasa (ton, brzina, jasnoća i dr.), a 55 posto ukupnog dojma poruke dolazi od govora tijela. Dakle, slušajući govornika moramo razumjeti poruku koju nam šalje „čitajući“ govor tijela, glasa i slušajući informaciju koju nam prenosi, a koja je u ukupnom dojmu tek dakle 7 posto. Glas i govor tijela treba pomno pratiti kako bi se mogao razumjeti kontekst informacije koju nam govornik prenosi i njegov odnos prema tome kontekstu, njegova vjerodostojnost i dr.

4.5.1 Savjeti koji pomažu aktivno slušanje

Ovo se neki od ključnih savjeta koji pomažu aktivno slušanje:⁶⁴

- Nemojte prekidati govornika (pustite ga da izgovori sve što je naumio),
- Nemojte prerano donositi zaključke (umjesto toga radije slušajte govornika),
- Nemojte prosuđivati govornika (koliko je star, kako izgleda i sl.),
- Nemojte biti egocentrični (dobri slušatelji usmjeravaju svoju pozornost na govornika i pokušavaju se uživjeti u njegov stav da bi ga bolje razumjeli),

⁶² Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 131

⁶³ Templeton, M.: Public speaking and presentations DeMYSTiFieD, 2010 by The McGraw-Hill Companies, Inc., Str. 165-166

⁶⁴ Careers Skills Library: Communication Skills, Second Edition, Ferguson, 1998, str. 105

- Nemojte se isključivati (trudite se pratiti izlaganje, iako imate napast da vam misli odlutaju, za aktivno slušanje morate donijeti odluku: biti tu i biti u sadašnjem trenutku).

Prosječan govornik govori oko 160 riječi po minuti, ali možemo apsorbirati informacije tri puta više od toga. Međutim, prema jednoj studiji, čujemo samo 25 posto informacija. Zbog manjkavog slušanja dolazi do brojnih nesporazuma i međusobnih nerazumijevanja u radnom okolišu. To vrijedi i za pregovarački proces.⁶⁵

Sposobnost aktivnog slušanja ključni je element procesa komunikacije. Ovo su neki od ključnih elemenata koji omogućavaju aktivno slušanje:⁶⁶

- a) Donijeti odluku da želite slušati, što bi značilo biti tu i biti sada,
- b) Gledati osobu u oči, povezati riječi, glas i govor tijela u cjelinu poruke,
- c) Ne govoriti previše, ne prekidati osobu dok govori,
- d) Naučiti šutjeti,
- e) Naučiti izbjegavati uznemiravajuće čimbenike, ne gestikulirati, pretjerano reagirati i dr.

4.5.2 Sedam vrsta nepotpunog slušanja

Kada se govori o aktivnom slušanju, svaki se slušatelj može naći u jednoj od ovih zamki.⁶⁷

1. „Pseudoslušanje: Slušatelj pokazuje pažnju, ali misli su mu negdje drugdje
2. Jednoslojno slušanje: Slušatelj sluša samo dio informacija
3. Selektivno slušanje: Slušatelj sluša samo ono što ga posebno zanima.
4. Selektivno odbacivanje: Slušatelj se usmjerava na teme koje ne želi čuti, kad one dođu na red, slušatelj ne sluša
5. Otimanje riječi: Slušatelj jedva čeka priliku da nešto kaže
6. Obrambeno slušanje: Slušatelj sve poruke tumači kao napad i brani se ili napada
7. Slušanje u 'zasjedi': Slušatelj sluša sugovornika da bi ga napao kad god mu se učini da se sugovornikove riječi mogu dovesti u pitanje.“

4.5.3 Principi aktivnog slušanja

Kao što je već istaknuto u dijelu elemenata komunikacijskog procesa, povratna veza između primatelja poruke te pošiljatelja poruke jest ključna za uspjeh komunikacijskog procesa.

Stoga bi primatelj poruke trebao poznavati neke od principa aktivnog slušanja koji se navode u nastavku:

1. „*razjasniti*: Postaviti pitanja kako bi razjasnili ono što vam je govornik rekao.

Koristimo kada želimo razjasniti ili potvrditi nešto i kada želimo razjasniti ostale aspekte priče. Primjer: “Možeš li mi ponovno to objasniti? “

2. *preformulirati*: Ispričati svojim riječima ono što je osoba rekla kako biste

⁶⁵ Ibidem, str. 99

⁶⁶ Agencija za obrazovanje odraslih: Andragoški modeli poučavanja, Priručnik za rad s odraslim polaznicima, Modul 1, dostupno na: www.asoo.hr/userdocsimages/andragoski_modeli_poucavanja.pdf, datum pristupa: 5.05.2017., str. 72

⁶⁷ Ibidem, str. 72

provjerili jeste li dobro čuli i razumjeli. Neki primjeri: “Jesam li te dobro shvatila...”; “Znači, kažeš...”

3. *reflektirati*: Ovo je najznačajniji princip. Reći drugoj osobi kako mislite da se osjeća. Neki primjeri: “Zvuči kao da si ljutit zbog toga.”; “Čini mi se da si uznemiren.”; “Očito si sretna što si položila taj test.”

4. *sažeti ili rezimirati*: Ponovimo glavnu temu i osjećaje koje je govornik 'pokazao' ili rekao. Neki primjeri: “Znači bijesan si što ti nije dala priliku da razjasniš...”; “Znači sretna si što su ti roditelji dopustili da večeras...”

5. *potvrditi i vrednovati*: Pokazati govorniku uvažavanje; potvrditi mu da cijenite što se baš vama povjerio.⁶⁸

4.6 Vrste inteligencije koje treba razvijati uspješan pregovarač i prodavač

Uspješni pregovarači posjeduju sve 3 vrste inteligencije:

1. **Kognitivna inteligencija** – Kvocijent analitičke inteligencije obilježio je većinu 20. stoljeća. Nekada se smatralo da su ljudi koji posjeduju visok IQ predodređeni za uspješnu karijeru i IQ-u se posvećivala suštinska pozornost. Tako je testiranje IQ-a našlo svoje mjesto u većini selekcijskih postupaka u procesu traženja i odabira ljudskih potencijala za poduzeće. Ovu se vrstu inteligencije smatra zaduženom za rješavanje logičkih zadataka. Psiholog Lewis Terman sa Sveučilišta Stanford razvio je testove inteligencije koje je dva milijuna Amerikanaca rješavalo za vrijeme Prvog svjetskog rata. Howard Gardner smatra da je ovaj koncept razmišljanja koji je utemeljen na IQ-u, do današnjih dana prožima čitavo društvo. Howard Gardner inače spominje 7 vrsta inteligencije.⁶⁹
2. **Emocionalna inteligencija** – Ono što je iskustvo o IQ-u pokazalo, a Daniel Goleman potvrdio 90-ih godina jest činjenica da visok IQ nužno ne dovodi do uspjeha pojedinca. Goleman se pita „komi su to čimbenici na djelu kada se ljudi s visokim kvocijentom inteligencije muče i doživljavaju neuspjehe, dok oni sa skromnim IQ-em napreduju nevjerojatno dobro?“⁷⁰. Zahvaljujući suvremenim znanstvenim istraživanjima, Goleman uočava novu vrstu inteligencije koju naziva emocionalna inteligencija i u stručnu javnost ulazi pod oznakom EQ. Istraživanja su pokazala da pozitivno raspoloženi pregovarači ulijevaju povjerenje i ohrabrenje u međusobne odnose te su stranke sklonije ustrajnosti i vjeri u dobar ishod pregovora.

Emocionalna inteligencija ima četiri oblika kroz koje se izražava:⁷¹

- raspoznavanje vlastitih osjećaja i emocija kada se pojave
- sposobnost samokontrole da bi smo izbjegli impulzivnost vlastitog nastupa
- raspoznavanje emocija drugih osoba (empatija, suosjećanje)
- korištenje vlastitih emocija u učinkovitoj interakciji s drugima.

⁶⁸ Ibidem, str. 73

⁶⁹ Daniel Goleman (1997): Emocionalna inteligencija, Mozaik knjiga, Zagreb, str. 46

⁷⁰ Ibidem, str. 4

⁷¹ Lišanin Tomašević, 2010., str. 68, prema Lynn, A.B.: The EQ Difference, A Powerful Plan for Putting Emotional Intelligence to Work, American Management Association, New York, 2005.

- 3. Duhovna inteligencija** - D. Zohar i I. Marshall otkrivaju „treći Q“, pored IQ-a i EQ-a, daju mu oznaku SQ i nazivaju ga duhovnom inteligencijom, pomoću koje procjenjujemo svoje životne postupke, stvaramo vizije budućnosti, SQ nam pruža uporište za rast i preobrazbu.⁷² SQ nam omogućuje otkrivanje novih vrijednosti, preuzimanje odgovornosti, kreativan razvoj, stvaranje vizije, inoviranje, inspiriranje. Istražujući i otkrivajući SQ, autori procjenjuju da u svakom pojedincu postoji duboko sebstvo, a visoko razvijen SQ svjesno služi tom sebstvu. Za razliku od H. Gardnera, Zohar i Marshall smatraju da postoje temeljno tri vrste inteligencije povezane s tri specifična centra u mozgu: IQ, EQ i SQ, te da su sve ostale inteligencije, koje Gardner spominje, podvrste ove tri navedene inteligencije⁷³

Prema istraživanja Ekegrena i Dådermana (2015) u studiji kojom su obuhvatili 125 sudionika, mjerili su tri tipa tzv. leadership inteligencije (racionalne, emocionalne i duhovne) prije leadership tečaja i poslije leadership tečaja. U rezultatima svog istraživanja zaključuju da su sudionici značajno poboljšali prosječne rezultate u sve tri dimenzije leadership inteligencije te da takvi programi unapređenja liderske inteligencije vode višoj kvaliteti leadershipa.⁷⁴

Prema tome, može se zaključiti da je sve tri vrste inteligencije moguće mjeriti, ali i unapređivati.

4.7 Sposobnosti ljudi za uspješno pregovaranje

Lewicky i suradnici naglašavaju važnost sljedećih sposobnosti ljudi za uspješno pregovaranje⁷⁵

1. Kognitivne sposobnosti – rasuđivanje, planiranje, apstraktno mišljenje, brzo učenje, učenje iz prošlih iskustava te
2. Sposobnost zauzimanja tuđe perspektive.

Zahvaljujući vrstama inteligencije koje prodavačima i pregovaračima stoje na raspolaganju, moguće je izgraditi tri glavna temelja u pregovaranju koji čine model trostrukih kompetencija vrhunskih pregovarača: vladanje materijom, izgradnja odnosa i upravljanje procesom, kao što prikazuje slika 5.4.⁷⁶

⁷² Zohar, D., Marshall, I. (2002): SQ Duhovna inteligencija suštinska inteligencija, VBZ, Zagreb, str. 10

⁷³ Zohar, D., Marshall, I. (2002): SQ Duhovna inteligencija suštinska inteligencija, VBZ, Zagreb, str. 232

⁷⁴ Ekegren, M., Dåderman, A.M.: Leadership Intelligence before and after Participation in UGL Leadership Training, International Journal of Transpersonal Studies, Volume 34, Issue 1-2, 2015, dostupno na: <http://digitalcommons.ciis.edu/ijts-transpersonalstudies/vol34/iss1/4/> (01-03-2017)

⁷⁵ Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B.: Pregovaranje, V. izdanje, Mate d.o.o. Zagreb, str. 395 - 399

⁷⁶ Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, Hrvatska udruga profesionalaca u prodaji, Zagreb, 2010., str. 440

SLIKA 4.3 MODEL TROSTRUKIH KOMPETENCIJA VRHUNSKIH PREGOVARAČA



Izvor: Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, Hrvatska udruga profesionalaca u prodaji, Zagreb, 2010., str. 440

4.8 Vrline vrhunskih pregovarača

Osnovne vrline vrhunskih pregovarača su:⁷⁷

- harmoničnost - sposobnost pregovarača da objektivno analizira vlastite ali i tuđe interese, može se reći da je to sposobnost zauzimanja tuđe perspektive,
- pragmatičnost - sposobnost pregovarača da bude praktičan, svrsishodan,
- inovativnost (kreativnost) – osmišljavanje novih rješenja i novih puteva,
- vizionarstvo – sposobnost oblikovanja budućnosti koja trenutno ne postoji, sposobnost stvaranja budućnosti,
- strateško promišljanje – uvijek imaju izrađenu strategiju koja sadržava njihove interese o kojima pregovaraju.

Osim ovih treba još dodati i slijedeće:⁷⁸

- Iskrenost i poštenje,
- Mentalitet obilja (nasuprot mentalitetu škrtosti),
- Zrelost u shvaćanju situacije,
- Orijehtacija na sustav,
- Vrhunske vještine slušanja (aktivno slušanje).

⁷⁷ Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, Hrvatska udruga profesionalaca u prodaji, Zagreb, 2010., str. 441

⁷⁸ Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B.: Pregovaranje, V. izdanje, Mate d.o.o. Zagreb, str.

Vrhunski pregovarači imaju širinu pogleda na pregovarački proces i uvijek se trude pronaći zajednički jezik sa stranama u pregovaračkom procesu, sposobni su oblikovati rješenja koja su obostrano prihvatljiva, stvaraju vrijednost u pregovaračkom procesu kroz princip sinergije ($2 + 2 = 5$), orijentirani su na sustav i dugoročne odnose.

4.9 Komunikacijske prepreke

Komunikacijski je proces uspješan ako je primatelj u potpunosti razumio poruku koju je pošiljatelj poslao. Sposobnost djelotvornog komuniciranja ključna je u svim aspektima života. Neuspješna je komunikacija izvor brojnih sukoba među pojedincima i skupinama. Stoga je važno analizirati komunikacijske prepreke kako bi se vodilo računa o njima. Najčešće prepreke na strani prodavača su:⁷⁹

- a) Nejasno izražavanje, loše govorenje,
- b) Neprikladan komunikacijski kanal,
- c) Stručni izrazi, dvosmislene poruke,
- d) Kulturne razlike: jezik, simboli, običaji,
- e) Odsutnost povratne informacije,
- f) Fizičko ometanje.

Najčešće komunikacijske prepreke na strani kupca su:⁸⁰

- a) Iskrivljavanje informacija radi predrasuda, iskustava, nepovjerenja,
- b) Prezasićenost informacijama,
- c) Prekidanje, buka, umor, neudobnost,
- d) Pristranost,
- e) Loše i nejasno izražavanje.

Jedino svjesnost o preprekama u komunikacijskom procesu može doprinijeti tomu da se sudionici komunikacijskog procesa potrude više, kako bi njihove poruke koje razmjenjuju bile ispravno shvaćene.

4.10 Vrste komunikacijskih stilova i kulturne razlike u komunikaciji

Osnovna načela stilova komuniciranja polazi od sljedećih pretpostavki:⁸¹

- a) individualne razlike među ljudima postoje i važne su
- b) stil komuniciranja način je razmišljanja i ponašanja
- c) individualne stilske razlike obično su trajne
- d) postoji ograničen broj stilova
- e) za razvoj najproduktivnijih odnosa nužno se uskladiti sa stilom komuniciranja ljudi s kojima radite

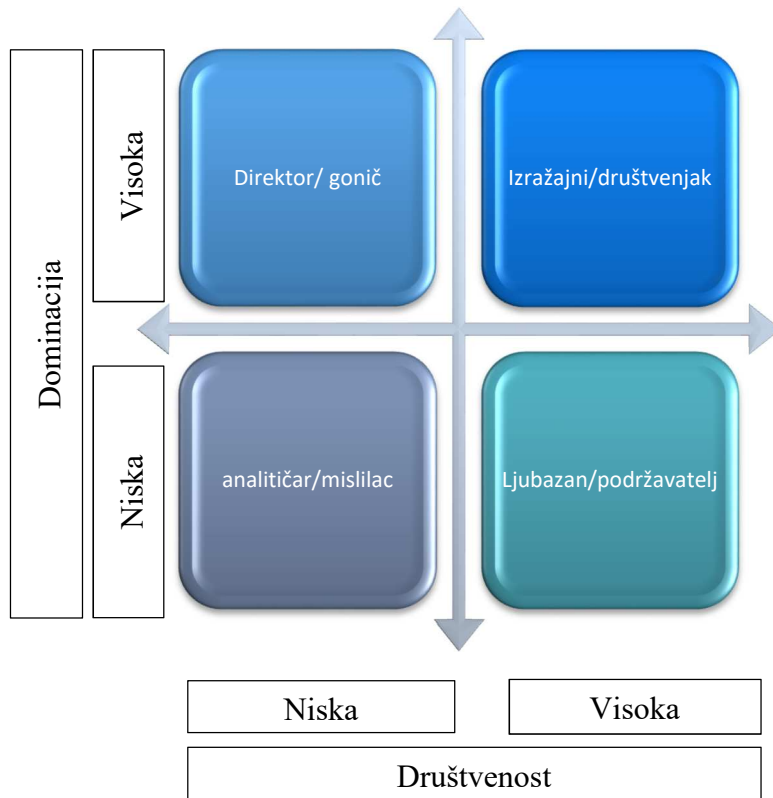
⁷⁹ Lišanin Tomašević, 2010., str. 117

⁸⁰ Ibidem, str. 117

⁸¹ Manning, G.L., Reece, B.L: Suvremena prodaja, stvaranje vrijednosti za kupca, 10. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2008, str. 82

Slika 4.5 prikazuje matricu komunikacijskih stilova. Četiri su osnovne vrste komunikacijskih stilova koje se spominju u literaturi. Komunikacijski stil predstavlja tendenciju pojedinca da se u većini situacija ponaša na sličan način.⁸²

SLIKA 4.4 MATRICA KOMUNIKACIJSKIH STILOVA



Izvor: Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010. str. 134

Ukoliko poduzeće surađuje s inozemnim partnerima, potrebno je poznavati uobičajene norme ophođenja u drugim kulturama, kako bismo svoju komunikaciju, verbalnu i neverbalnu, prilagodili danoj situaciji i kontekstu u kojem se nalazimo. U tom će smislu poznavanje pravila, protokola biti od iznimne pomoći.⁸³

⁸² Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 134

⁸³ Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 149

4.11 Stres i potencijalni izvori stresa

Stres ugrožava zdravlje pojedinca, kvalitetu života te njegovu produktivnost na radnom mjestu. Stanje stresa na radnom mjestu može se definirati kao niz za pojedinca štetnih fizioloških, psiholoških i bihevioralnih reakcija na situacije u kojima zahtjevi posla nisu u skladu s njegovim sposobnostima, mogućnostima i potrebama.⁸⁴

Potencijalni izvori stresa u prodaji:⁸⁵

- mnogo putovanja i odsutnosti od kuće, izbjivanje iz poduzeća
- dugo radno vrijeme
- mnogo različitih obveza i zadataka, malo vremena
- visoko postavljeni prodajni ciljevi
- neposjedovanje odgovarajućih vještina za uspješno prodavanje
- konfliktni interesi na relaciji kupac – poduzeće – prodavač
- interakcija s mnogo različitih osobnosti kupaca
- odbijanje (neprihvatanje nas ili naše ponude)
- ne sviđa vam se prodajni posao, ali nemate izbora
- loš prodajni menadžment
- suvremena tehnologija i dr. štetni utjecaji (hrana, alkohol, cigarete).

Izvori stresa ne pogađaju sve ljude jednako. Potrebno je na vrijeme uočiti izvore stresa te na adekvatan način rješavati stres kroz opuštanje, zdrav način prehrane, uspostavu ravnoteže između privatnog i poslovnog života, upravljanje vremenom, razlučivanja vlastitih prioriteta u životu (nije bitno koliko brzo idemo, nego kuda zapravo idemo) i dr.

84 Poredoš, D., Kovač, M.: Stres i psihološko zlostavljanje na radnom mjestu, hrcak.srce.hr/file/3115, datum pristupa: 01.05.20017., prema: Sauter, S. i Murphy, L. (1999.) Stress at work, DHHS (NIOSH) Publication No.99-101. Cincinnati: NIOSH

85 Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 402

5. PARAMETRI PREGOVARAČKE SITUACIJE I STRATEGIJE PREGOVARANJA

Ključne riječi koje se izučavaju u ovom poglavlju:

pozicije, interesi, hijerarhija interesa, zona mogućeg sporazuma, ciljane pozicija, minimalna pozicija, otvarajuća pozicija, međuodnos interesa strana u pregovorima, vrste interesa, distributivno pregovaranje, integrativno pregovaranje, razlike među stranama u pregovorima, proces integrativnog pregovaranja, planiranje pregovaranja, model dvostruke brige, fazni model pregovaranja, greške dobrih pregovarača

5.1 Određivanje ciljeva/pozicija

Ključno pitanje koje si pregovarač treba postaviti prije nego što počne pregovarački proces jeste „što želim postići“? Sasvim je u redu započeti pregovarački proces s odabrane pozicije. No ono što je važnije od starta s ciljane pozicije jest davanje odgovora na pitanje razumijemo li sve interese koji se nalaze u pozadini zacrtanih ciljeva. Ukoliko ne razumijemo sve interese koji se nalaze u pozadini zacrtane pozicije te ukoliko nemamo i alternativne ciljeve, vrlo je vjerojatno da ćemo zapeti u slijepoj ulici.⁸⁶

Postoji ključna razlika između pozicije i interesa: pozicija je ono što želimo ostvariti, a interesi su ono što je potrebno ostvariti. Stoga je razumijevanje temeljne razlike između pozicije i interesa ključno za razumijevanje pregovaračkog procesa. Kada stranke u pregovaranju razumiju ovu razliku, kroz razmišljanje o međusobnim interesima će si dozvoliti kreativnu slobodu u generiranju mogućih rješenja, umjesto da se bore za „ograničenu sumu“. U suprotnom slučaju, ako pregovarači kreću od pozicija, reduciraju broj mogućih rješenja.⁸⁷

Prepoznavanje vlastitih i tuđih interesa najteži je dio pregovaranja. To je ujedno i ključ inteligentnih pregovora. Pri tome se trebamo zapitati koliko je mogućih puteva da se spomenuti ciljevi ostvare? Postoje li kakve zajedničke niti među određenim alternativama? Kakve će biti posljedice ako se moji interesi ne ostvare?⁸⁸

Definiranje realnih ciljeva bitan je segment kako bi se postigao sporazum koji u najvećoj mogućoj mjeri zadovoljava potrebe. Ako smo nerealni, teško ćemo postići svoje ciljeve i zadovoljiti druge. Isto tako, potrebno je učiti otkrivati koji se interesi nalaze u podlozi imenovanih ciljeva druge strane.

⁸⁶ Cohen, S.: *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, str. 6, dostupno na: dx.doi.org/10.1036/0071387579, datum pristupa 28.04.2017.

⁸⁷ Ibidem, str. 9

⁸⁸ Ibidem, str. 12

Potrebno je zapitati se: koji su moji interesi i koliko imam puteva na raspolaganju da ih ostvarim? Koje će se posljedice dogoditi ako se ne ostvare neki od interesa? Potom iskoristite saznanje o tim posljedicama kako biste stekli širu sliku vaših interesa.⁸⁹

Kada pregovaramo, najbolji je pristup imati cijelo vrijeme u fokusu vlastite interese i ne dozvoliti da nas zavede vlastita želja za pobjedom i nadjačavanjem druge strane, pri tome žrtvujući neke od vlastitih interesa.⁹⁰

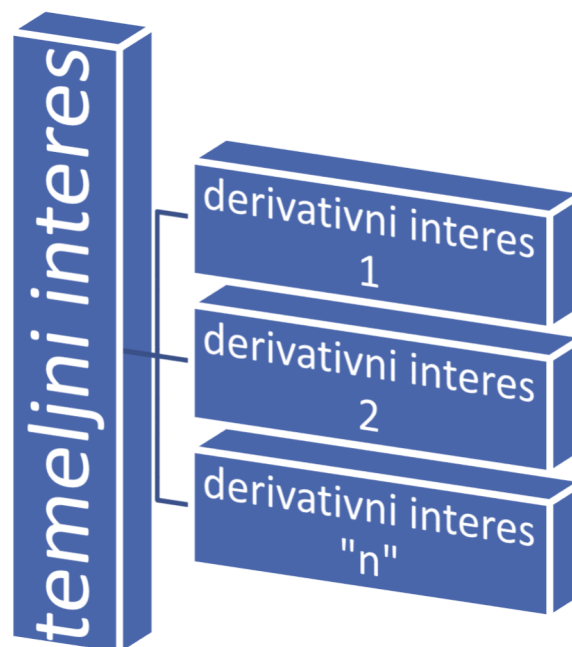
Hijerarhija interesa

Vrlo je važno razlučivati interese te ih konceptualno složiti u svojevrsnu hijerarhiju vlastitih interesa.

U tom smislu postoje:⁹¹

- a) Primarni (temeljni) interesi,
- b) Sekundarni (derivativni) interesi.

SLIKA 5.1 MEĐUODNOS TEMELJNIH I DERIVATIVNIH INTERESA



Izvor: prilagođeno prema Cohen, S.: Negotiating Skills for Managers, McGraw-Hill, str. 13, dostupno na: [dx.doi.org/10.1036/0071387579](https://doi.org/10.1036/0071387579), datum preuzimanja 28.04.2017.

Primjerice, ako je Vaš primarni interes živjeti dostojno u starijoj dobi, onda će Vaš sekundarni interes biti zaraditi dovoljno novca kako bi život u starijoj dobi bio vrlo dobro novčano osiguran. Ili, primjerice, ako je Vaš primarni interes u starijoj dobi imati dobro zdravlje, onda će Vaš sekundarni interes biti briga za zdravlje, već sada. Da bismo osigurali ostvarenje primarnih interesa, potrebno je napraviti mapu derivativnih interesa, kako bismo, prvenstveno ostvarivši derivativne interese,

⁸⁹ Ibidem, str. 11

⁹⁰ Ibidem, str. 15

⁹¹ Ibidem, str. 13

ostvarili i primarne interese. Kroz ovu mapu hijerarhije interesa osigurava se odabir puta do ostvarenja cilja.⁹²

Zona mogućeg sporazuma je prostor svladavanja udaljenosti između nas i druge strane.

Ciljana pozicija je pozicija koju se nadamo ostvariti u dolazećim pregovorima, tiče se cijene, odobrenih popusta, odgode plaćanja.

Minimalna pozicija je najmanji iznos ili najlošiji, ali još prihvatljiv rezultat pregovaranja, nastojat ćemo postići više; minimalnu prihvatljivost određuje naš BATNA ILI NAPS.

Otvarajuća pozicija je naša početna ponuda ili prijedlog, ona je na najvišoj razini od ciljne jer se mora računati na ustupke.

U svakom trgovinskom poslu obje strane nastoje ostvariti maksimalnu korisnost. Stoga kad definiramo parametre pregovaračke situacije, potrebno je dati odgovor na sljedeća pitanja:

- a) Da li je priroda međusobnog posla takva da ćemo našu suradnju uspostaviti i obnavljati više puta?
- b) Je li posao o kojem pregovaramo jednokratni posao?
- c) Koliko je važna druga strana za našu reputaciju ili neke druge neopipljive čimbenike?
- d) Koji je najgori mogući scenarij ako se posao ne dogovori?
- e) Imamo li već sada bolju alternativu od one koju je moguće postići s ovim poslovnim partnerom i koja je to?

5.2 Interesi i potrebe stranaka u pregovaračkom procesu

Prije nego se odrede vlastiti i tuđi interesi u pregovaračkom procesu, važno je napomenuti kako se dolazi do međusobnog dogovora. Obzirom da obje strane posjeduju interese, važno je naglasiti da se interesi dijele na:

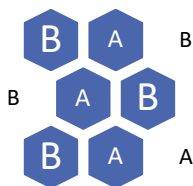
- a) Zajednički interesi,
- b) Komplementarni interesi,
- c) Konfliktni interesi.⁹³

Slika 5.2 ilustrira ove tri vrste međudnosa interesa dviju strana u pregovaračkom procesu.

⁹² Ibidem, str. 13

⁹³ Ibidem, str. 17

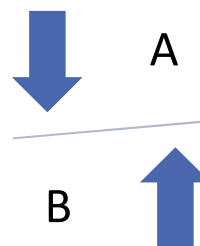
SLIKA 5.2 ILUSTRACIJA MEĐUODNOSA INTERESA STRANA U PREGOVORIMA



Ilustracija zajedničkih
Interesa



Ilustracija komplementarnih
interesa



Ilustracija konfliktnih
interesa

Izvor: prilagođeno prema Cohen, S.: *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, str. 18, dostupno na: [dx.doi.org/10.1036/0071387579](https://doi.org/10.1036/0071387579), datum preuzimanja 28.04.2017.

5.3 Vrste interesa

Postoje sljedeće vrste interesa stranaka u pregovorima:⁹⁴

- Sadržajni interesi – tema pregovora,
- Procesni interesi – na koji se način o temi pregovara,
- Interesi za odnose – trebamo li te ljude i dalje u budućnosti ili ne.

Svaki puta kada obje strane žele ostvariti iste ciljeve zbog istih razloga, može se zaključiti da je riječ o zajedničkom interesu. U situaciji kada strane imaju različite interese, a koji nisu u konfliktnom odnosu, radi se o komplementarnim ciljevima. Stoga je potrebno uložiti dosta truda u oblikovanje obostrano prihvatljivih rješenja, kako bi se postigao sporazum među stranama. U slučaju kada su interesi međusobno u konfliktu, poželjno bi bilo da strane koliko je moguće razvijaju međusobni odnos na način da se smanji emocionalna napetost među strankama i omogući civilizirana komunikacija.⁹⁵

5.4 Strategije pregovaranja

Uzimajući u obzir prirodu pregovaračke situacije, praktično su moguća dva pristupa u pregovaranju:

- A) Distributivno pregovaranje (tzv. Win-lose pregovaranje),
- B) Integrativno pregovaranje (tzv. Win-win pregovaranje),
- C) U praksi najčešće – kombinacija oba (u nečemu popuštamo, u nečemu inzistiramo na našoj poziciji).

Oba pristupa u osnovi su različita. Stoga ćemo u analizi parametara pregovaračke situacije razmotriti oba pristupa, sa svojim specifičnostima.

⁹⁴ Ibidem, str. 20

⁹⁵ Ibidem, str. 20

5.4.1 Distributivno pregovaranje

Osnovni pojmovi u distributivnom pregovaranju koje je u definiranju parametara pregovaračke situacije potrebno poznavati su sljedeći:

- Cijena koju traži prodavatelj (poznata, početna cijena, optimalna za prodavatelja),
- Najniža cijena ispod koje prodavatelj nije spreman ići (tajna ili pretpostavljena od strane kupca, točka otpora prodavatelja),
- Cijena koju je kupac stvarno željan platiti (tajna je za prodavatelja, optimalna za kupca),
- Cijena iznad koje kupac ne želi ići (tajna, točka otpora kupca),
- Raspon pogađanja – raspon između cijena u kojem je dogovor moguć,
- Ustupci – korisni su jer doprinose fleksibilnosti pregovora,
- Konačna ponuda – zadnja cijena po kojoj je kupac ili prodavatelj spreman kupiti/prodati proizvod ili stvar.

Primjerice, ako prodavatelj objavi cijenu koju kupac nije spreman platiti, tada raspon pogađanja nije uspostavljen i dogovor nije moguć.

Vrijedi i obrnuto, ukoliko kupac ponudi cijenu na koju prodavatelj nije spreman pristati, raspon pogađanja ponovno nije uspostavljen i dogovor nije moguć. Stoga je potrebno pažljivo odrediti parametre pregovaračke situacije kako bi se stvorio raspon pogađanja i dogovor bio moguć. U tom je smislu važna dobra priprema, kako prodavatelja tako i kupca, kako bi postignuta cijena odražavala realan odnos između ponude i potražnje onog proizvoda ili usluge koja je predmet pogodbe.

Primjer koji će se analizirati odnosi se na kupoprodaju stana:⁹⁶

Larry kupuje stan i ima na raspolaganju 150.000 USD. Megan prodaje stan i njezina tražena cijena (poznata, početna cijena) jest 145.000 USD. Njegova ciljana cijena za taj stan jest 135.000 USD (bez obzira što ima fond od 150.00 USD, on je procijenio da Meganin stan vrijedi 135.000 USD, toliko je on spreman platiti stan). Ono što bi bila najveća Larryjeva greška jest da odmah daje protuponudu na 135.000 USD, koliko je stvarno spreman platiti. Stoga bi bilo dobro da daje početnu protuponudu na primjerice 133.000 USD, nešto ispod svoje željene cijene, jer pretpostavlja da Megan neće od prve prihvatiti njegovu cijenu te da će pregovaranjem ona podizati njegovu početnu protuponudu. Larry mora dati svoju ponudu u rasponu pogađanja. Dakle, on mora pretpostaviti koja je to najniža cijena na koju je Megan uopće spremna pregovarati. On pretpostavlja da Megan neće uopće raspravljati o prodaji stana ispod 130.000 USD.

Dakle, potrebno je ostati sa svojom protuponudom u rasponu pogađanja, a to znači dati protuponudu koja se nalazi između dvije vrijednosti:

1. Cijene ispod koje prodavatelj ne želi ići (tu cijenu Larry treba znati pretpostaviti),
2. Cijene koju je Larry spreman platiti za stan.

Dakle, između te dvije cijene Larry treba odrediti svoju protuponudu. Sada se uspostavlja raspon pogađanja između dva nova parametra pregovaračke situacije: Larryjeve protuponude i Meganine tražene cijene. Sada se trebaju usuglasiti oko moguće cijene na koju obje strane pristaju. U slučaju da je Larry krivo procijenio Meganinu najnižu cijenu po kojoj je bila spremna prodati stan te dao protuponudu ispod te cijene, izašao bi iz raspona pogađanja. Isto tako, da je Megan obznanila cijenu

⁹⁶ Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B.: Pregovaranje, V. izdanje, Mate d.o.o. Zagreb, str. 34-35

po kojoj je voljna prodati stan iznad Larryjevih mogućnosti, raspon pogađanja opet ne bi bilo moguće uspostaviti i Megan bi morala čekati drugoga kupca koji je voljan pregovarati na toj razini.

Upravljaajući argumentima obje strane (Megan i Larry) nastoje ostvariti svoje ciljeve.

Ukoliko se ne desi pozitivan ishod pregovora, stranke se moraju zapitati u čemu su pogriješile i zbog čega nije došlo do pozitivnog ishoda. Moguće je da se jedna od strana nije dobro pripremila za pregovore. Primjerice, moglo se dogoditi da je Larry podcijenio vrijednost stana u tom kvartu ili obrnuto, da je Megan precijenila stan. Uvijek je moguće ne postići dogovor.

U ovakvim se situacijama prikupljanje informacija o cijenama nekretnina može višestruko isplatiti kupcu. Pogotovo ukoliko već ima kakvu sličnu nekretninu, alternativno rješenje, u razmatranju po nižoj cijeni, ili sličnoj cijeni, ali kvalitetnijeg izgleda i drugih pratećih sadržaja. Ovo se alternativno rješenje zove Best Alternative to a Negotiated Agreement, BATNA) i dobra je poluga za pregovore. Osim ovih parametara pregovaračke situacije, na dogovor oko cijene utječu mnogobrojni čimbenici: stanje ponude i potražnje, izmjene zakonodavnog okvira, kupovna moć, raspoloživost izvora sredstava, atraktivnost proizvoda ili usluge, vrijeme kao bitan parametar pregovaračke situacije (posebice ako vrijeme ne radi za prodavatelja kao što su hitni slučajevi u kojima je potrebno nešto prodati hitno) i slično.

5.4.2 Integrativno pregovaranje

Osnovne strategije koje nam stoje na raspolaganju u integrativnom pregovaranju su sljedeće:⁹⁷

1. Borba za dogovor koji je blizu točke otpora prodavatelja (njegova najniža točka ispod koje on ne želi ići),
2. Utjecati na drugu stranu da promjeni svoju percepciju vrijednosti stvari koju prodaje, npr. da smanji očekivanja,
3. Uvjeriti drugu stranu da je to najbolji mogući dogovor koji se može postići.

Prikupljanjem informacija, kupac i prodavatelj se trude što više saznati o svim okolnostima predmetne prodaje (motivi, rokovi, stanje ponude i potražnje i slično). Dobra informacijska priprema čini izvrsnu podlogu za pregovore u kojima će uvijek bolje proći ona strana koja raspolaže s više realnih informacija.

Postoje dva temeljna razmišljanja ljudi o pregovaranju⁹⁸:

- a) pregovaranje kao natjecateljski posao,
- b) pregovaranje kao suradnički posao.

Kada pregovarači smatraju da je pregovaranje natjecateljski posao, tj. pregovaranje kao „igra nulte sume“ u kojoj su ograničeni resursi, cilj im je u pregovaračkom procesu priskrbiti što više resursa kako bi iz pregovaračkog procesa svaka od strana izašla kao pobjednik. Taj kratkovidan pristup „pobjednik uzima sve“ upućuje na nerazumijevanje onoga što pregovaranje uistinu jest.⁹⁹

⁹⁷ Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B.: Pregovaranje, V. izdanje, Mate d.o.o. Zagreb, str. 38

⁹⁸ Cohen, S.: Negotiating Skills for Managers, McGraw-Hill, str. 5, dostupno na: dx.doi.org/10.1036/0071387579, datum pristupa 28.04.2017.

⁹⁹ Ibidem, str. 5

Kada pregovarači smatraju da je pregovaranje suradnički posao, oni vide širok spektar interesa koje je potrebno imenovati i riješiti kako bi svi sudionici imali dojam dobitka te izgrađivali dugoročne odnose. Suradnički je pristup poznat kao pregovaranje temeljeno na interesima i takvo je pregovaranje posebno učinkovito jer zahtijeva od strana u pregovaračkom procesu poseban trud.¹⁰⁰ Pregovaranje temeljeno na interesima (win-win) jest pristup pregovaranju u kojem se strane fokusiraju na individualne interese i interese druge strane kako bi pronašle obostrano prihvatljivo rješenje.

Prije nego što odredimo strategiju pregovaranja, vrlo je važno analizirati međusobnu situaciju i dati neke od sljedećih odgovora:

- 1) U kojem smislu mi je bitna druga strana, hoću li s drugom stranom i u budućnosti raditi?
- 2) Kako ja percipiram ovu situaciju te kako druga strana percipira ovu situaciju?
- 3) Je li ta procjena percepcije realna i odgovara li potrebama procesa?

5.4.3 Temeljne razlike među strankama u pregovaranju

Upravo razlike među strankama koje sudjeluju u pregovaračkom procesu mogu postati područje stvaranja zajedničkih vrijednosti. Stoga, bitno bi bilo utvrditi postoje li razlike među strankama u interesima i percepciji situacije. Ono što bi pregovarači trebali, jest utvrditi sve moguće međusobne razlike i utvrditi interese te pristupiti stvaranje vrijednosti kroz iskorištavanje razlika među pregovaračima. Te razlike najčešće su:¹⁰¹

1. Razlike u interesima – pregovarači trebaju tražiti kompatibilnosti i oblikovati nova rješenja,
2. Razlike u viđenju budućnosti – potrebno je otvoriti nove vidike kroz iznalaženje korisnih rješenja,
3. Razlike u prihvaćanju rizika – pronaći način kako rizik učiniti isplativim onoj strani koja moguće riskira više,
4. Razlike u preferiranju vremenskog horizonta (kratkoročni rezultat vs. Dugoročni rezultat) – jedna od strana ima kratkoročne ciljeve i potreban joj je kratkoročan rezultat, dok druga strana ima dugoročnije ciljeve. Potrebno je umješnosti u kreiranju rješenja koja bi zadovoljila obje strane. Zbog toga su integrativni pregovarači sa svojim osobinama rješenje za stvaranje novih vrijednosti.

Uspješnost se pregovora mjeri postignutim zadovoljstvom s ishodom pregovaračkog procesa: ostvarenjem zacrtanih ciljeva i kvalitetom postignutih odnosa s drugom stranom.¹⁰²

Osnovne razlike između distributivnog i integrativnog pregovaranja najbolje ilustrira tablica 5.1.

¹⁰⁰ Ibidem, str. 5

¹⁰¹ Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B.: Pregovaranje, V. izdanje, Mate d.o.o. Zagreb, str. 17

¹⁰² Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, Hrvatska udruga profesionalaca u prodaji, Zagreb, 2010., str. 438

TABLICA 5.1 USPOREDBA DISTRIBUTIVNOG I INTEGRATIVNOG PRISTUPA PREGOVORIMA

Distributivno pregovaranje (win : lose)	Integrativno pregovaranje (win : win)
Oštro/muški	Nježno/ženski
Igraj igru u kojoj dobivaš sve što drugi izgubi	Povećaj kolač
Logika: 4-2-2=0	Logika: 2+2=5
Cjenkaj se zbog svake stavke	Pregovaraj o cijelom paketu
Ustraj na pozicijama	Istraži međusobne interese
Nadvladaj	Misli i na druge

Izvor: Lišanin Tomašević, 2010. str. 444, prema Mattock, J., Eherenborg, J.: How to Be Better Negotiator, Kogan Page, London, 1996., str. 46

Integrativno je pregovaranje (win – win platforma) je suradnički proces u kojem se ciljevi pregovaračkih strana međusobno ne isključuju. Strane definiraju zajednički problem i zatim koriste različite strategije da bi ga riješile.¹⁰³

Integrativno pregovaranje jest usmjereno na interese koji su zajednički objema stranama, bavi se potrebama i interesima umjesto pozicijama (kao što je slučaj kod distributivnog pregovaranja), zajedno se kreiraju korisna rješenja, uz unaprijed dogovorene objektivne standarde ponašanja i uspjeha.¹⁰⁴

5.5 Glavni koraci u procesu integrativnog pregovaranja

U nastavku se daje pregled glavnih koraka u procesu integrativnog pregovaranja:¹⁰⁵

1. Utvrđivanje i definiranje problema na način koji je prihvatljiv svim stranama u pregovaračkom procesu.
2. Razumijevanje problema i otkrivanje međusobnih interesa i potreba (ovdje su ključne osobine integrativnih pregovarača. Za razliku od distributivnog pregovaranja, kod integrativnog pregovaranja interesi i potrebe se ne skrivaju, oni su poznati, traže se putevi do ostvarenja imenovanih interesa. Stoga je potrebno osigurati da sve strane razumiju međusobne interese i potrebe i da se usuglase o njihovoj relativnoj važnosti.
3. Kreiranje i procjena mogućih rješenja (omogućavanje stranama da povećaju svoju efikasnost procesa na način da iz pregovora izađu osnaženi ne samo glede konkretnog pregovaračkog posla, nego to može ići u smjeru da jedni drugima omoguće pristup nekim novim poslovima, prostorima, uvjetima, širenjima, povećanju resursa i sl.)
4. Odabir odgovarajućeg rješenja.

Ovi čimbenici olakšavaju integrativno pregovaranje i potrebno ih je osigurati prije samog početka pregovora:¹⁰⁶

1. Postojanje zajedničkog cilja,

¹⁰³ Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B.: Pregovaranje, V. izdanje, Mate d.o.o. Zagreb, str. 71

¹⁰⁴ Ibidem, str. 71

¹⁰⁵ Ibidem, str. 75

¹⁰⁶ Ibidem, str. 93

2. Vjera u vlastitu sposobnost rješavanja problema,
3. Vjera u valjanost vlastite pozicije i gledišta druge strane,
4. Motivacija i predanost suradnji,
5. Povjerenje,
6. Jasna i točna komunikacija.

Jedan od mogućih razloga zašto je teško postići integrativno pregovaranje¹⁰⁷ često se puta nalazi u povijesti odnosa među stranama (konfliktna prošlost, win-lose ishodi), vjerovanje da se problem može riješiti jedino distributivno te miješani motivi koji se provlače kroz pregovarački proces (ja i moj profit!).

5.6 Planiranje pregovaranja i strategija pregovaranja

Značajke utjecaja ciljeva na pregovore: ¹⁰⁸

- Želje nisu ciljevi, nisu konkretne, specifične i mjerljive, no ciljevi jesu,
- Ciljevi su često povezani s ciljevima druge strane i često su izvor konflikta,
- Ciljevi se nalaze unutar mogućeg područja pregovora, ako ne – onda su nerealni.

Strategija pregovaranja predstavlja „plan ostvarivanja ciljeva i slijed postupaka koji će dovesti do ostvarivanja tih ciljeva.“¹⁰⁹ Razlika između strategije i metode jest što je metoda kratkoročna i njezin glavni smisao jest provesti strategiju od početka do kraja.¹¹⁰ Primjerice, možemo odabrati integrativnu strategiju u pregovorima (win-win), a metode koje će pomoći u ostvarivanju win-win platforme su: aktivno slušanje, omogućavanje slobodnog tijeka informacija, traženje obostrano korisnih rješenja, povjerenje, jasna komunikacija. Ili kod distributivnog pregovaranja: procjena ciljeva druge strane, upravljanje dojmovima, mijenjanje percepcije druge strane, upravljanje stvarnom cijenom prekida pregovora ili odugovlačenja, trgovanje ustupcima i slično.

Da bi se odredila pregovaračka strategija, potrebno je dati odgovore na dva pitanja:¹¹¹

1. Koliko nam je stalo do ciljeva?
2. Koliko su nam važni odnosi s drugom stranom?

Model dvostruke brige opisuje moguće pregovaračke strategije, prikazane u sljedećoj slici 5.3.

¹⁰⁷ Ibidem, str. 98

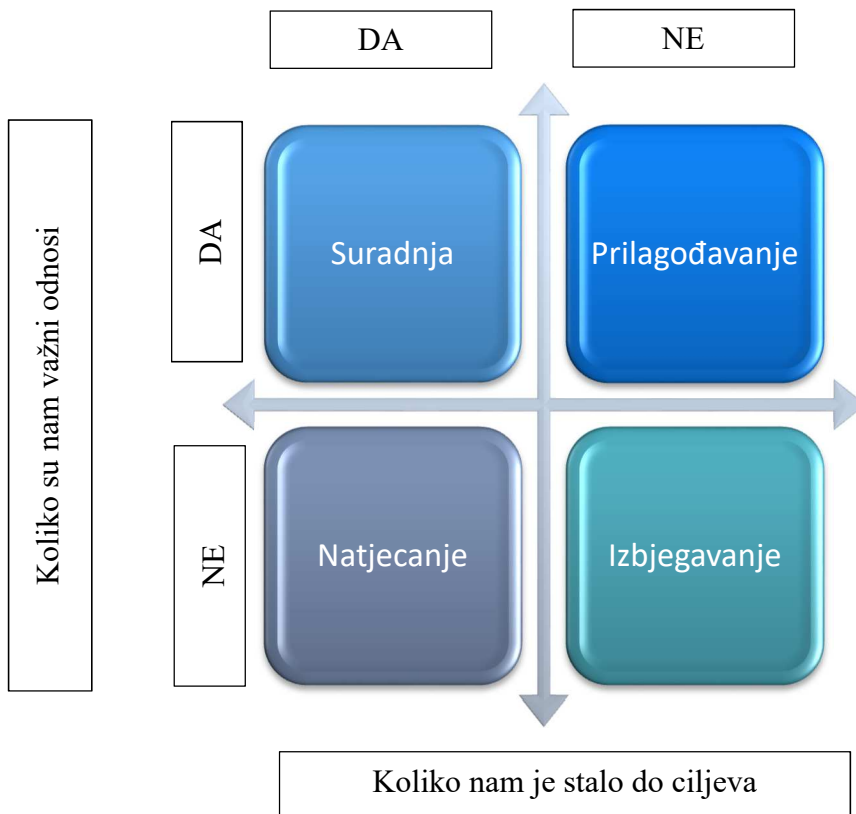
¹⁰⁸ Ibidem, str. 103

¹⁰⁹ Ibidem, str. 104

¹¹⁰ Ibidem, str. 105

¹¹¹ Ibidem, str. 106

SLIKA 5.3 MODEL DVOSTRUKE BRIGE



Izvor: prilagođeno prema Lewicky, R. J., Saunders, D. M., Barry, B.(2009): Pregovaranje, 5. izdanje, MATE d.o.o., Zagreb

Izbjegavanje se kao strategija može koristiti u svim onim situacijama koje smo naveli u poglavlju 2, (kada je bolje ne pregovarati). Iako postoje razlozi zbog kojih je izbjegavanje kao strategija opravdana (kada možete sve izgubiti, kada ste rasprodali proizvod, kada zahtjevi nisu etični, kada ste u vremenskoj stisci i vrijeme ne radi za vas, kada druga strana ima skrivene namjere, kada čekanje popravljaja položaj, kada niste pripremljeni), ključnu ulogu i ovdje ima BATNA ili NAPS. Ukoliko pregovarač, koji procjeni da mu je izbjegavanje kao strategija opravdana, posjeduje ključnu BATNA-u, ne znači nužno da pregovori nemaju smisla.¹¹²

Strategija prilagođavanja (lose-win) i strategija natjecanja (win-lose) slične su pregovaračke strategije, jer postoji strana koja gubi i strana koja dobiva. U strategiji prilagođavanja, zbog nekih razloga, puštamo drugu stranu da izađe iz pregovora s boljim ishodom; bilo radi buduće suradnje ili zbog nekih drugih interesa. Strategija suradnje jest strategija za poslovne partnere opredijeljene k dugoročnoj suradnji.

5.7 Pripremne radnje za provedbu strategije pregovaranja

Svaka uspješna strategija u podlozi ima kvalitetan plan. Planiranje pregovora je temelj uspjeha u strategiji pregovaranja.

¹¹² Ibidem, str. 107

Planiranje pregovaranja obuhvaća:¹¹³

1. Definiranje tema pregovora i okupljanje tema u splet pogađanja,
2. Definiranje interesa,
3. Određivanje granica i mogućih rješenja,
4. Određivanja vlastitih ciljeva i početnih ponuda,
5. Procjenjivanje stranaka i socijalnog konteksta u kojem će se pregovori odvijati (norme, običaji, pritisci),
6. Analiza druge strane (resursi, potrebe, ugled, vjerojatnost),
7. Planiranje prezentacije ideje i obrane,
8. Određivanje protokola – gdje i kada će se pregovarati, tko će sve prisustvovati pregovorima i s kojim ulogama.

5.8 Fazni model pregovora

Fazni model pregovaranja uključuje sedam ključnih faza:¹¹⁴

- a) Priprema: vizija buduće suradnje s drugom stranom i definiranje ciljeva,
- b) Izgradnja odnosa: upoznavanje druge strane,
- c) Prikupljanje informacija: analiza tema pregovora te potreba i interesa druge strane, izvedivost,
- d) Korištenje informacija: odabir načina kako ćemo koristiti informacije,
- e) Davanje ponuda: stranke daju ponude i traže korisna rješenja,
- f) Postizanje dogovora: utvrđivanje konačnog rješenja,
- g) Provođenje dogovora: u ovoj se fazi vidi kvaliteta čitavog procesa, mogu se uočiti manjkavosti u prethodnim fazama, primjerice, kada se dogovor provodi, može se uočiti kvaliteta konačnog rješenja. U ovoj se fazi najbolje uočava kvaliteta pregovaračkog procesa i propusti u prethodnim fazama.

Slika 5.4 ilustrira greške „dobrih pregovarača“, naglašavajući važnost odabira pravog trenutka za pregovore i odabir prikladne strategije.

SLIKA 5.4 GREŠKE "DOBRIH PREGOVARAČA"



Izvor: Lewicky, R. J., Saunders, D. M., Barry, B.(2009): Pregovaranje, 5. izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 71

¹¹³ Ibidem, str. 113

¹¹⁴ Ibidem, str. 112

6. PREGOVARAČKE TAKTIKE I METODE

Ključne riječi koje se izučavaju u ovom poglavlju:

sastavljanje tima, negativna uloga ego u pregovorima, taktički zadatci u procesu distributivnog pregovaranja, ustupci u pregovaranju, zauzimanje različitih pozicija u pregovaranju, slijepa ulica u pregovorima, pregovarački susret, afirmativno i pobijajuće argumentiranje, pregovaračke taktike i metode, agresivni pregovarači, taktike za prevladavanje razlika među strankama, taktike odbijanja

6.1 Sastavljanje tima za pregovore

Odabir zaposlenika u pregovarački tim, prvenstveno je određen našim interesima kao i procijenjenim interesima druge strane te percepcijom složenosti pregovaračkog procesa. Što je pregovarački proces složeniji, time je potrebno više stručnjaka različitih područja kako bi dali svoj doprinos u prepoznavanju i oblikovanju interesa. Ne postoji preporuka za „optimalan“ broj članova pregovaračkog tima. Stoga će poduzeće imenovati voditelja pregovaračkog tima i odrediti optimalan broj članova. Što je više članova tima koji nastupaju u pregovorima, time je teže osigurati da svi jednako razumiju važnost pojedinih interesa. Ponekada se zbog većeg broja članova može dogoditi loša koordinacija unutar tima te nejednolika pripremljenost. Poželjno je odabrati one članove koji već imaju povijest odnosa s poduzećem s kojim pregovaraju; ili da su tijekom poslovne godine već radili na realizaciji prodajnog posla za kupca te poznaju neke od članova druge strane ili da su u svom djelokrugu posla zaduženi za pojedine aspekte budućeg posla o kojemu se pregovara.¹¹⁵

Cohen smatra da svaki puta kada se pregovaranjem pokušava postići najniža cijena proizvoda, ego može odigrati negativnu ulogu. Postizanje najniže cijene i ostvarivanje ušteda jest legitiman cilj pregovaračkog procesa. No, ako se uplete ego i bit pregovaranja postane samo spuštanje cijene, može se dogoditi da ona strana koja je više natjecateljski raspoložena postigne nižu cijenu zadajući taktičke udarce drugoj strani i pri tome riskira smanjenje mogućnosti dugoročnih dobitaka.¹¹⁶ Ova je uloga ego u stvaranju ušteda na ovakav način dugoročno štetna zbog toga što se u pregovaračkom procesu ne prepoznaju dugoročni interesi i pogodnosti koje je potrebno pronalaziti. Vrlo je važno u pregovaračkom procesu postići situaciju u kojoj se stranke u pregovorima smatraju partnerima, a ne konkurentima.¹¹⁷ Partneri uvijek traže nova, korisnija i održivija rješenja, konkurenti se bore isključivo za svoje interese, pri tome zanemarujući drugu stranu i ostavljaju okus gubitka.

6.2 Taktički zadatci u distributivnom pregovaranju

¹¹⁵ Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 473

¹¹⁶ Cohen, S.: Negotiation is not a competitive sport Ivey Business Journal July/August 2004, str. 3, dostupno na: http://www.negotiationskills.com/pdf/article_ivey04.pdf, datum preuzimanja: 28.04.2017.

¹¹⁷ Ibidem, str. 4

Od trenutka saznanja da će biti pregovora do početka pregovora treba iskoristiti vrijeme za prikupljanje informacija:

- radi otkrivanja točaka otpora druge strane,
- formiranja vlastite točke otpora,
- oblikovanja percepcije (upravljanja dojmovima).

Ovo su taktički zadatci u procesu distributivnog pregovaranja:¹¹⁸

1. Procijeniti cilj druge strane, njezinu točku otpora i cijenu prekida pregovora,
2. Upravljanje percepcijom druge strane o svom cilju, točki otpora i cijeni prekida pregovora,
3. Promijeniti percepciju druge strane o njezinom vlastitom cilju, točki otpora i cijeni prekida pregovora,
4. Upravljanje stvarnom cijenom odugovlačenja ili prekida pregovora.

Upravljanje percepcijom druge strane o svom cilju, točki otpora i cijeni prekida pregovora ima ishodište u kontroliranju informacija koje druga strana ima o nama:¹¹⁹

a) najjednostavniji i najdjelotvorniji način kontrole informacija jest reći što manje o sebi i svojim ciljevima (šutnja je zlato),

- a) proračunata nesposobnost – šaljem svog predstavnika koji nema ključne informacije niti ovlasti da sklopi posao već mu je zadaća samo pokupiti informacije druge strane te potom poslati ovlaštene prodajne predstavnike na pregovore,
- b) Izravno mijenjanje dojmova – cilj je opravdati svoju poziciju - dajem samo one činjenice koje potkrepljuju pozitivni dojam koji želim – *selektivna prezentacija*,
- c) *Ili obrnuto*: govorim o negativnim opće poznatim činjenicama koje druga strana može tražiti, a ja naglašavam da će mi naškoditi (*da ste na mom mjestu evo kako bi izgledalo ono što tražite od mene*),
- d) Pokazivanje emocionalne reakcije daje drugoj strani uvid što Vam je važno: Entuzijazam, Razočaranje, Ravnodušnost, Ljutitost i drugo,
- e) Upravljanje cijenom odugovlačenja ili prekida pregovora znači: prisustvo *vremenskog pritiska* za onu stranu za koju ne radi vrijeme, kao što je to slučaj kod prodaje proizvoda ili stvari za koje prodavatelj oglasi da se hitno prodaju. U tom slučaju jest pitanje koja je cijena nepostizanja dogovora?
- f) *Ometajući događaji* – npr. Događaji u javnosti koji štete jednoj strani, primjer: bojkot proizvoda ili usluga nelojalnog ponuditelja,
- g) *Upravljanje rasporedom pregovora*: namjerno stvoriti stisku s vremenom.

¹¹⁸ Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B.: Pregovaranje, V. izdanje, Mate d.o.o. Zagreb, str. 40-41

¹¹⁹ Ibidem, 43-47

6.3 Ustupci u pregovaranju

Kao što je već ranije istaknuto, ustupci služe da se pregovarački proces fleksibilizira i da se pomoću davanja i primanja ustupaka pregovaračke strane približe stvarnoj cijeni postizanja pregovora.

Vrlo je važno sastaviti listu svih mogućih ustupaka na koje smo spremni, kao i sastaviti listu svih mogućih ustupaka koje želimo tražiti od druge strane i potom trgovati s njima na način da se postupno približavamo svojoj konačnoj ponudi i sklapanju sporazuma.¹²⁰ Sklapanje će sporazuma biti moguće ako se ponudi više mogućih rješenja s rokom odabira, podijele razlike i tereti, dodaju tzv. „zaslađivači“ (npr. Ukoliko se odlučite za kupnju ovog automobila, uz njega ćete dobiti i četiri nove zimske gume ili besplatan prvi servis).¹²¹

6.4 Zauzimanje različitih pozicija u pregovaranju

Lewicki i suradnici navode sljedeće preporuke koje mogu olakšati pregovore i ishod:¹²²

Davanje početne ponude - dati prvi ponudu (prema istraživanjima prednost),

neka bude „pretjerana“ (npr. ako nešto kupuješ – realno niska) da se napravi raspon pogađanja.

Početni stav – uvelike ovisi kakav će biti kasniji stil pregovaranja, napadi – borba za svaku točku ili

Umjerenost – naznaka spremnosti na kompromise.

Ako nastupimo nasilno, vjerojatno će i odgovor biti takav. Ustupci su potrebni i treba si stvoriti prostora za ustupke. Fleksibilno ponašanje omogućuje vjerovanje drugoj strani da je dogovor moguć.

Tvrđi stav može dovesti do prekida pregovora i to može biti taktika za prvu rundu.

6.5 Savjeti za davanje ustupaka

U nastavku se navode savjeti za davanje ustupaka drugoj strani:¹²³

Stvorite prostor za davanje ustupaka,

Natjerajte drugu stranu da prva otkrije svoje potrebe i ciljeve,

Nevažne ustupke prikazujte vrjednijima nego što jesu,

Neka se druga strana dobro potruđi za svaki vaš ustupak,

Koristite razmjenu – ustupak za ustupak,

Nemojte otkriti svoje rokove,

Povremeno recite ne,

Ne radite ustupke prečesto, prerano ili previše.

Ponekad, iako su se stranke u pregovoru već dogovorile oko pojedinih parametara pregovaračke situacije, može se dogoditi da jedna od strana poželi napustiti određenu poziciju na koju se već djelomično i obvezala, iako pregovori nisu završeni. Ovdje su neki od savjeta kako napustiti poziciju na koju ste se obvezali:¹²⁴

¹²⁰ Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B.: Pregovaranje, V. izdanje, Mate d.o.o. Zagreb, str. 52

¹²¹ Ibidem, str. 59

¹²² Ibidem, str. 48-56

¹²³ Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B.: Pregovaranje, V. izdanje, Mate d.o.o. Zagreb, str. 51

¹²⁴ Ibidem, str. 57-58

- Planirajte izlaz (naglasite da su se promijenili uvjeti te da više ne možete ostati pri toj poziciji),
- Polako nestajanje – pregovarač može dopustiti da ono što je ranije rekao napusti i da daje novi prijedlog,
- Preformulirajte obvezu – primjerice, kupac umjesto ranijih 10 % traži „znatan popust”, sada je na drugoj strani saznati što je to „znatan popust“ (to očito više nije onih 10 %).

Sačuvajte obraz drugoj strani koja se već bila obvezala prema vama, a sada tražite drugo.

6.6 Što učiniti kada pregovori dođu do slijepe ulice

Slijepe ulice nije nužno loša i destruktivna, može biti taktika. Percepcija slijepe ulice može se razlikovati od stvarnosti. Moguće je da postoje druga rješenja kojih nismo svjesni. Stoga je potrebno analizirati situaciju s različitih gledišta.

Konflikt i stjeranost u kut dovode do slijepe ulice, kao i visok stupanj emocionalne uključenosti, složenost problema, neorganiziranost strana, temeljne razlike u bitnim pitanjima, zastrašivanje, strah i ljutnja te premalo uključivanje u pregovore.¹²⁵

6.7 Najčešće pogreške koje dovode do slijepe ulice

Ovo su neki od uzroka koji dovode pregovarački proces u tzv. slijepu ulicu:¹²⁶

Zanemarivanje problema druge strane,

Pretjerana usmjerenost na cijenu,

Stavljanje pozicija iznad interesa,

Pretjerano usmjeravanje na dodirne točke, a ne na razlike koje treba riješiti,

Zanemarivanje BATNA-e,

Nepriлагоđavanje percepcije tijekom pregovora.

6.8 Izlaz iz slijepe ulice

Kako bi se izbjegle situacije zaoštavanja u nastavku pregovaračkog procesa, potrebno je napraviti dogovor o novim pravilima i procedurama ponašanja kroz pronalaženje zajedničkih dodirnih točaka, analizu stanja, definiranje zajedničkih očekivanja.¹²⁷

Moguća rješenja kod grubog prekida komunikacije između različitih strana:¹²⁸

- medijacija ili posredovanje treće strane - rezultat medijacije nije obvezujući,
- arbitraža je dobrovoljan proces u kojem sukobljene strane angažiraju pomoć nepristrane stranke, a rezultat je obvezujući za strane,
- tužba ili rješavanje sukoba sudskim putem.

¹²⁵ Ibidem, str. 435

¹²⁶ Ibidem, str. 444

¹²⁷ Ibidem, str. 447

¹²⁸ Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 501

Uvjeti u kojima intervencija treće strane može pomoći:¹²⁹

- izražene emocije koje priječe postizanje nagodbe, nedostatak jasne procedure,
- loša komunikacija koju pregovarači nisu u stanju popraviti,
- pogrešne predodžbe ili stereotipi koji sprječavaju produktivnu razmjenu,
- ozbiljno neslaganje o važnosti, prikupljanju ili vrednovanju podataka,
- ozbiljne teškoće u nastojanju da se započnu pregovori ili da se prebrodi nastali zastoј.

Izlaz iz slijepe ulice moguć je na koji od sljedećih načina:¹³⁰

1. kognitivno rješavanje – ponovno preispitivanje pozicija i situacije
2. Emocionalno rješavanje – smirivanje tenzija, izgradnja povjerenja, isprika
3. Bihevioralno rješavanje – dogovor o tome kako u budućnosti rješavati slične situacije te kako popraviti štetu.

6.9 Pregovarački susret

Pregovarački susret je „poslovni događaj u kojem se pregovarači sastaju u unaprijed dogovorenom vremenu na dogovorenom mjestu s dogovorenim dnevnim redom i sastavom sudionika, da bi u zajedničkoj raspravi pokušali pronaći rješenje za postojeće probleme“¹³¹ Ovo su neki od ključnih elemenata pregovaračkog susreta o kojima je potrebno voditi riječ.¹³²

1. *Početak susreta i opuštanje atmosfere* – za ovaj element važe sva pravila uljudnog ponašanja, otvorenosti, pristupačnosti i ostavljanja pozitivnog dojma na drugu stranu. U ovoj fazi važno je međusobno se upoznati i „probiti led“, govornik koji otvara sastanak dužan je pozdraviti sve prisutne. Razmještaj sudionika treba osigurati ugodnu radnu atmosferu.

2. *Dnevni red* – treba biti usklađen s drugom stranom i prije samog sastanka, na početku sastanka potrebno je konstatirati dnevni red, tj. postoji li suglasnost da se predloženi dnevni red usvoji ili su potrebne određene izmjene i dopune, o čemu se stranke trebaju izjasniti te potom usuglasiti.

3. *Iznošenje vlastitih stajališta i generiranje prijedloga* – pregovaračke strane iznose svoje argumente i stajališta. Potrebno je prethodno pripremiti vjerodostojne podatke koje druga strana ne može dovesti u pitanje. Obično su to podatci o troškovima, prihodima, konkurenciji, očekivanjima, cijenama sirovina na tržištu, stanju ponude i potražnje i dr. U sljedećoj tablici nalazi se prikaz afirmativnog i pobijajućeg argumentiranja.

¹²⁹ Ibidem, str. 500

¹³⁰ Lewicky, R. J., Saunders, D. M., Barry, B.(2009): Pregovaranje, 5. izdanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 447

¹³¹ Ibidem, str 484

¹³² Ibidem, 484-501

TABLICA 6.1 AFIRMATIVNO I POBIJAJUĆE ARGUMENTIRANJE

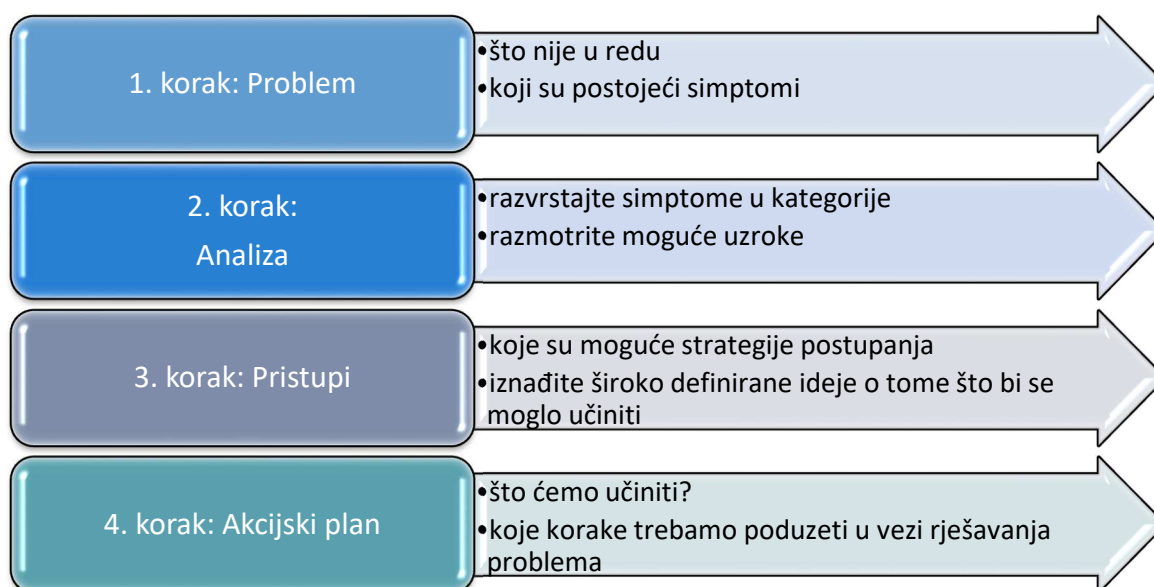
Afirmativno ili dokazano argumentiranje	Pobijajuće ili protuargumentiranje
Jesu li činjenice kojima se želimo poslužiti točne?	Postoje li u izlaganju i argumentima sugovornika proturječnosti?
Jesu li na temelju njih izvučeni zaključci ispravni?	Treba li osporiti korištene činjenice ili pretpostavke?
Postoje li u našoj argumentaciji kakve proturječnosti?	Je li upotrijebljena usporedba valjana?
Možemo li kao pojačanje navesti prikladne usporedbe?	Jesu li zaključci na koje se poziva ispravni?
Kakve bi nam vrste prigovora mogla uputiti druga strana?	Možemo li postavljanjem pravih pitanja sugovornika stjerati u kut?
	Koristi li sugovornik umjesto činjenica špekulacije?

Izvor: Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010.

4. *postavljanje pitanja i praćenje situacije* – ovdje se nameće dilema iskrenosti i povjerenja prema drugoj strani, koliko možemo otkriti informacija i koliko drugoj strani možemo vjerovati.

5. *kreativnost u pronalasku prihvatljivih rješenja* – u ovoj fazi dolaze do izražaja vještine i sposobnosti integrativnih pregovarača, o kojima je već bilo riječi u poglavlju 4. Slika 6.1 ilustrira četiri osnovna koraka u pronalaženju rješenja.

SLIKA 6.1 OSNOVNI KORACI U PRONALASKU RJEŠENJA PROBLEMA



Izvor: Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 491, prema Fisher, R., Ury, W.: Getting to Yes, Negotiating an Agreement Without Giving in, revidirano drugo izdanje, Random House Business Books, London, 1999., str. 70

6. *razmjena ustupaka* – spremnost strana u pregovorima da odstupe ili promijene svoju početnu poziciju, (o njima treba razmišljati još u fazi planiranja i pripreme pregovora)

naputci za učinkovitost u razmjeni ustupaka:

- ne činite nikakve ustupke prije nego što ste doznali sve zahtjeve i početnu poziciju druge strane,
- nikada ne dajte ustupke, a da ne dobijete nešto za uzvrat,
- veličina ustupaka treba postupno opadati, koristite tišinu učinkovito,
- budite uvjereni i sigurni u svoju poziciju i nemojte olako davati ustupke,
- ne popuštajte na prvi kupčev pokušaj, možda samo testira situaciju,
- znajte kada treba prestati u traženju ustupaka, čak i kad vam se čini da ste u stanju izvući još,
- nemojte se automatski složiti s prijedlogom „podijelimo razliku“.

7. *Radnje nakon postignutog sporazuma* - „svakom je pregovaranju cilj postizanje sporazuma, zajedničke odluke, suglasnosti i pregovaračkih strana o onome o čemu se pregovaralo i što je predmet njihova uzajamnog interesa. Sporazum je pristanak ili obvezivanje da se nešto učini, ili da se suzdrži od određenih namjeravanih radnji. Sporazumi mogu biti formalni i neformalni.“¹³³ Formalni sporazumi imaju veću vjerodostojnost i veći stupanj pravnog obvezivanja te se prednost daje upravo njima. Sporazume je potrebno sastaviti u pisanoj formi, kako bi se izbjegle sve zabune te kako bi bili obvezujući, s dovoljno detalja za ispravno tumačenje i postupanje.¹³⁴

6.10 Pregovaračke taktike i metode

U nastavku se daje pregled pregovaračkih taktika i metoda koje pregovarači koriste u distributivnom i integrativnom pregovaranju.

Pregovaračke taktike:¹³⁵

- ograničene ovlasti – radi se o taktici u kojoj se jedan pregovarač opravdava da ne može pristati na određene zahtjeve jer se s time ne slaže xy osoba koja obično nije prisutna na sastanku, no ta osoba vjerojatno ne postoji.
- Emotivan pritisak ili igranje na kartu emocija – ako jedna od stranaka procijeni da je druga stranka izrazito emotivno raspoložena može se dogoditi da joj počne stvarati pritisak radi dobivanja određenih ustupaka, pobuđujući joj osjećaj krivnje. Bitno je prepoznati ovu namjeru stvaranja pritiska i pobuđivanje osjećaja krivnje.
- ograničen proračun – radi se, npr. o taktici kupca koji izjavljuje da ima određenu količinu novca na raspolaganju te dovede drugu stranu u situaciju „uzmi ili ostavi“.
- niske lopte ili nisko gađanje – taktika u kojoj prodavatelj ponudi nisku cijenu, kupac je prihvati i onda se počinju pojavljivati novi troškovi, npr. PDV, troškovi montaže, dostave ili kakvi drugi troškovi za koje se nije moglo u početku uopće pretpostaviti da će ih biti, a sve pod krinkom „to je uobičajeno za tu stvar“. Na početku je bitno pitati, prije nego pristanemo na daljnji proces: je li to konačna cijena?

¹³³ Ibidem, str. 495

¹³⁴ Ibidem, str. 496

¹³⁵ Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 501-513

- taktika odvlačenja pozornosti ili taktika crvene haringe – npr. kupac traži određenu pogodnost i na njoj inzistira, a koja mu zapravo i nije toliko bitna, samo da bi, znajući da ju ne možete ispuniti, snizio cijenu.
- Iščuđavanje – igranje na kartu pretjerivanja, primjerice, kada prodavatelj kaže cijenu, kupac se može pretjerano čuditi, neverbalnim znakovima iskazivati iznenađenost, razočaranje i sl.
- pokusni balon ili što ako – postavljanje pitanja drugoj strani da bi se otkrili njezini interesi. Ukoliko ne želite otkriti svoje informacije, možete postaviti protupitanje i izbjeći odgovor. Npr. Pitanje o visini plaće koju kandidati na razgovoru za posao očekuju od našeg poduzeća, često predstavlja neugodnost. Kandidat koji nije siguran u svoj odgovor najbolje bi postupio kada bi uputio protupitanje: kolika je prosječna plaća za ovakav posao u vašem poduzeću? Na ovaj način izbjegao bi neugodnu situaciju da traži previše ili premalo.
- tišina kao sredstvo manipulacije (šutnja je zlato) – ova nam taktika može pomoći kada određeno neslaganje prema drugoj strani želimo neverbalno komunicirati. Šutnja stvara pritisak u međusobnoj interakciji i navodi stranke da se samovrednuju.
- vremenska stiska ili pritisak rokova – vrijeme ne radi za onu stranku koja o njemu ovisi, pogotovo ako se nalazi pod pritiskom rokova, nedostatak vremena umanjuje nam šanse za ishođenje povoljnijih rješenja. Primjer za to su nekretnine koje se u oglasniku prodaju „hitno“, kupac zna da se može pogađati s prodavateljem, čak i iskoristiti nepovoljnu situaciju u kojoj se prodavatelj nalazi, cjenkajući se i na taj način znatno umanjiti cijenu, pogotovo ako se radi o situaciji u kojoj je potražnja manja od ponude.
- pisana riječ ili to je tako – situacija kada jedna strana, zbog percepcije vlastite moći, nudi drugoj strani uvjete koje je sama definirala, pod parolom „uzmi ili ostavi“. Potrebno je temeljito preispitati opravdanost ovakve metode, može se pokazati da je to samo ozbiljno odigran pokušaj nametanja svoje volje.
- naši uvjeti uzmi ili ostavi – radi se o postavljanju ultimatumu drugoj strani iz raznih razloga.
- kompromis ili dijeljenje razlike – ukoliko pregovarači ne uspiju kreirati bolja rješenja, uvijek se mogu zaustaviti na kompromisnim rješenjima. Rješenje jest tražiti drugu stranu da ostane u pregovorima i da se pokušaju iznaći dodatna rješenja.
- pobiranje vrhnja ili „cherry picking“ – situacija u kojoj kupac traži nisku cijenu da bi ostvario što veću maržu. Kupac može i na manipulativan način doći do niske cijene, primjerice, traži veću količinu roba da bi ishodio nižu cijenu, a potom se ogradi od količine, ali želi zadržati cijenu. Ukoliko se on ograđuje od prvotno definirane količine, prodavatelj ima pravo redefinirati cijenu na način da je prilagodi za novu procijenjenu količinu.
- konačna ponuda – situacija u kojoj stranka koja je dala svoju „konačnu ponudu“ stvara pritisak na drugu stranu da kroz davanje ustupaka premosti jaz koji je potreban da bi se sporazum postigao, računajući da će se to dogoditi. Rješenje jest odgovoriti joj da bi bilo dobro potruditi se još malo u pregovorima, kako bi se pronašlo neko bolje rješenje.

Tipične agresivne metode i kako ih možemo razotkriti:¹³⁶

- Dobar policajac/loš policajac – s druge strane prisutna su dvojica pregovarača koji međusobno kombiniraju nastup, jedan je nepopustljiv, drugi je mekšeg stava. Ova metoda je više puta viđena u brojnim popularnim serijama koje danas gledatelji prate.
- Niska lopta/visoka lopta – davanje pretjerano niske ili visoke početne ponude koja je nerealna. Rješenje je tražiti od druge strane da krene s razumnijom početnom ponudom, a nikako davati protuponudu jer to može izgledati smiješno. Primjerice, strana traži rabat od 20 %, iako su u posljednje vrijeme pomaci bili za 2-3 %. Najbolji pristup jest da ih argumentirano navedete da razmisle i krenu od razumnije pozicije.
- Zavaravanje ili prikrivanje važnosti (obmanjivanje) – pregovarač krene u pregovore i bori se oko nekih detalja i nekih elemenata koji mu nisu toliko važni, pri tome vodeći pregovarački proces na način da sazna vaše mišljenje i stavove o onom što mu je bitno, ali to skriva. Na ovaj način osigurava sebi informaciju i pripremu kako bi saznao ono što mu je zapravo bitno odigrao na pravi način.
- Zalogaj – primjerice, kada osoba da bi nešto kupila traži i nešto dodatno, neku vrijednost, stvar, popust i slično. Npr. kod kupnje odijela, muškarac koji proba više odijela može zaključiti: kupiti ću to odijelo ako dobijem uz njega besplatno kravatu (kravata je zalogaj).
- Kukavica – blefiranje i zastrašivanje (da se druga strana „ustrtari” i da im ono što žele)
- Agresivno ponašanje – napadanje drugih, nepopustljivost. Rješenje za agresivno ponašanje druge strane jest da agresivnoj osobi skrenete pozornost na njezino ponašanje i objasnite da ste upravo zahvaljujući takvom ponašanju prebacili svoj fokus s potreba i interesa na njezino nedolično ponašanje te da ste se zbog toga odmakli od samog pregovaračkog procesa i bitnih stvari.
- Zatrpavanje informacijama (snow job) – jedna strana zatrpava mnoštvom informacija drugu stranu, druga strana više ne zna što je važno bojeći se često puta pitati, pogotovo ako joj se serviraju stručni izrazi, podatci koje bi tobože trebala znati i slično. Rješenje jest pitati, iako nam je neugodno jer riskiramo „obraz“ i tražiti dodatna pojašnjenja. Bitno je raskrinkati svaki pokušaj obmane, agresivnog ponašanja i prepoznati koje su prave informacije, bitne za obje strane.

6.11 Kako se ponašati prema agresivnim ljudima u pregovorima

Neprijateljski nastrojani ljudi nisu dobri pregovarači jer, prije ili kasnije, netko će im se osvetiti i uzvratiti istom mjerom zbog čega i poduzeće može pretrpjeti štetu u ostvarenju vlastitih interesa ili negativan publicitet. Oni najbolje djeluju na slabo pripremljenim pregovaračima.

Ovdje navodimo neke od načina kako reagirati na agresivne metode:¹³⁷

- Ignoriranje – smanjivanje moći onog koji se ponaša agresivno,
- Rasvjetljavanje agresivnog stila – dajte im do znanja da znate o čemu se radi,
- Vratite istom mjerom – pokažite mu njegovu „vještinu“ i ukažite da to ne vodi nikuda,

¹³⁶ Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B.: Pregovaranje, V. izdanje, Mate d.o.o. Zagreb, str. 61-67

¹³⁷ Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B.: Pregovaranje, V. izdanje, Mate d.o.o. Zagreb, str. 60-61

- Udružite se s drugom stranom ako je to moguće i prije pregovora, ako su agresivni.

Cohen daje savjet da je kod agresivnih pregovarača dobro ponekada ne uzvratiti istom mjerom, već ostati hladan („poker face“). Ispoljavanje agresivnosti on opisuje kao pokretanje vodenog vala. Ukoliko druga osoba koja je meta toga vala učini istu stvar, dakle na agresivno ponašanje odgovori agresivnim ponašanjem, tada i ona emitira val. Voda će, nakon što se sudare dva vala biti još turbulentnija, što nije dobro, jer se tada fokus u pregovorima premješta na osobnu razinu, time pojačavajući konflikt.¹³⁸

Nasilne pregovarače, prema mišljenju Cohena, pokreće strah od neuspjeha. Cohen stoga preporučuje sljedeći savjet: „ako pregovarate s nekim tko se čini kao nasilnik, imajte na umu da se nasilnici najviše boje neuspjeha. Ako kažete „bojim se da možda nećemo uspjeti postići dogovor“, postoji velika vjerojatnost da će prijatna zajedničkim neuspjehom djelovati kao poziv zlostavljaču da promijeni svoje ponašanje“.¹³⁹

6.12 Taktike za prevladavanje razlika među strankama

Prevladavanje razlika među strankama zahtijeva umijeće koje posjeduju vrhunski pregovarači, a ovo su neke od taktika:¹⁴⁰

1. izbjegavanje pat-pozicije. Glavne značajke pat-pozicije su: izostanak razumijevanja i povjerenja, naizgled nepremostive blokade i prekid veze. Rješenje jest zatražiti prekid pregovora radi uvtrđivanja dokle se u pregovorima stiglo, potom pomoću metode G.R.O.W iznaći nova rješenja koja ćete predstaviti sugovorniku. Ni u kojem slučaju nije dobro ponovno započeti pregovore radeći ustupke, nego je potrebno ponuditi nova viđenja i rješenja problema.

¹³⁸ Cohen, S.: *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, str. 10, dostupno na: dx.doi.org/10.1036/0071387579, datum pristupa 28.04.2017.

¹³⁹ Ibidem, str. 11

¹⁴⁰ Poslovni zbornik: Taktike pregovaranja – Riznica pregovaračkih postupaka, Angolo TIM, Zagreb, 2006., str. 108

SLIKA 6.2 PRIKAZ MODELA G.R.O.W



Izvor: Poslovni zbornik: Taktike pregovaranja – Rizmica pregovaračkih postupaka, Angolo TIM, Zagreb, 2006., str. 109

G.R.O.W model ima sljedeće komponente:

Goal: cilj, koji se želi postići u pregovorima

Reality: stvarno stanje, trenutno stanje pregovora

Opportunity: moguće rješenje ili više njih koji mogu pomoći da se ostvare ciljevi pregovora

Way forward: put prema naprijed kojim ćemo pokrenuti prekinute pregovore.

2. Rješavanje zastoja. Potrebno je razmotriti problem s više strana, govoriti otvoreno, ponovno razmotriti potrebe, moguće da će biti potrebno prikupiti nove argumente, a ukoliko ih nema treba razmisliti o novim pozicijama.
3. razlučivanje želja od potreba. Uvijek je potrebno znati svoju donju cijenu ispod koje se prodaja ne isplati (to je naša potreba), gornju cijenu koja pokriva naše troškove i ostvaruje dobit (to je naša želja) te početni položaj u pregovorima. Uvijek je potrebno imati uz sebe tablice za izračune svih mogućnosti kako bi se na licu mjesta moglo pregovarati o cijeni.
4. pretvaranje protivnika u suradnika. Zanimanje za interese druge strane ostavlja dojam na sugovornika da smo zainteresirani za ostvarenje njegovih potreba i interesa. Stoga ovaj pristup u kojem se drugoj strani daje do znanja da smo zainteresirani za njihove potrebe omogućuje izgradnju suradničkih odnosa.
5. sačuvati trijeznu glavu i raspravljati o suštini problema. Što je druga strana emocionalnija to je potrebno više trijeznosti i razuma, a manje emocija. Nipošto ne treba na uvrede uzvraćati uvredama, potrebno je u tom trenutku neverbalnim komuniciranjem (šutnja je zlato) dati drugoj strani do znanja da je pretjerala i da je potrebno vratiti se na stvarni problem. U situacijama pretjerane emocionalnosti ne treba se dati uvući u beskrajne napade i optužbe.
6. prevladavanje razlika uz uvažavanje sugovornikovih stavova. Vodite zabilješke o onim stavkama i interesima koje su važne vašim sugovornicima, svoje prijedloge povežite s njihovim interesima koliko god je to moguće.

6.13 Taktike odbijanja

1. reći DA, ali pod određenim uvjetima – ova taktika uvjetnog DA omogućava pregovaraču da uvjetuje DA određenim ustupcima koje druga strana treba napraviti. U pregovorima najmoćniji je DA, stoga svi žele čuti DA. Potrebno je sastaviti listu svih ustupaka koje ćemo u ovom slučaju tražiti.
2. reći NE na način da se ne obeshrabri druga strana – istaknuti drugoj strani zašto u ovom trenutku nije moguće odgovoriti s DA te koje se okolnosti moraju promijeniti da im možete odgovoriti potvrdno na njihov zahtjev. Ukoliko nemaju što bolje ponuditi, odredite vrijeme kada ćete ponovno razmatrati slučaj te rok u kojem bi bilo poželjno da se obrate s boljom ponudom.
3. kada suprotna strana kaže NE – utvrdite razloge odbijanja, izbjegavajte stvaranje neprijateljstava, emocionalno zaoštavanje situacije, ostanite mirni i fokusirani na sadržaj pregovora i na odnose.

7. UVOD U PRODAJU

Ključne riječi koje se izučavaju u ovom poglavlju:

prodavač, obilježja uspješnih prodavača koja stvaraju povjerenje kod kupca, obilježja radnog mjesta prodavača, etika, izvori etičkih problema, pravo, piramida odgovornosti organizacije, razvoj talenata prodajnog osoblja, razvoj karijere prodavača u poduzeću, financijska i nefinancijska kompenzacija, ključni pokazatelji uspješnosti rada prodavača, prodajna profesija u digitalnom dobu, evolucija zadataka prodavača kroz povijest, karakteristike suvremenih tržišta, timska prodaja, radni zadatci prodajnog osoblja, upravljanje ključnim kupcima, pravna pitanja u kupoprodajnim odnosima, znanja koja treba posjedovati prodavač, tržišta poslovne potrošnje, konfliktnost ciljeva u marketinškom kanalu, kupovni proces, vrste kupovnih situacija, pronalaženje novih kupaca.

7.1 Prodavač

Prodavač je osoba koja donosi drugima ispunjenje, zadovoljstvo i smisao putem proizvoda koje prodaje. To je osoba koja vjeruje u ono što radi i u način na koji radi s drugima i za druge. Možemo reći da je to osoba koja ima jasnu viziju i misiju, a to je dati drugima one vrijednosti koje su dobre i pogodne za njih.¹⁴¹ Imanje jasne vizije zahtijeva osobu koja ima razvijenu samosvijest, kompetencije i vrline, znanja i volju truditi se oko drugih i njihovih interesa.

Prodavači su ljudi koji grade svoje živote i poslovne odnose s drugima na temelju zdravih vrijednosti, pouzdanja, poštenja i iskrenosti, donoseći dobro svima; vlastitom poduzeću i klijentima. Uloga vrijednosti koje osoba prihvaća kao svoju misiju u tome je smislu presudna. S druge strane, osobe s lošim sustavom vrijednosti donose bijedu i patnju. Sustav vrijednosti pogotovo se odražava u prodajnim odnosima gdje je ljudski faktor presudan i prisutan u svakom koraku. Stoga su prodaji potrebne osobe sa zdravim vrijednostima koje su sposobne stvarati dugoročna partnerstva temeljena na povjerenju, poštovanju i uzajamnosti.¹⁴²

Motivacija prodajnog osoblja dijeli se na unutarnju i vanjsku. Vanjska motivacija dolazi od ljudi koji nas okružuju i uvjeta rada. Unutarnja motivacija ima veći utjecaj i pokretačku snagu na pojedinca nego vanjska. Unutarnja motivacija predstavlja sve ono što nas pokreće, naše potrebe, želje, snove, sustav vrijednosti, vjerovanja, očekivanja, razvoj vlastite osobe. Posao koji obavi prodavač svjedoči ne samo o pukim radnjama koje je poduzeo nego i o vlastitoj unutrašnjoj strukturi njegove osobe (osobna misija, vizija i vrijednosti).¹⁴³

141 Mazilu, A.: The profile of a successful Sales Agent, dostupno na: <https://issuu.com/adrianmazilu/docs/ebook-salesagent>, datum pristupa: 1.05.2017., str. 10

142 Ibidem, str. 13

143 Ibidem, str. 17

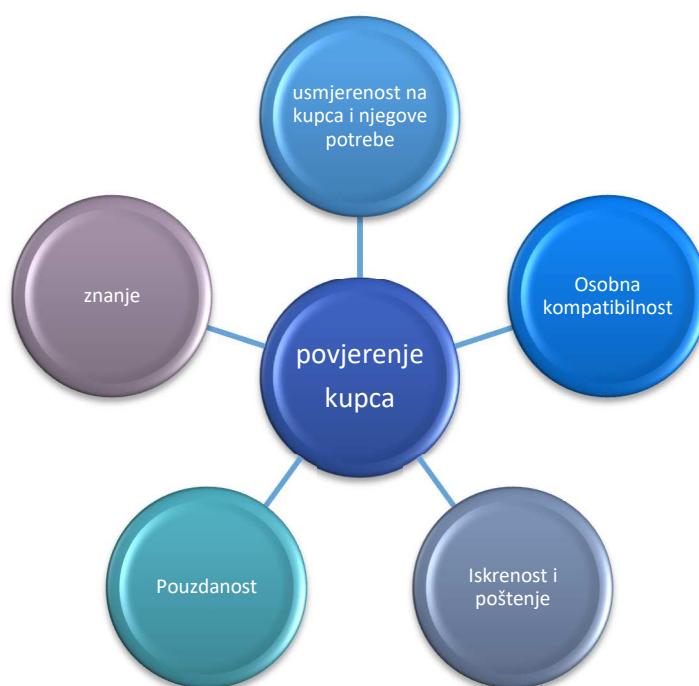
7.1.1 Obilježja uspješnih prodavača

Sljedeće osobine imaju uspješni prodavači:¹⁴⁴

1. Motivacija,
2. Pouzdanost i vjerodostojnost,
3. Etično ponašanje,
4. Poznavanje kupaca i proizvoda,
5. Komunikativnost,
6. Fleksibilnost,
7. Kreativnost,
8. Emocionalna inteligencija.

Ova obilježja uspješnih prodavača temelj su za stvaranje povjerenja, budući da se nalazimo u eri partnerstava. Slika 7.1 ilustrira sva ona obilježja kojima prodavač stječe povjerenje kupca.

SLIKA 7.1 OBILJEŽJA PRODAVAČA KOJA STVARAJU POVJERENJE KUPCA



Izvor: Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 78, prema Ingram, T.N., Laforge, R.W., R.W., Avila, R.A., Williams, M.R, Professional Selling, A Trust-Based Approach, 3. izdanje, Thomson, South-western, Mason, 2006., str. 33

Profesija prodavača jest jedna od brzo mijenjajućih. Digitalne tehnologije mijenjaju ponašanje potrošača i predstavljaju jaku silu promjene mnoštva radnih mjesta koja su povezana relacijski s tržištem i potrošačima, a u tom se kontekstu posebno mijenjaju radna mjesta prodavača, budući da tehnologija stvara sve veće promjene i utjecaj. Osim tehnologije, veliku promjenu igra i globalizacija,

¹⁴⁴ Lišanin Tomašević, 2010., str. 66

konkurencija i suvremeni trendovi. U tablici 7.1 je prikazano obilježje nekadašnjih prodavača naspram izazovima današnjih prodavača.

TABLICA 7.1 PRODAVAČ NEKADA I SADA

Nekadašnji prodavači	Današnji prodavači
usredotočeni na vlastiti proizvod, uglavnom razmišlja kako prodati kupcu, ne planira previše prije prodaje, drži unaprijed pripremljene prodajne govore i ne sluša mnogo kupca, prodajna se prezentacija fokusira na obilježja proizvoda i cijenu, cilj je ostvariti prodaju odmah, radi samostalno i nije mu prioritet razumijevanje problema kupca	usredotočen na kupca, uglavnom razmišlja kako uslužiti kupca, razvija prodajnu strategiju za prodajni posjet kako bi ostvario ciljeve, sluša i smisleno komunicira s kupcem, prodajna se prezentacija fokusira na koristi za kupca, cilj je razviti dugoročne odnose, radi kao član tima stručnjaka koji uslužuju kupca

Izvor: Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 64, prema Anderson, R.E., Dubinsky, A.J.: Personal Selling, Schieving Customer Satisfaction and Loyalty, Houghton Mifflin Company, Boston, 2004., str. 10

7.1.2 Obilježja radnog mjesta prodavača

Ovo su neka od radnih obilježja za mjesto prodavača: ¹⁴⁵

Neovisnost i autonomija – prodavač odlučuje o rasporedu vlastitog radnog vremena, sukladno zadacima koje si postavlja tijekom dana. Radi se o poslu koji se obavlja u uredu, ali i na terenu, značajna su česta putovanja. Ovaj je posao idealan za ljude koji vole putovati i upoznavati druge ljude.

Financijske nagrade – posao je prodavača među najbolje plaćenim poslovima, prodavači dobivaju materijalne i nematerijalne kompenzacije za svoj rad.

Dodatci – prodavači dobivaju određeni iznos za reprezentaciju koji mogu koristiti za unapređenje odnosa prema kupcima, za ugošćivanje i slično.

Osobna uočljivost – zahvaljujući svojoj poziciji unutar organizacije te iskustvu, stručnosti i rezultatima, prodavači su uvaženi članovi radnog kolektiva, dapače, predstavljaju svojevrstu elitu unutar radne zajednice.

Potražnja na tržištu rada – dobri su prodajni profesionalci visoko tražene osobe zbog činjenice da su oni ključni generatori prihoda za poduzeće.

Izazovi i zadovoljstvo – poslovi prodaje su kreativni poslovi s mnoštvom kontakata i poznanstava, prodavači često puta radeći s kupcima kreiraju njihovo zadovoljstvo i uspjeh poduzeća. Stoga je to častan i ugledan posao. Radeći za svoje poduzeće i kupce, prodavaču je potreban kontinuiran razvoj

¹⁴⁵ Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 69-71

vlastitih znanja i kompetencija. Stoga je ovaj posao izvrstan za one koji žele kontinuirani razvoj vlastitih sposobnosti i znanja te su se spremni truditi.

Objektivnost u vrednovanju rezultata – ovo je jedno od onih zanimanja u kojima je vrlo lako moguće izmjeriti neposredan doprinos nečijeg truda i rada. Ostvarenu prodaju mjeri se kvantitativnim pokazateljima, a zadovoljstvo kupaca kvalitativnim pokazateljima. Stoga svaki uspješan prodavač radi na obje vrste pokazatelja.

Društveni se doprinos ogleda u tri osnovne posljedice koje proizlaze iz rada prodavača:

Radeći s kupcima i istražujući njihove potrebe, prodavači im pomažu u zadovoljenju tih potreba, uvode nove proizvode na tržište i pozicioniraju ih, generirajući prihode za vlastito poduzeće, postaju mjerilo ostvarene proizvodnje i tako osiguravaju likvidnost i solventnost te mnoge druge pozitivne posljedice za vlastita poduzeća, ali i za poduzeća klijenata.

7.2 Etička i pravna pitanja u prodaji i pregovaranju

7.2.1 Pojam etike

Etika je iznimno važna za prodajno osoblje. Ona je univerzalna za sve civilizacije, države i pojedince. Etika dolazi od grčke riječi *ēthikós*: moralan, ćudoredan ← *ēthos*: običaj, narav, karakter.¹⁴⁶

Etika je „filozofska disciplina koja se bavi proučavanjem smisla i ciljeva moralnih htijenja, temeljnih kriterija moralnog vrednovanja kao i zasnovanosti izvora morala. Etika je nauk o ćudoređu na osnovi načela zdravog razuma. Biti etičan znači ponašati se u skladu s pravilima morala.“¹⁴⁷

“Etika je nauka o moralu koja ima zadatak, ne samo upoznati nas što je moral i koje su njegove osnovne komponente, nego i zauzeti kritičko stajalište prema postojećoj moralnoj praksi. Zadatak etike nije samo upozoriti na sva različita gledanja ljudi nego i izvršiti vrijednosnu ocjenu i uputiti na prave i istinske vrijednosti.”¹⁴⁸

Kao što smo istaknuli, povjerenje je bitan element međusobnih odnosa u građanskom društvu 21. stoljeća. Etičnost kao način ponašanja jest način ponašanja koji razumiju sve razvijene civilizacije, prema tome, etičnost je univerzalno prepoznatljiva i predstavlja temelj za izgradnju ljudske zajednice, a posebice poslovnih odnosa.

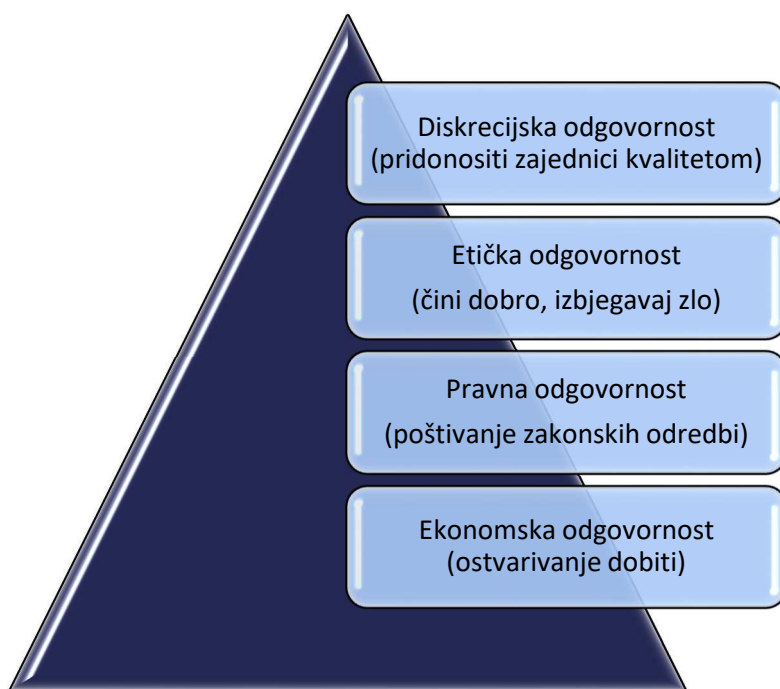
Slika 7.2 prikazuje piramidu osnovnih odgovornosti organizacije, a spomenute odgovornosti utječu na etičnost u ponašanju prodavača.

146 Hrvatski jezični portal, dostupno na: <http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search>, datum pristupa: 01.05.2017.

147 Hrvatski jezični portal, dostupno na: <http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search>, datum pristupa: 01.05.2017.

148 Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 81

SLIKA 7.2 PIRAMIDA OSNOVNIH ODGOVORNOSTI ORGANIZACIJE



Izvor: Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 84, prema Futrell, C.M.: Fundamentals of Selling, Customers for life through service, 8. izdanje, McGraw-Hill/Irwin, Boston, 2004., str. 69

Brojna poduzeća i strukovne udruge posjeduju etičke kodekse kojim reguliraju postupanje svojih zaposlenika. Ipak, neetično ponašanje u Republici Hrvatskoj već duži niz godina uzima maha i pravi nered na tržištu u smislu rizične naplate. Prodaja proizvoda i usluga uz iznimno veliki rizik naplate jest razlog zbog čega neka poduzeća propadaju, neka jedva uspijevaju „spojiti kraj s krajem“, a neka druga se orijentiraju na izvozna tržišta gdje je rizik naplate daleko manji nego na domaćem tržištu. Stoga je poslovna etika među najvažnijim temama u hrvatskoj poslovnoj praksi.

Prema istraživanju provedenom 2014. godine o zastupljenosti kolegija poslovne etike na preddiplomskim i diplomskim stručnim studijima, iz polja ekonomije, uočeno je da je na uzorku od 37 preddiplomskih stručnih studija, u samo njih 37,83 % (14 studijskih programa) poslovna etika obvezan kolegij, a kao izborni kolegij u 18,92 % slučajeva (7 studijskih programa).

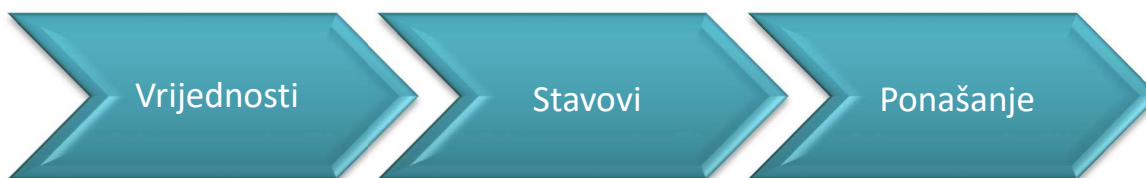
Na diplomskim stručnim studijima iz polja ekonomije, na uzorku od 27 studijskih programa, poslovna etika je obvezan kolegij u 37,04 % studijskih programa (14 programa), dok je izborni kolegij na 14,81 % studijskih programa (4 programa). Rezultati istraživanja upućuju da je izučavanju etike i etičnosti potrebno posvetiti veću pozornost u obrazovanju mladih stručnjaka iz polja ekonomije.¹⁴⁹ Budući da zajednica u kojoj pojedinac živi, oblikuje njegove vrijednosti iz kojih se razvijaju stavovi, potrebno je u budućem vremenu posebnu pozornost u obrazovanju budućih kadrova posvetiti temama iz

149 Bartolović, V., Džeba, D.: Representation of Business Ethics Topics in Study Programmes of Higher Education in Croatia, 6th International Scientific and Expert Conference TEAM 2014 Technique, Education, Agriculture & Management Keckskemét, November 10-11, 2014

poslovne etike. Niti jedan pisani zakon koji je na snazi neće zajednicu učiniti etičkom, ukoliko ne dođe do promjene sustava vrijednosti na razini društva. Obrazovanje tu ima ključnu ulogu, potom društvo i pojedinci.

Slika 7.3 ilustrira važnost formiranja sustava etičkih vrijednosti pojedinca na stavove i ponašanje pojedinca.

SLIKA 7.3 UTJECAJ VRIJEDNOSTI NA STAVOVE I PONAŠANJE POJEDINCA



Izvor: prilagođeno prema Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 91

7.2.2 Izvori mogućih etičkih problema u različitim interesnim skupinama

Do povrede etike može doći:¹⁵⁰

a) u poslovnom odnosu prema kupcima: podmićivanje, obmana, pogrešno predstavljanje ili opisivanje proizvoda, favoriziranje ili poseban tretman određenih kupaca, zloraba povjerljivih informacija, prodaja iza leđa.

b) u odnosu prema vlastitom poduzeću:

Računi troškova – neistinito prikazivanje materijalnih troškova za korištenje poslovnog automobila, troškova reprezentacije, korištenja gratis uzoraka, opreme i dr.

Izvjescivanje o radnim aktivnostima prodavača koje dotični nije obavio već ih je lažirao. Primjerice kada prodavač uveća radne sate na putu, kada navede da je obišao kupca iako ga nije obišao i sl.

Promjena poslodavca – prodavač koji odlazi konkurenciji ne bi smio odati povjerljive informacije. Poduzeća to obično reguliraju u ugovoru o radu prodavača, unoseći ugovornu zabranu utakmice s poslodavcem u određenom periodu i nakon prestanka rada kod poslodavca.

Iskorištavanje drugih prodavača ili suradnika, otimanje klijenata, ocrnjivanje kolega, neprenošenje poruka i informacija o klijentima koje su bitne za cijeli prodajni tim.

Ostali oblici neetičnih odnosa s kolegama i klijentima, mogućnosti seksualnog uznemiravanja ili napastovanja, mobing i sl.

c) u odnosu poduzeća prema vlastitom prodajnom osoblju: nepravičnost pri utvrđivanju prodajnih područja, neprimjerene i teško ostvarive kvote, favoriziranje određenih osoba pri napredovanju.

d) u odnosu prema konkurenciji: omalovažavanje, sabotaze, špijuniranje konkurencije i prikupljanje podataka o konkurenciji radi neetičnih ciljeva i na neetičan način. Prikupljanje informacija o konkurenciji jest potrebno da bi poduzeće po potrebi evaluiralo postojeće

150 Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 98-100

strategije, a ne radi izvođenja sabotaža, prijevara i slično, već da bi se ponašalo bolje. Ovdje treba uočiti razliku jer se radi o dvije potpuno različite namjere.

7.3 Razvoj talenata prodajnog osoblja i napredovanje u poduzeću

Uvođenje u posao prodajnog osoblja zahtijeva često puta dopunu profila, snažno mentorstvo i praćenje radne uspješnosti. Cjeloživotno učenje prodajnog osoblja jest nužnost i samo oni koji su svjesni vlastitih nedostataka i žele raditi predano na njihovom uklanjanju mogu postati zaista dobri prodavači. Menadžer ljudskih resursa treba pratiti rad prodavača i uklanjati sve nedostatke koje je uočio kroz praćenje radne uspješnosti, pomoću formalnog i neformalnog obrazovanja, mentorstava i drugih alata koji mu stoje na raspolaganju. Menadžer ljudskih resursa mora upravljati talentima u poduzeću, odabirati ljude koji imaju potencijal razvoja u skladu s kulturom poduzeća, vizijom i misijom te pomoću treninga i planiranja razvoja karijere osiguravati najbolje ljudske potencijale za vlastito poduzeće.

Hijerarhija prodajnog osoblja i putanja napredovanja u poduzeću:¹⁵¹

- prodavač
- voditelj prodaje
- područni menadžer
- regionalni menadžer
- nacionalni prodajni menadžer
- izvršni direktor prodaje
- član uprave za prodaju.

7.4 Financijska i nefinancijska kompenzacija

Financijsko nagrađivanje prodavača obuhvaća plaću, provizije od prodaje ili učešća u profitu. Financijska kompenzacija najčešće je oblikovana kroz fiksni i varijabilni dio plaće koji ovisi o parametrima koje poduzeće odredi (mogu biti kvantitativne ili kvalitativne naravi).

Nefinancijsko nagrađivanje prodavača uključuje mogućnost napredovanja u poduzeću, cjeloživotno učenje i razvoja vještina, odavanje priznanja, osjećaj postignuća i dr.

7.5 Ključni pokazatelji uspješnosti rada prodavača

Vrednovanje rada prodavača vrši se putem sljedećih pokazatelja uspješnosti na radu:¹⁵²

a) kvantitativni pokazatelji učinaka: ostvareni učinci, ostvareni prihod, ostvarena marža, prodaja po kupcu, broj novih kupaca, uloženi naponi / inputi, broj obavljenih posjeta, posjet aktivnim kupcima, posjet novim / potencijalnim kupcima,

151 Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 406

152 Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 423

b) hibridni / mješoviti kriteriji: prihod po posjetu, dobit po posjetu, stopa pridobivanja novih kupaca,
c) kvalitativni pokazatelji: ocjena prodajnih vještina, poznavanje proizvoda, upravljanje samim sobom i prodajnim područjem, pridržavanje uputa, odnos prema kolegama.

7.6 Prodajna profesija u digitalnom gospodarstvu

Obilježje današnjeg vremena jest digitalizacija poslovnih procesa, umrežavanje, vidljivost, napredna analitika, fleksibilnost, planiranje, softverska podrška prodajnim procesima, digitalni marketing, Internet, Customer Relationship Management.

Stoga su zahtjevi koji se stavljaju pred prodajne profesionalce višestruki; osim poznavanja materije iz prodaje, pregovaranja, poslovne etike te niza drugih djelatnosti oni trebaju biti i informatički pismeni te razumjeti ponašanje kupaca i sve promjene prodajnog posla u digitalnom dobu.

7.6.1 Definicija prodaje

Prodaja je mjerilo stvorene vrijednosti poduzeća. Ona istovremeno obuhvaća i stvaranje odnosa s kupcima, izgradnju budućnosti poduzeća kroz izgradnju stabilne poslovne mreže s kupcima.

„Osobna prodaja je međuljudski komunikacijski proces u kojem prodavač otkriva i zadovoljava potrebe kupca s ciljem ostvarenja uzajamnih dugoročnih koristi za obje strane.“¹⁵³

Obilježja prodaje shvaćene na ovaj način su sljedeća:

- Otkrivanje potreba kupaca,
- Zadovoljavanje potreba kupaca,
- Stvaranje dugoročno stabilnih, uzajamnih koristi za obje strane,
- Međuljudski proces,
- Događa se kroz komunikaciju.

7.6.2 Evolucija zadataka prodavača kroz povijest

U tablici 7.2 su dani prikazi evolucije zadataka prodavača kroz povijest, obzirom na ciljeve, horizont fokusa, ulogu prodavača u prodajnom procesu i aktivnosti.

153 Lišanin Tomašević, 2010., str. 21, prema Weitz, B. A. Castleberry, S. B. Tanner, J. F.: Selling, Building, Partnership, 2. izdanje Irwin Chicago, 1995., str. 6

TABLICA 7.2 EVOLUCIJA ZADATAKA PRODAVAČA KROZ POVIJEST

Era	Proizvodna era	Prodajna era	Marketinška era	Era partnerstava
Vremensko Razdoblje	Prije 1930.	Od 1930.-1960.	1960.-1990.	Od 1990. do danas
Cilj	Proizvesti	Prodati	Zadovoljiti potrebe kupca	Izgradnja odnosa s kupcima
Usmjerenost	Kratkoročne potrebe prodavača	Kratkoročne potrebe prodavača	Kratkoročne potrebe kupca	Dugoročne potrebe kupca i prodavača
Uloga prodavača	Isporučitelj	Nagovaratelj	Rješavatelj problema	Stvaratelj vrijednosti
Aktivnosti	Preuzimanje narudžbi i isporuka robe	Agresivno nagovaranje kupca da kupi proizvod	Povezivanje postojeće ponude s kupčevim potrebama	Stvaranje novih vrijednosti temeljem odnosa prodavač-kupac

Izvor: Lišanin Tomašević, 2010., str. 22, prema Weitz, B. A. Castleberry, S. B. Tanner, J. F.: Selling, Building, Partnership, 2. izdanje Irwin Chicago, 1995., str. 33

7.7 Narav suvremenih tržišta

Sljedeće su karakteristike suvremenih tržišta:¹⁵⁴

1. Skraćenje životnog ciklusa proizvoda
2. Porast značenja uslužnog sektora
3. Internacionalizacija poslovanja
4. Naglasak na odnosima s kupcima
5. Unapređenje tehnologije, povećanje osobne produktivnosti i „rehumanizacija prodaje.“

7.8 Timska prodaja

„Timska prodaja je kooperativni napor dvije ili više osoba, čije su aktivnosti usmjerene otvaranju novih tržišta i prodaji proizvoda.“¹⁵⁵ Budući da je zadaća prodajnog osoblja razmotriti interese kupca, u kompleksnim poslovnima često se puta događa situacija da prodajno osoblje ne raspolaže s dovoljno tehničkih znanja te se onda u prodajni i pregovarački tim uključuje i niz drugih stručnjaka iz tehničkih područja te oni zajedno čine prodajni tim.

Primjerice, ako se ugovara značajan posao za poznatog kupca, može se dogoditi da prodajni tim čine voditelj prodaje, voditelj proizvodnje, voditelj logistike, voditelj sustava upravljanja kvalitetom i pravnik. Na ovaj se način poduzeću osigurava prepoznavanje interesa kupaca s više aspekata te na njih može kvalitetno odgovoriti.

¹⁵⁴ Lišanin Tomašević, 2010., str.27

¹⁵⁵ Lišanin Tomašević, 2010., str. 35 prema Mason, J.B., Ezell, H.F.: Perspectives in Marketing, Business Publication, Inc. Plano, Texas, 1987.

7.9 Radni zadatci prodajnog osoblja

Ovdje se navode neki od uobičajenih poslova prodajnog osoblja:¹⁵⁶

- Kontaktiranje postojećih i pronalaženje novih kupaca,
- Prodajno usluživanje, od davanja informacija do izvršenja prodajnog posla,
- Usvajanje novih znanja o vlastitim proizvodima i poduzeću,
- Prikupljanje informacija s tržišta o kupcima, konkurenciji,
- Koordinacija prodajnog procesa,
- Naplata potraživanja,
- Upravljanje ključnim kupcima.

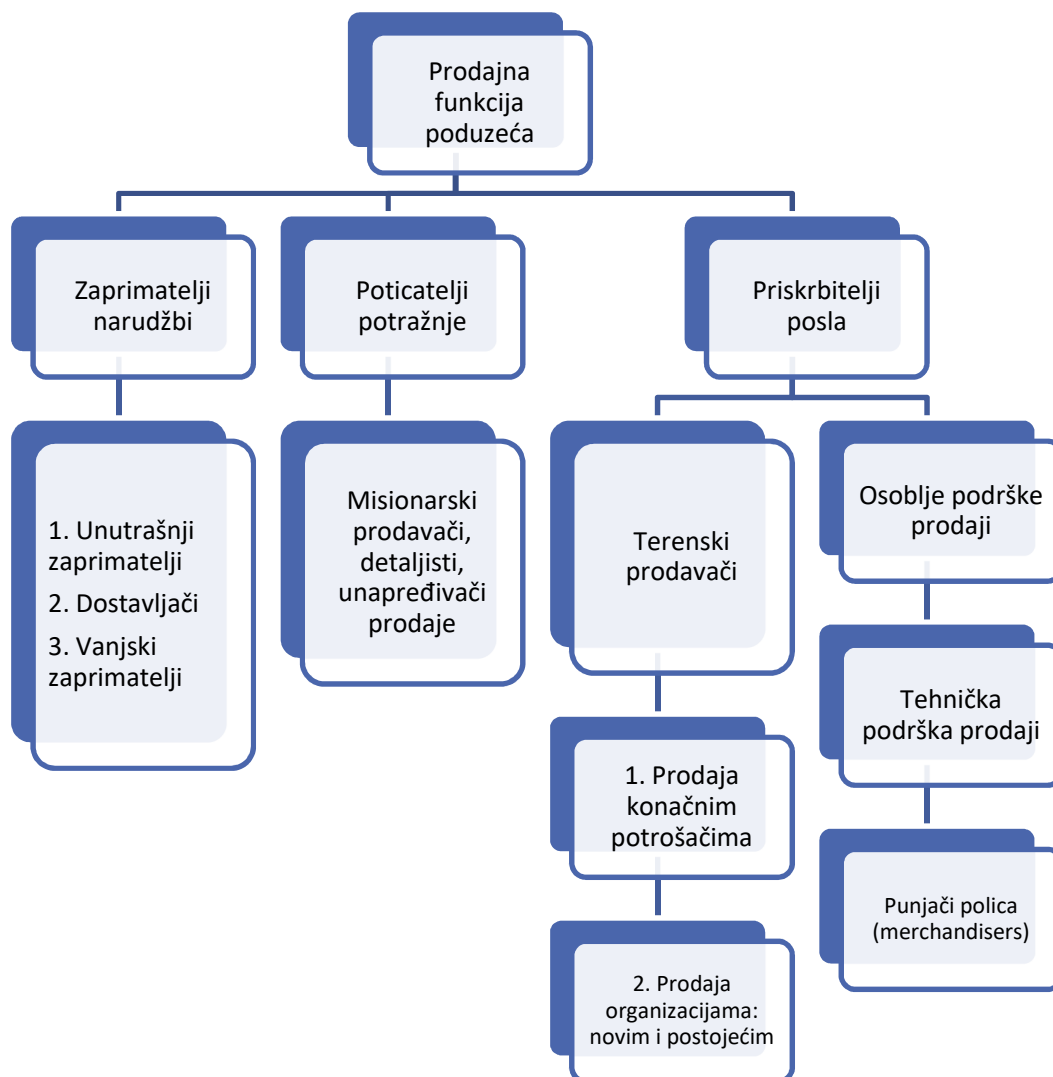
7.10 Upravljanje ključnim kupcima

Ključni su kupci oni kupci koji su od strateškog interesa za poduzeće, da li prema svojoj veličini, važnosti, potencijalima rasta međusobne suradnje, lokaciji i nekim drugim kriterijima.

Slika 7.4 prikazuje vrste prodajnih poslova prema prodajnom zadatku i mjestu obavljanja posla.

¹⁵⁶ Lišanin Tomašević, 2010., str. 46

SLIKA 7.4 VRSTE PRODAJNIH POSLOVA PREMA PRODAJNOM ZADATKU I MJESTU OBAVLJANJA POSLA



Izvor: Lišanin Tomašević, 2010., str. 54, prema Jobber, D. Lancaster, G.: Selling and Sales Management, FT Prentice Hall, Financial Times, London, 2006., str. 8

Zaprimatelji narudžbi – kupac inicira prodajnu transakciju, a zadatak prodajnog osoblja je samo preuzeti narudžbu. Ovo su neki od načina na koje kupac može predati narudžbu: osobno, telefonski, e-mailom, preko web shopa, poštom. Postoji nekoliko vrsta zaprimatelja narudžbi:¹⁵⁷

Unutrašnji zaprimatelji narudžbi – kupac diktira narudžbu, a prodavač u sjedištu svog poduzeća bilježi narudžbu i potom ju realizira.¹⁵⁸

Dostavljači – isporučuju robu kupcu, preuzimaju povratnu ambalažu, mogu zaprimati i narudžbu ako je njihov rad na ovaj način organiziran od strane poduzeća, ako nije, onda taj dio posla rade vanjski

¹⁵⁷ Lišanin Tomašević, 2010., str. 55

¹⁵⁸ Ibidem, str. 55

zaprimatelji narudžbi.¹⁵⁹ Vanjski zaprimatelji narudžbi – zadatak im je posjetiti kupca u njegovom prostoru i zabilježiti njegovu narudžbu. Oni ne obavljaju isporuku, to mogu dostavljači, unapređivači prodaje.

Poticatelji potražnje ili detaljisti – informiraju kupce o novim proizvodima, mogu educirati kupce. Primjer su prodajni predstavnici koji obilaze kupce i predstavljaju svoje proizvode i novitete. Oni ne moraju obavljati i prodaju, ona se može realizirati tako da se kupac javi u poduzeće i preda svoju narudžbu. Poticatelji potražnje dijele letke, reklamne uzorke, plakate, uredski pribor s logom tvrtke ili proizvoda. To često puta mogu biti olovke, blokovi i drugi prigodan materijal.

Priskrbitelji posla – njihov je zadatak uvjeriti kupce da kupe robu izravno od njih, imaju ovlaštenje za zaključenje prodajnog posla.

Prodavatelji novim kupcima – njihov je cilj pronaći novog kupca ili obnoviti poslovnu suradnju s bivšim kupcima¹⁶⁰

Prodavatelji postojećim kupcima – njihov je cilj održavati prodajne odnose s postojećim kupcima, kontaktirati ih, pratiti njihove aktivnosti, pomoći u realizaciji prodajnog procesa i dr.

Prodajno osoblje tehničke podrške – njihov je zadatak pružiti pomoć kod prodaje tehnički složenijih proizvoda. To su uglavnom proizvodni ili financijski stručnjaci koji mogu kupcu pomoći u prepoznavanju njegovih interesa i performansi proizvoda.¹⁶¹

Prodajni inženjeri – otkrivaju prostor za razvoj novih proizvoda, savjetuju kupce, proučavaju kupčeve potrebe, oni rade s kupcima od početka ideje o suradnji do tehničke realizacije prodaje. Tipično radno mjesto za prodajnog inženjera oglašava se najčešće kao prodajni inženjer ili inženjer prodaje.¹⁶²

Prodaja usluga – u zadnje vrijeme sektor usluga raste brže od proizvodnog sektora. Radi se o prodaji „osiguranja, nekretnina, paketa godišnjeg odmora, sigurnosnih sustava za poduzeće, usluga oglašavanja u medijima ili zakup hotelskoga konferencijskog centra, računalnog programiranja, usluge obuke zaposlenika, tiskanja promotivnih materijala, obračuna isplate plaća i dr.“¹⁶³

Prodaja trgovcima na malo – njihov je zadatak „obilazak prodajnih objekata, susret s poslovođom prodavaonice, informiranje o prodajnim naporima vlastitog poduzeća, osiguravanje polica za izlaganje vlastitih proizvoda, pozicioniranje novih proizvoda u objektu, provedba kampanja, provjera zaliha“¹⁶⁴

Merchandiseri – punjači polica – njihov je zadatak održavati police u prodajnom prostoru popunjenima, slažu robu u skladu s planogramom (godišnji ugovor između prodavatelja i maloprodajnog mjesta regulira i pitanje udjela na polici prodavateljevih roba, prodavatelj plaća mjesto na polici, a merchandiseri su zaduženi za realizaciju ugovorenog prostora i kontrolu poštivanja ugovorenih parametara) ili spacemanom (spaceman je softver koji pomaže optimizirati međusobne udjele robnih grupa i pojedinih proizvoda na polici, rezultat toga je slikovni prikaz izlaganja proizvoda prodavatelja na prodajnom mjestu, primjerice daje odgovor na pitanje na kojoj se poziciji treba nalaziti pojedini proizvod, u koliko komada i sl.), kontroliraju rokove, vode brigu o čistoći i urednosti prodajnog segmenta.

159 Ibidem,

160 Ibidem, str. 57

161 Ibidem, str. 58

162 Lišanin Tomašević, 2010., Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, str. 58

163 Ibidem, str. 59

164 Ibidem, str. 60

Nadalje, „provjeravaju razinu zaliha i održavaju kontakt s upraviteljem prodajnog objekta.“¹⁶⁵ Prodavači koji prodaju robu krajnjim potrošačima – radi se o prodaji „poput nekretnina, automobila, plovila, klimatizacijskih uređaja, životnog i mirovinskog osiguranja, ulaganja u vrijednosne papire i sl.“¹⁶⁶ Uglavnom se radi o jednokratnim transakcijama u kojima se prodavatelj bori za kupčevo zadovoljstvo i preporuku drugima.

Prodaja u maloprodaji – obuhvaća prodaju kupcima koji dolaze u prodajni objekt. Radi se o „prodaji tehničke robe poput računala, pokućstva, građevinskog materijala, elektromaterijala.“¹⁶⁷ Potrebno je prodajno usluživanje koje ponekad uključuje i prodajno savjetovanje, posebice kod tehničke robe ili novih proizvoda. Važno je razvijati kvalitetnu prodajnu uslugu, upravljati robnim tokom. Sve češće prodavatelji uz razvoj prodaje u maloprodajnom objektu, paralelno razvijaju i prodaju putem web-shopa s dostavom. U tablici 7.3 prikazan je razvoj osobne prodaje od 1950-ih do današnjih dana. Posebno je potrebno istaknuti obilježje današnje prodaje i marketinga, a to je da se nalazimo u vremenu stvaranja partnerstava i poslovnih mreža.

TABLICA 7.3 RAZVOJ OSOBNE PRODAJE OD 1950. DO DANAS

Naglasci u prodaji i marketingu	Naglasci na prodavanju
Marketinško doba (<i>rane 50-e godine XX. Stoljeća</i>): Organizacije procjenjuju potrebe i želje ciljnih tržišta te se prilagođavaju pružanju željenog zadovoljstva; usmjerenost na proizvod zamjenjuje usmjeravanje na kupca	Sve više organizacija uviđa da je prodavač u poziciji da prikuplja informacije o proizvodu, tržištu i usluzi te procjenjuje kupčeve potrebe
Doba savjetodavne prodaje (<i>kasne 60-e do ranih 70-ih godina</i>): Prodavači postaju pretkazivači kupčevih potreba te savjetnici koji nude pomno osmišljene prijedloge; tržišta namijenjena širokim masama počinju se dijeliti na tržišta s ciljnim kupcima	Kupčeve se potrebe otkrivaju kroz dvosmjernu komunikaciju Manipulacija koja je karakteristična za početak marketinškog doba sada se zamjenjuje s pružanjem informacija i pregovaračkom taktikom
Doba strateške prodaje (<i>rane 80-e godine</i>): Razvoj sve složenijega prodajnog okruženja te sve veći naglasak na pronalaženju tržišnih niša stvaraju potrebu za boljom organizacijskom strukturom i planiranjem	Strategiji se posvećuje sve više pozornosti, kao i prodajnoj taktici Sve više pozornosti posvećuje se pozicioniranju proizvoda, proizvod je pokretačka snaga u prodaji
Doba uspostavljanja partnerstava (<i>od 1990-ih do danas</i>): Prodavače se potiče na uspostavljanje dugoročnih kvalitetnih odnosa s kupcima	Kupac postaje pokretačka snaga u prodaji, a ne proizvod Veći je naglasak na strategijama koje stvaraju vrijednost za kupca

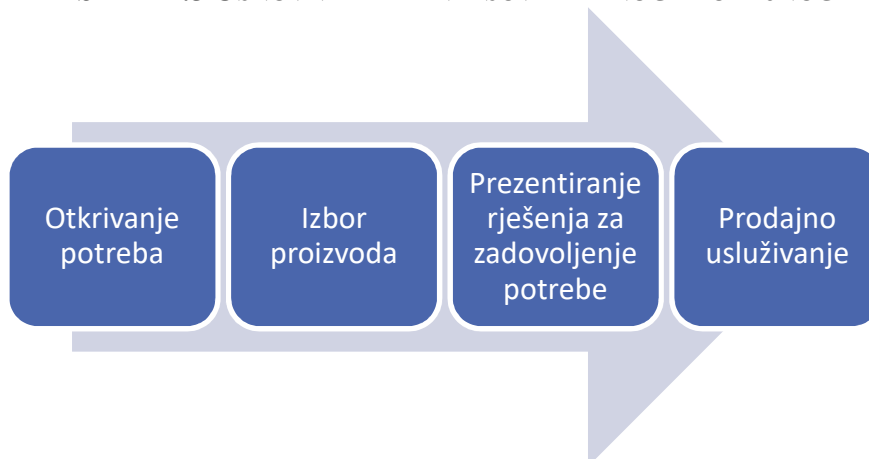
Izvor: Manning, G.L., Reece, B.L: Suvremena prodaja, stvaranje vrijednosti za kupca, 10. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2008, str. 9

¹⁶⁵ Ibidem, str. 61

¹⁶⁶ Ibidem, str. 62

¹⁶⁷ Ibidem, str. 62

SLIKA 7.5 OSNOVNI ELEMENTI SUVREMENOG PRODAJNOG PRISTUPA



Izvor: Lišanin Tomašević, 2010., str. 43, prema: Manning, G.L., Reece, B.L.: Selling Today, Creating customer value, 10. izdanje, Pearson-Prentice Hall, New Jersey, 2007., str. 12

7.11 Pravna pitanja u kupoprodajnim odnosima

Zakon kao oblik reguliranja odnosa među strankama u kupoprodajnim odnosima regulira pojmove poput zastupanja, prodajnih ugovora, garancija i ostalog. U nastavku se daje kratko objašnjenje o ključnim pitanjima u kupoprodajnim odnosima:¹⁶⁸

Zastupanje: „zastupnik je osoba koja djeluje u ime i na račun poduzeća s kojim ima sklopljen ugovor o zastupanju. Ovlašteni zastupnici imaju ovlasti pravno obvezati poduzeće u poslovnim transakcijama.“¹⁶⁹

Prodaja: „prema Zakonu o obveznim odnosima prodaja je prijenos vlasništva nad robom od prodavača na kupca uz određeni uvjet poznat kao cijena. Prodaja je obavljena kada je ugovor izvršen, odnosno u trenutku prijenosa vlasništva od prodavača na kupca.“¹⁷⁰

Prodajni (kupoprodajni) ugovor: „Ugovorom o prodaji prodavatelj se obvezuje da stvar koju prodaje preda kupcu tako da kupac stekne pravo vlasništva, a kupac se obvezuje prodavatelju platiti cijenu. Predmet ugovora, odnosno stvar, jednako kao i cijena, moraju biti određivi da bi ugovor bio valjan.“¹⁷¹

Usmeni u odnosu prema pisanim sporazumima: „U većini su slučajeva usmeni sporazumi između prodavača i kupca jednako obvezujući kao oni u pisanom obliku. Za veće vrijednosti predmeta u razmjeni obično se zahtijevaju pisani ugovori koje je u konačnici i lakše braniti u slučaju sudskog spora. Prodavač, kao pravni predstavnik vlastite organizacije, mora biti vrlo pažljiv pri potpisivanju pisanih sporazuma, jer oba potpisnika, nakon što su se dogovorila o uvjetima ugovora, moraju se u dobroj vjeri toga i pridržavati.“¹⁷²

Prijenos vlasništva i rizika: u trgovačkim se ugovorima vrlo često upotrebljavaju tzv. INCOTERMS klauzule kojima se specificira odgovornost prodavača i kupca vezano uz trenutak

168 Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 103

169 Ibidem, str. 103

170 Ibidem, str. 104

171 Ibidem, str. 104

¹⁷² Ibidem, str. 104

prijenosa vlasništva i odgovornosti za mogućnost nastanka štete i tko snosi troškove osiguranja od takvog rizika. Primjeri takvih najčešće rabljenih klauzula jesu: FOB (free on board) određena destinacija, FAS (free alongside ship), CIF (cost, insurance and freight) i drugi.¹⁷³

Garancije: „Garancija je obećanje, odnosno jamstvo prodavača da će proizvod funkcionirati na način kako je predstavljen. To jamstvo može biti izrečeno ili dano u pisanom obliku, ali može biti i pretpostavljeno odnosno „implicirano“ na temelju usmene ili pismene izjave prodavača.“¹⁷⁴

Poslovna kleveta: „nastaje kada prodavači iznose neutemeljene, odnosno neistinite tvrdnje kupcima o konkurentu, njegovim proizvodima ili prodavačima. Takve izjave postaju protuzakonite ako se njima nanosi šteta ugledu konkurenta ili njihovih prodavača. Šteta obično nije samo mrlja na imenu nego se obično pretvara u financijske gubitke putem izgubljenih kupaca, propuštene prodaje i u konačnici povećane nezaposlenosti proizvodnih kapaciteta i ljudskih resursa.“¹⁷⁵

Poslovna zavjera/urota: „tiče se nelegalnih situacija u kojima se dva ili više prodavača dogovaraju o tome na kojoj će razini utvrditi cijene, kako će međusobno podijeliti tržište ili djelovati na kakav drugi način prema nekom trećem ponuđaču ili kupcu. Dogovaranje cijena zabranjeno je Zakonom o zaštiti tržišnog natjecanja.“¹⁷⁶

Restrikcije maloprodavačima: „sudionicima u maloprodajnoj distribuciji ne smije se braniti prodaja konkurentskih proizvoda kao uvjet za pravo prodaje proizvoda određenog proizvođača. I različiti sporazumi među konkurentima kojima se dijeli tržište na međusobno nekonkurirajuća područja ili ograničava konkurencija, ometanje su slobodne razmjene.“¹⁷⁷

Cjenovna diskriminacija: „zakonom je zabranjena diskriminacija cijena ili prodajnih uvjeta u odnosu prema različitim kupcima uvijek kada je to štetno za slobodu konkurencije. S druge strane ni kupac ne bi smio svjesno prihvatiti ili tražiti diskriminirajuću cijenu. Prema zakonu, prodavatelj ne može prodavati po različitoj cijeni na različitim tržištima ili tražiti različitu cijenu od različitih kupaca za istu kvalitetu i količinu proizvoda.“¹⁷⁸

Damping ili prodaja ispod cijene, „drugi je oblik nelojalnog postupanja vezano uz agresivnu politiku cijena na međunarodnom tržištu. On se definira kao aktivnost proizvođača iz jedne zemlje koji izvozi u drugu zemlju po cijenama nižim od onih koje naplaćuje na domaćem tržištu ili ispod troškova proizvodnje. Sukladno WTO sporazumu, damping se osuđuje ako uzrokuje ili prijeti da će prouzročiti materijalno ugrožavanje domaće proizvodnje u zemlji u koju se izvozi.“¹⁷⁹

7.12 Uloga znanja i načini stjecanja znanja u prodaji

Ljudski potencijali u prodaji trebaju posjedovati specifična znanja usmjerena na područja prodaje i njezin položaj unutar poduzeća.

Za svakog je prodavača od iznimne važnosti poznavati svoje poduzeće, a to osobito podrazumijeva poznavanje:

- a) Organizacijske strukture poduzeća,

¹⁷³ Ibidem, str. 104

¹⁷⁴ Ibidem, str. 105

¹⁷⁵ Ibidem, str. 105

¹⁷⁶ Ibidem, str. 106

¹⁷⁷ Ibidem, str. 106

¹⁷⁸ Ibidem, str. 107

¹⁷⁹ Ibidem, str. 108

- b) Ključnih poslovnih procesa,
- c) Kulture poduzeća,
- d) Misije i vizije poduzeća,
- e) Ključnih osoba unutar poduzeća,
- f) Planova prodaje i marketinga,
- g) Proizvodnih kapaciteta poduzeća,
- h) Logističkih kapaciteta poduzeća,
- i) Financijskog položaja poduzeća i dr.

Stoga je obuka prodajnog osoblja o unutrašnjim pitanjima poduzeća od iznimne važnosti pa im je potrebno osigurati posjedovanje znanja o poduzeću, poslovnim procesima, sustavu kvalitete te njegovim ostalim ključnim sastavnicama. Pitanje kontinuiranog učenja važno je za sve struke u poduzeću, a to se posebno odnosi na prodajno osoblje.

Prodavači moraju raspolagati svim informacijama potrebnim za realizaciju prodajnog procesa. Osim ovih znanja moraju posjedovati vještine pregovaranja, prezentiranja i prodavanja.

Moraju imati sposobnost prikupljanja informacija iz različitih izvora i pretvaranje informacija u znanje i inteligenciju kao podlogu za odlučivanje, prikazano na tablici 7.4.

TABLICA 7.4 ZNANJA KOJA TREBA POSJEDOVATI PRODAVAČ

činjenice o vlastitom poduzeću; povijesni razvoj poduzeća
prošlost i sadašnjost suradnje s ključnim kupcima
razumijevanje procesa proizvodnje proizvoda
Znanja o proizvodu i njegovim pogodnostima za uporabu
Politika usluživanja kupaca, tj. podrške kupcu
načini distribucije i isporuke
izračun cijene koštanja i određivanja drugih parametara
podatci o konkurentima i njihovim modalitetima
tržišni trendovi

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

Prodajno osoblje u poduzećima mora posjedovati znanja digitalnog doba. Prema jednom istraživanju, prodajno osoblje koje digitalizira svoje aktivnosti učinkovitije je u svom djelovanju.¹⁸⁰ Danas se

¹⁸⁰ Qehaja, A. B., Kutlllovci, E., Namani, M. B: Improving Salesperson Effectiveness Through Sales porces Automation Tools In Wholesale Distribution Firms, Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne

govori o pojmu automatizacije prodajne sile (*Sales force automation - SFA*), kao „ upotrebi softwera za automatizaciju prodajnih zadataka, uključujući prodajne aktivnosti, obradu narudžbi, upravljanje kupcima, predviđanje i analizu prodaje, upravljanje prodajnom snagom i dijeljenje informacija”.¹⁸¹

Obuka prodajnog osoblja razlikuje se obzirom na činjenicu radi li se o novim djelatnicima ili postojećim djelatnicima.

A) Obuka za nove djelatnike: radi se uvođenje u posao uz mentorstvo osoba iz poduzeća. Prilikom uvođenja u posao zaposlenika se upoznaje s organizacijskom strukturom poduzeća, ključnim poslovnim procesima, ključnim terminima, osobama, zadacima i suradnicima. Ukoliko poduzeće ima definirane kriterije ocjenjivanja radne uspješnosti moći će evaluirati kasniji rad svojih zaposlenika te, po sukladno uočenim prostorima za poboljšanje radne učinkovitosti poduzimati odgovarajuće radnje u smislu obrazovanja i razvoja prodajnih vještina svojih zaposlenika.

B) Obuka za postojeće djelatnike: na temelju procjene radne uspješnosti djelatnika identificiraju se područja vještina i znanja koja je potrebno unapređivati. Stoga će poduzeće, odnosno sektor ljudskih resursa ukoliko ga poduzeće posjeduje, izraditi plan obrazovanja u narednom periodu za postojeće djelatnike, s popisom potrebnih edukacija, treninga i drugih vrsta osposobljavanja.

Temeljno, obuka prodajnog osoblja može se sažeti u četiri osnovna koraka:

1. Procjena obrazovnih potreba prodajnog osoblja,
2. Izbor tema i izvođača,
3. Provođenje obuke,
4. Evaluacija rezultata.

Neke od tema za prodajnu obuku su sljedeće: „prodajne tehnike, znanje o proizvodu, vještine pregovaranja, prodajna pomagala, tehnički trening, usluge za potrošača, profesionalnost, izgradnja odnosa, kontrola kvalitete, konkurentska znanja i upravljanje vremenom.”¹⁸²

7.13 Obilježja suvremenih tržišta poslovne potrošnje i glavni sudionici

Potrebno je napraviti temeljnu razliku između tržišta poslovne potrošnje i tržišta konačne potrošnje. U ovom će se poglavlju analiza svoditi na tržišta poslovne potrošnje.

„Poslovna tržišta jesu tržišta proizvoda i usluga, od lokalnih do međunarodnih, koje kupuju poduzeća, vladina tijela i institucije (poput bolnica) za vlastitu potrošnju (uredski materijal, savjetodavne usluge), ugradnju u vlastite proizvode (sirovine ili poluproizvodi), upotrebu (postrojenja i oprema) ili za daljnju prodaju.”¹⁸³

izvrsnosti, Vol.10 No.1 Lipanj 2016., , dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=236639, datum pristupa: 01.05.2017.

¹⁸¹ Ibidem, str. 100

¹⁸² Lišanin Tomašević, M., Ozimec, K: Uloga i obilježja prodajnog osposobljavanja u hrvatskim poduzećima, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol.8 No.2 Prosinac 2010., dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=105347, datum pristupa: 01.05.2017.

¹⁸³ Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 160

Tržišta poslovne potrošnje karakteriziraju sljedeća obilježja:¹⁸⁴

- Kupci kupuju veće količine proizvoda nego na tržištu krajnje potrošnje
- Proizvodi i usluge koje se nabavljaju/kupuju uglavnom su sastavni dio budućih gotovih proizvoda
- Odluke o kupnji su racionalne, dok su odluke o kupnji na tržištima konačne potrošnje više pod utjecajem marketinga
- Radi se o ponavljajućim kupnjama dok je na tržištu konačne potrošnje manji stupanj lojalnosti
- U odlučivanju o kupnji često puta sudjeluje veći broj stručnjaka, dok se na tržištu konačne potrošnje odluke donose individualno
- Vrijeme potrebno za odabir proizvoda i partnera jest dulje i više se vremena utroši na pripremu kupoprodajne transakcije nego na tržištu konačne potrošnje.
- Potražnja na poslovnim tržištima uvjetovana je potražnjom na tržištima konačne potrošnje (pull signali u opskrbnom lancu)
- Kupci proizvoda i usluga na tržištu poslovne potrošnje često puta razmatraju globalne ponude.

Stoga se marketinški splet tržišta poslovne potrošnje uvelike razlikuje od marketinškog spleta tržišta konačne potrošnje. Proizvodi se oblikuju najčešće željama pojedinog kupca ili više njih, kanali distribucije su direktniji, promocija je orijentirana k akterima na tržištu poslovne potrošnje, cijene se pogađaju, sa svakim se kupcem dogovara nivo cijena i ostali uvjeti, u ovisnosti o međusobnoj suradnji.¹⁸⁵

Sudionici na tržištu poslovne potrošnje su:¹⁸⁶

a) industrijski kupci – za njih vrijede obilježja tržišta poslovne potrošnje

b) vlada i njena tijela – ministarstva, državne institucije na nacionalnoj ili lokalnoj razini. Potrebe koje se podmiruju su „nacionalna sigurnost, gradnja i održavanje prometnica, obrazovanje, zdravstvena skrb, vodoopskrba, raspolaganje otpadom i slično“.¹⁸⁷ Specifičnost nabavki vlade i njenih tijela jest primjena zakona o javnoj nabavi. Vlada i njezina tijela svoje potrebe za nabavkama objavljuju javno tako da svi zainteresirani mogu doći do informacija o potrebama i ostalim detaljima.

c) Neprofitne organizacije – njihova je svrha pružanje usluga građanstvu (sveučilišta, bolnice, knjižnice, crkve, muzeji, humanitarne organizacije). Predstavljaju zanimljiv segment tržišta poslovne potrošnje.

d) Posrednici nabavljaju proizvode i usluge s namjerom preprodaje konačnim potrošačima. Njihova je svrha poboljšanje učinkovitosti distribucije (poslovna logistika, financiranje, preuzimanje različitih rizika). Ključna riječ za posrednike jest marketinški kanal koji se definira kao “međusobno povezana struktura koja uključuje pojedince ili organizacije putem kojih se proizvod ili usluga stavljaju na raspolaganje potrošačima ili poslovnim korisnicima“.¹⁸⁸

184 Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 161

185 Ibidem, str. 161

186 Ibidem, str. 172

187 Ibidem, str. 173

188 Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 176, prema Brassington, F., Pettitt, S.: Principles of Marketing, financial Times/Prentice Hall, New York, 2006., str. 519

Klasifikacija posrednika sukladno vrstama zadataka koje imaju u marketinškom kanalu.¹⁸⁹

Maloprodaja podrazumijeva sve ciljeve, zadatke i aktivnosti uključene u prodaju proizvoda i usluga izravno konačnom potrošaču za osobnu potrošnju.

Veleprodaja podrazumijeva sve ciljeve, zadatke i aktivnosti povezane s prodajom proizvoda ili usluga za daljnju prodaju ili poslovno korištenje.¹⁹⁰

Veletrgovci obično poznaju svoja tržišta nabave i tržišta prodaje, mogu imati skladišta, podršku korisnicima, financiranje proizvođača ili prodaju robe uz odgodu plaćanja za svoje kupce i sl.

Zastupnici, brokери, komisionari – posebna skupina posrednika čiji je glavni zadatak spajanje ponude i potražnje, bez preuzimanja vlasništva nad proizvodima. Rade za proviziju.

- zastupnici (engl. Agent) – ovlaštene su za sklapanje ugovora u ime i za račun onih koje zastupaju

- brokери – povezuju kupce i dobavljače/prodavače, ali bez ovlasti zaključenja posla

- komisionari – fizički posjeduju proizvode koji prodaju, ali rade za račun kupca.

HOREKA kanali – veleprodajni lanac za plasiranje tuđih i vlastitih proizvoda i usluga, sastoji se od poslovnih kupaca iz sektora ugostiteljstva (HOTeli, REstorani, KAFići)

Kupci u segmentu HOREKA kanala kupuju velike količine prehrambenih proizvoda te drugih proizvoda (opreme, materijala, sirovina i sl.).

Svako poduzeće mora oblikovati vlastite kanale. Čimbenici koji pri tome utječu na strategiju kanala su sljedeći:¹⁹¹

a) tržište – veličina, raspršenost, udaljenost, razvijenost kanala,

b) proizvod – složenost kupnje, postojanost, jedinična vrijednost, prilagođavanje kupcu, pozicioniranje,

c) organizacijski čimbenici – ciljevi, sposobnosti, resursi,

d) kupci i kupovno ponašanje – tko kupuje, gdje kupuje, kako često, što očekuje,

e) okruženje poduzeća – razvijenost tehnologije, promjene u obrascima rada, zakonodavstvo.

Čimbenici izbora posrednika i oblikovanja kanala mogu se podijeliti na:¹⁹²

a) strateške čimbenike – traže se posrednici u kanalu koji mogu osigurati širenje poslovanja, koji posjeduju potrebne resurse (logistiku, financijsku snagu, kvalitetu menadžmenta i ostalog osoblja), spremnost za izgradnju dugoročno stabilnih poslovnih odnosa;

b) operativne čimbenike – izabiru se oni posrednici koji dobro poznaju lokalno tržište, posjeduju odgovarajuće prostore za upravljanje opskrbnim tokovima, imaju kvalitetno prodajno osoblje, stabilni su i žele suradnju.

7.14 Konfliktnost ciljeva u marketinškom kanalu i područja suradnje s posrednicima

Tablica 7.5 ilustrira konfliktnost ciljeva u marketinškom kanalu te područja suradnje s posrednicima u marketinškom kanalu.

¹⁸⁹ Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 177

¹⁹⁰ Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 1778, prema Kotler, P.: Marketing Management, 11. izdanje, Prentice Hall, New Jersey, 2003., str. 535

¹⁹¹ Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 180

¹⁹² Ibidem, str. 182

TABLICA 7.5 KONFLIKTNOST CILJEVA U MARKETINŠKOM KANALU TE PODRUČJA SURADNJE S POSREDNICIMA

Područje suradnje u marketinškom kanalu	Konfliktnost ciljeva u marketinškom kanalu
Naknada za oglašavanje	Marke proizvođača/marke maloprodavača
Plaćanje za izlaganje robe	Cijene/marže/rabati
Unapređivači prodaje/punjači polica	Posebne usluge
Demonstriranje proizvoda i uzorci proizvoda	Načini isporuke/vrijeme isporuke
Posebna pakiranja/izlaganja	Fleksibilnost ugovora
Automatsko naručivanje	Neusklađenost promocije i izlaganja proizvoda
Rješavanje povrata robe	Troškovi uvrštenja proizvoda u ponudu (ulistavanje)
Potpora distributeru za otvorenje novih prodajnih mjesta	Količina besplatnih proizvoda koja se daje distributeru radi promotivnih svrha
Potpora u oglašavanju	
Akcijske prodaje	

Izvor: prilagođeno prema Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 183, izvor: Brassington, F., Pettit, S.: Principles of Marketing, opetovan citat, str. 544 i str. 546

Obzirom na intenzitet distribucije postoji:¹⁹³

Intenzivna distribucija – proizvod se distribuira prema što većem broju potencijalnih kupaca, ova je vrsta distribucije prikladna za proizvode široke potrošnje.

Selektivna distribucija – proizvod se distribuira prema određenom, najčešće ograničenom broju odabranih posrednika.

Ekskluzivna distribucija – ova se vrsta distribucije koristi kod posebnih proizvoda, ekskluzivnu distribuciju dobiva pojedino poduzeće čime mu se osigurava najviši stupanj kontrole nad proizvodom u definiranom geografskom teritoriju.

7.15 Kupovni proces

Prilikom odlučivanja o kupnji svi kupci prolaze kroz određen slijed odluka o kupnji. Svaki kupovni proces ima logički tijek. Osim tehničkih informacija koje se u njemu razmjenjuju, kupovni proces služi i za izgradnju odnosa. Stoga o kupovnom procesu treba razmišljati dvojako.

Prodavatelj tijekom kupovnog procesa prolazi kroz tri faze koje su vezane uz stvaranje odnosa:¹⁹⁴

- a) začetak odnosa
- b) razvijanje odnosa te
- c) jačanje odnosa.

¹⁹³ Ibidem, str. 181

¹⁹⁴ Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 162

7.16 Vrste kupovnih situacija

Kupovne situacije svrstavaju se u tri osnovne kategorije:¹⁹⁵

- 1) Novi zadatak – obilježja su ove situacije da kupac nema prethodnog iskustva s proizvodom, potrebno je prikupiti i procesuirati puno informacija prije donošenja odluke o izboru proizvoda, dobavljača i dr.
- 2) Jednostavna ponovljena kupnja – slučajevi kada postoji prethodno iskustvo s proizvodima i kupnja se obavlja gotovo rutinski, odluke se odnose na ponavljajuće transakcije.
- 3) Modificirana ponovljena kupnja – došlo je do određenih promjena u potrebama kupca, kupac nastoji riješiti problem prikupljajući dodatne informacije da bi riješio određene probleme.

7.17 Pronalaženje novih kupaca

Posebno područje rada prodajnih profesionalaca predstavlja traženje i pronalaženje novih kupaca.

Neki od načina pribavljanja informacija o novim kupcima su sljedeći:

- a) izvori unutar poduzeća – informacije koje posjeduje prodajno osoblje i drugi pojedinci unutar poduzeća.
- b) izvori izvan poduzeća – informacije od kupaca, preporuke, konferencije, poslovni sajmovi, poslovne baze, društvene mreže, kontakti, posjeti.

Dobar prodavač traga za novim kupcima neprestano, u bilo kojem dijelu prodajnog procesa s postojećim kupcima ili mimo njega, informacije se prikupljaju i bilježe kontinuirano.

Izvori novih mogućih kupaca su sljedeći:¹⁹⁶

Preporuke, prijatelji, članovi obitelji i utjecajne osobe, imenici, stručni časopisi, trgovački sajmovi, telemarketing, internetske stranice, računalne baze podataka, telefoniranje naslijepo, umrežavanje, obrazovni seminari, traženje mogućih kupaca pomoću pojedinaca koji se ne bave prodajom.

¹⁹⁵ Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 168

¹⁹⁶ Manning, G.L., Reece, B.L.: Suvremena prodaja, stvaranje vrijednosti za kupca, 10. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2008, str. 213

8. PRODAJNI SASTANAK

Ključne riječi koje se izučavaju u ovom poglavlju:

razlozi neuspjeha poslovnih sastanaka, kako povećati izgled u uspjeh poslovnog sastanka, priprema prodavača za prodajni susret, informacije koje je potrebno prikupiti o novom ili postojećem kupcu, definiranje ciljeva prodajnog susreta, dogovaranje prodajnog susreta

8.1 Razlozi neuspješnih sastanaka

Iako prema istraživanjima raste broj poslovnih sastanaka, ne znači da oni koji ih iniciraju dobivaju više pogodnosti. Više od 50 posto sati koji se provedu na poslovnim sastancima su izgubljeno vrijeme, a razlozi su neki od sljedećih:¹⁹⁷

- a) loša priprema sastanka te
- b) nedostatak obuke o tome kako provoditi učinkovite sastanke.

Kao rezultat toga, zaposlenici su skloni nesudjelovanju na sastancima. Dobro vođeni sastanak kombinira pisanje, govor i vještine slušanja (više o komunikacijskim vještinama u poglavlju 4.).

8.2 Savjeti kako povećati izgled u uspjeh sastanka

Treba istaknuti još neke od savjeta koji će pomoći da sati uloženi u sastanke budu uspješno provedeno vrijeme:¹⁹⁸

- „Bilo da vodite sastanak ili sudjelujete samo u jednom, trebate jasno komunicirati.
- Dnevni je red je ključan za održavanje sastanka i informiranje svih sudionika o temama o kojima će biti riječ.
- Dnevni red mora navesti jedan ili više ciljeva koji informiraju o svrsi sastanka.
- Pozovite samo potrebne ljude na sastanke kako bi grupa bila usredotočena i aktivna.
- Kad vodite sastanak, govorite s energijom i uvjerenjem.
- Održavajte kontakt očima sa svojim slušateljima.
- Slušajte pažljivo i pripremite se da se možda nećete složiti s nekim.
- Na kraju sastanka sažmite sve radnje ili odluke koje ste dogovorili kako biste bili sigurni da su svi pristali na zaključak“.

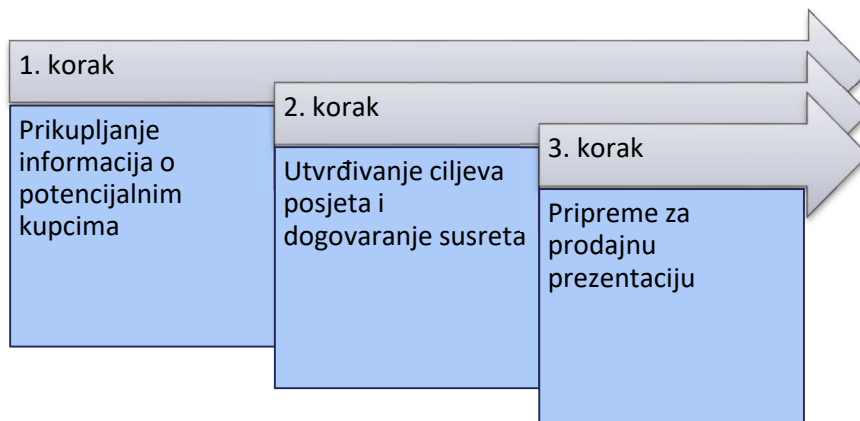
Budući da je, prema statistikama, više od 50 posto radnih sati provedenih na sastancima „izgubljeno vrijeme“, potrebno je ove podatke imati na umu kod priprema za sastanke. U poglavlju 3, pod

¹⁹⁷ Careers Skills Library: Communication Skills, Second Edition, Ferguson, 1998., str. 109

¹⁹⁸ Ibidem, str. 125

cjelinom *Uloga poslovne inteligencije u osobnoj pripremi prodavača* detaljno je objašnjeno kako se prodavač treba pripremati za pregovore, sastanke, koje vrste informacija treba imati te iz kojih izvora. Slika 8.1 ilustrira zadatke prodavača prije prodajnog susreta.

SLIKA 8.1 PRIPREMA PRODAVAČA ZA PRODAJNI SUSRET



Izvor: prilagođeno prema Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 226

Koraci koje treba odraditi prije odlaska kupcu:¹⁹⁹

- „organiziranje i upotunjavanje baze podataka o kupcima svim korisnim informacijama koje će nam poslije poslužiti za učinkovitu pripremu prodajnog posjeta
- predviđanje potencijalnog prodajnog volumena koji može biti ostvaren sa svakim novim kupcem za svaku vrstu proizvoda
- posjete potencijalnim kupcima potrebno je uzeti u obzir pri planiranju prodajnih ruta, jer sustavni plan obilaska kupaca štedi vrijeme i smanjuje potrebne putne troškove“.

8.3 Prikupljanje informacija i definiranje ciljeva prodajnog posjeta

Na temelju informacija o kupcu koje smo prikupili, vlastitih interesa koje smo imenovali, procijenjenih interesa koje bi kupac mogao imati, potrebno je utvrditi ciljeve prodajnog posjeta.

Tablica 8.1 ilustrira neke od informacija koje je potrebno znati o novom ili postojećem kupcu:

TABLICA 8.1 INFORMACIJE O NOVOM ILI POSTOJEĆEM KUPCU

<p>Djelatnost Vrsta djelatnosti Veličina poduzeća, lokacija Vrste proizvoda i usluga Financijsko stanje poduzeća i izgledi za budućnost, životni ciklus poduzeća Poslovna kultura organizacije i ugled</p>	<p>Tekuća kupovna situacija Vrsta kupovnog procesa (novi zadatak, jednostavna ili modificirana ponovljena kupnja) Jakosti i slabosti naših potencijalnih konkurenata</p>
--	---

¹⁹⁹ Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 225

<p>Kupci našeg kupca Tržišta na kojima kupac posluje Vrste i obilježja njegovih kupaca Koristi koje traže od proizvoda i usluga našeg potencijalnog kupca</p> <p>Konkurenti našeg potencijalnog kupca Tko su oni Kako se razlikuju u poslovnim strategijama, strateška pozicija našeg kupca u gospodarskoj grani (dominantan, jak, slab, jedva održiv)</p>	<p>Osobe uključene u odlučivanje o kupnji Kakav im je položaj u organizaciji Tko ima najviše utjecaja i kako je raspoložen prema nama Tekući problemi s kojima se poduzeće susreće Politika poduzeća, postupci i pravila U odnosu prema prodavačima U odnosu prema prodajnim posjetima Vezano uz nabavu i ugovaranje</p>
<p>Povijest prethodnih kupnji Količine nabave u svakoj od kategorija proizvoda Koristi li nabavke od jednog ili od više dobavljača i zašto Koji su glavni razlozi nabavke od sadašnjih dobavljača Zbog kojih razloga bi promijenili dobavljača</p>	

Izvor: prilagođeno prema Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., Weitz, B.A. et al: Selling, Building Partnerships, 5. izdanje, McGraw Irwin, Chicago, 2004., str. 213

Ciljeve za prodajni susret trebalo bi definirati prema SMART modelu.²⁰⁰

- 1) specifičnost (eng. Specific) – prikladnost ciljeva postavlja prodavač, sukladno imenovanim interesima i željenim ishodima,
- 2) mjerljivost (eng. Measurable) – ciljevi moraju biti iskazani tako da ih je moguće mjeriti, kvantitativno ili kvalitativno,
- 3) realističnost (eng. Realistic) – ciljevi moraju biti u skladu sa stvarnom situacijom,
- 4) ostvarivost (eng. Achievable) – ciljeve moramo moći doseći postojećim resursima, znanjem i drugim izvorima,
- 5) vremenska određenost (eng. Time framed) – cilj mora biti vremenski određen kako bi i vrijeme postalo kategorija postavljanja i mjerenja ciljeva (plan i ostvarenje plana).

8.4 Dogovaranje prodajnog susreta

Svaki prodajni susret potrebno je ranije dogovoriti kako bi se stranke u procesu mogle što kvalitetnije pripremiti za susret.

Dogovaranje prodajnog susreta moguće je tako da se u poduzeću osobno najavite i ugovorite prodajni susret, pisanim putem (poštanski) ili putem suvremene tehnologije (e-mail). Ukoliko se ugovaranje susreta vrši elektroničkom poštom, sadržaj poruke mora biti kratak, informativan i motivirajući, uz dovoljno vremena koje treba ostaviti kupcu da bi odgovorio na poruku. Također je važno odabrati pravu osobu kojoj ćemo uputiti sadržaj elektronske poruke.

Uvijek je potrebno motivirati kupca za susret, predložiti trajanje susreta i s kupcem se usuglasiti oko teme, termina i mjesta susreta. Uobičajeno se prezentacija vrši u poduzeću kupca. Isto tako, moguće

²⁰⁰ Ibidem, str. 238

je pozvati kupca u vlastito poduzeće i na licu mjesta, u sklopu posjeta poduzeću, izvesti prodajnu prezentaciju.

Ukoliko je poduzeće kupca susretljivo prema novim prodavačima, uvijek je bolje otići osobno na lice mjesta i dogovoriti susret. Ukoliko je poduzeće kupca zatvorenije za komunikaciju, potrebno je pokušati povezati se s ključnim osobama koje će nam omogućiti pristup ključnim ljudima, temeljem svoje preporuke i slično.

9. PRODAJNA PREZENTACIJA I DEMONSTRACIJA

Ključne riječi koje se izučavaju u ovom poglavlju:

osobni susret s kupcem, najvažniji ciljevi prodavatelja u prvom susretu s kupcem, pravila dobrog ponašanja, svrha i ciljevi prezentacije, elementi uspješnih prezentacija, struktura i tijek prezentacije, otkrivanje potreba kupaca, poželjan raspored sudionika prodajnog susreta, opće smjernice za stvaranje prezentacija, metode pobuđivanja zanimanja kupca, elementi uvjerljivosti u prodajnoj prezentaciji, vrste prezentacija obzirom na broj sudionika i osnovne formate prodajne prezentacije, važnost poznavanja publike, vizualna sredstva podrške prezentiranom sadržaju, formalna ponuda

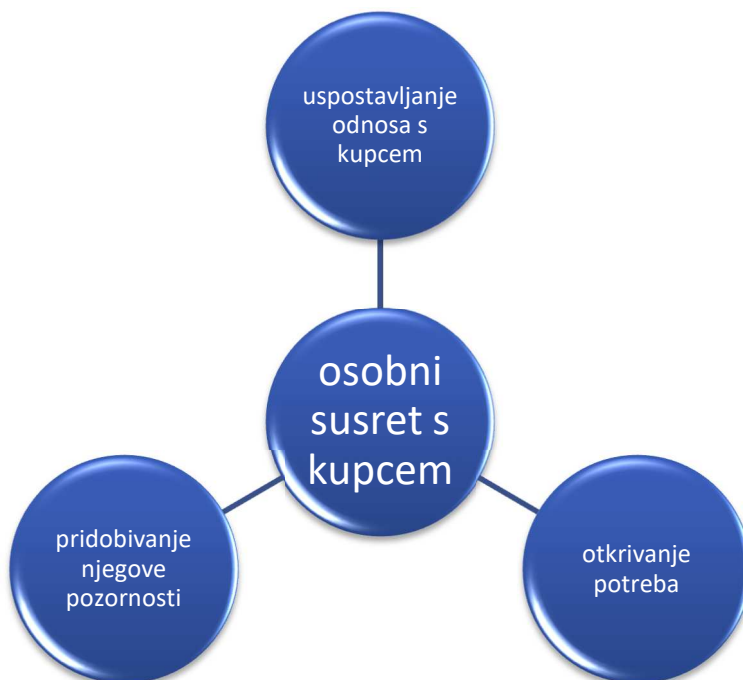
9.1 Osobni susret s kupcem

Osobni susret s kupcem ima presudnu ulogu u realizaciji prodajnog posla. Podsjetimo se da kupac treba prvo prihvatiti osobu prodavatelja da bi prihvatio njegov proizvod ili uslugu.

Stoga se osobita pozornost posvećuje susretu s kupcem.

Slika 9.1 ilustrira najvažnije ciljeve prodavatelja u fazi pristupanja kupcu.

SLIKA 9.1 NAJVAŽNIJI CILJEVI PRODAVATELJA U PRVOM PRISTUPU KUPCU



Izvor: prilagođeno prema Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 246, izvor: Manning, G. L., Reece, B.L.: Selling Today, Creating Customer Value, 10. izdanje, Pearson Education, New Jersey, 2007., str. 248

Tri najvažnija cilja u pristupnoj fazi jesu: uspostavljanje odnosa s kupcem, pridobivanje njegove pozornosti i tranzicija u prvu fazu prodajne prezentacije, otkrivanje potreba.²⁰¹ Stoga je potrebno da se prodavač pridržava osnovnih pravila dobrog ponašanja koja uključuju potrebu ostavljanja dobrog prvog dojma. U tom smislu ključnu ulogu imaju verbalna i neverbalna komunikacija, odijevanje.

9.2 Pravila dobrog ponašanja

Pravila dobrog ponašanja određuju samopredstavljanje kupcu, rukovanje, razmjena posjetnica. Prvi fizički kontakt s kupcem jest rukovanje.

Rukovanje je široko rasprostranjen način kontakta među strankama. Stoga je potrebno posvetiti mu pozornost, odnosno naučiti se rukovati, kako bi sud kojega drugi o nama stvaraju temeljem načina na koji se rukujemo bio, u najmanju ruku korektan.

Sedam je različitih kategorija rukovanja koje imaju svoje simboličko značenje:²⁰²

„posao je sklopljen - čvrst i topao stisak ruke uz izravan kontakt očima i iskren osmijeh, poručuje – možeš mi vjerovati,

skliska riba – pružanje mlitave i prihvat mlitave ruke nalikuju na uručivanje i prihvaćanje sluzave ribe, pokazuje nedostatak topline,

trolisna djetelina – prebrzo povlačenje šake često će imati za posljedicu to da ćete uhvatiti i protresti samo dva ili tri prsta druge osobe,

lomitelj kostiju – suviše snažno rukovanje, odbojno većini kupaca jer će ih nagnati na razmišljanje o tome kako želite dominirati,

pumpanje – neki prodavači tako snažno drmajku kupčevu ruku kao što se nekad pumpama crpila voda iz izvora, odaje dojam grubosti,

zagrljaj smrti – neki prodavači tresu ruku unedogled, rukovanje je pozdrav, a ne okupacija, može nesvjesno odašiljati i seksualnu poruku,

spužva za pranje posuđa – ruka koja je oznojena, najčešće zbog nervoze, rješenje je obrisati ruku rupčićem prije nego što počete kupcu“.

Izravan pristup rukovanja temelji se na sljedećim pravilima:

- 1) ispružite ruku i prihvatite ruku druge osobe tako da se korijeni vaših palčeva dodiruju
- 2) protresite ruku samo nekoliko puta, iz lakta, ne iz ramena
- 3) spontano okončajte rukovanje prije nego završi predstavljanje
- 4) rukovanje traje 3 do 4 sekunde

9.3 Svrha i ciljevi prezentacije

Izrada dobre prodajne prezentacije zahtijeva određivanje ciljeva i njezine svrhe. Potrebno je razmisliti o različitim izvorima zabrinutosti i pitanjima koja bi kupca mogla zanimati. Nakon što je sastanak dogovoren, potrebno je, sukladno definiranoj temi odrediti ciljeve i strukturu prodajne prezentacije. Krajnji cilj prezentacije jest sklapanje posla, no moguće je da se to i neće dogoditi na prvom susretu

²⁰¹ Ibidem, str. 246

²⁰² Lišanin Tomašević, 2010., str. 251

te se na to treba pripremiti. Primarni cilj jest poticanje kupca na prepoznavanje korisnosti koju mu nudimo i kupnja naših proizvoda ili usluga.

Prodavači posjećuju kupce radi ostvarenja sljedećih ciljeva:²⁰³

1. „Osobno upoznavanje s kupcem – predstavljanje sebe i poduzeća,
2. Pribavljanje informacija o kupcu i njegovom poduzeću,
3. Stavljanje na raspolaganje i razmatranje materijala o proizvodima i uslugama iz naše ponude,
4. Istraživanje vezano uz vrednovanje i procjenu postojećih potreba,
5. Pokazivanje ili demonstriranje novih elemenata u ponudi – novi proizvodi, prateće usluge i dr.,
6. poslijeprodajno usluživanje kupca.“

Da bi definirali rezultate koje želimo postići trebamo odgovoriti na sljedeća pitanja:²⁰⁴

- što će kupac nakon prezentacije biti u stanju učiniti?
- koje vrste odluka slušatelj može donositi vezano uz proces odlučivanja i koje su mu odluke potrebe da donese odluku?
- zbog kojih se razloga mogu složiti s našim prijedlozima u prezentaciji?
- što već znaju o našem poduzeću, proizvodima i uslugama?

Tablica 9.1 prikazuje elemente uspješnih prodajnih prezentacija.

TABLICA 9.1 ELEMENTI USPJEŠNIH PREZENTACIJA

Element	Pojašnjenje iz perspektive kupca
Objašnjava ponudu	Što je korisno za moje poslovanje?
Ističe prednosti i koristi proizvoda	Zbog čega trebam ovaj proizvod?
Povećava znanje kupca o poduzeću, proizvodima i uslugama	Koje informacije trebam znati o poduzeću, proizvodima i uslugama?
Stvara trajne dojmove	Što u ovoj prezentaciji trebam zapamtiti?

Izvor: prilagođeno Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 363, izvor: Johnston, M.V., Marshall, G.W.: Relationship Selling and Sales Management, McGraw-Hill, Irwin, Boston, 2005., str. 159

9.4 Struktura prezentacije

Svaka prodajna prezentacija treba imati određenu logiku odvijanja i dobro ju je strukturirati na sljedeći način:²⁰⁵

- a) nakon predstavljanja, treba istaknuti kupčeve potrebe koje imaju veze s ponudom koju prodavač kani dati u prezentaciji,

²⁰³ Lišanin Tomašević, 2010., str. 266, prema prema Ingram et al.: Sales Management, Analysis and Decision Making, 6. izdanje, Thomson South-Western, Mason, 2006., str. 171

²⁰⁴ Lišanin Tomašević, 2010., str. 367

²⁰⁵ Lišanin Tomašević, 2010., str. 266

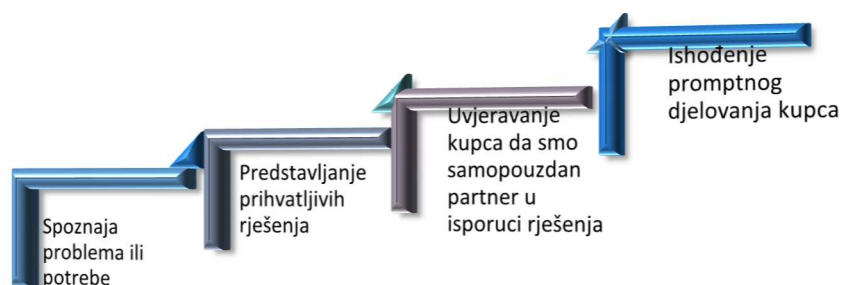
- b) naglašavanje koristi koje planiramo isporučiti kupcu, dobro ih je više puta ponavljati,
- c) kada smo sigurni da je kupac razumio sve moguće koristi koje ima od našeg rješenja, tek tada možemo predstaviti informacije koje se tiču cijene.

Stoga je osnovni cilj prezentacije sljedeći:²⁰⁶

- Učiniti kupca svjesnim svog problema, potrebe i interesa,
- Objasniti kupcu kako mu naša ponuda pomaže,
- Dokazati mu vlastitu poslovnu sposobnost u rješavanju dotičnog posla,
- Pozvati ga da prihvati ponudu i riješi svoj problem u vlastitom interesu.

Slika 9.2 ilustrira preporučeni tijek prodajne prezentacije. Stranke otvaraju prezentaciju analizom interesa kupca, dajući na taj način kupcu do znanja da su njegovi problemi analizirani i interesi razmotreni. Nakon toga slijedi predstavljanje prihvatljivih rješenja. U ovom je dijelu prezentacijskog procesa cilj uvjeriti kupca argumentima u korisnost predloženog rješenja. Nakon što su argumenti prezentirani, potrebno je uvjeriti kupca u našu pouzdanost i sposobnost realizacije ponuđenog rješenja. Zadnja faza odnosi se na poziv na akciju, u kojoj kupca pozivamo da prihvati ponuđeno rješenje te da se prodajni posao ugovori.

SLIKA 9.2 PREPORUČENI TIJEK PRODAJNE PREZENTACIJE



Izvor: prilagođeno prema Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 269

9.5 Aktivnosti za otkrivanje potreba koje stvaraju vrijednost

Otkrivanje potreba kupaca uključuje:²⁰⁷

- a) postavljanje pitanja – potrebno ih je planirati unaprijed, to su ona pitanja čije odgovore tražimo,
- b) aktivno slušanje – potrebno je voditi bilješke o onome što smo čuli,
- c) utvrđivanje motiva kupovine – koji su primarni razlozi za kupovinu.

Prilikom organizacije prodajne prezentacije i demonstracije važno je razmisliti o mjestu gdje će se prezentacija odvijati.

Allan Pease u svojoj knjizi „Body language“ ističe upravo važnost sjedenja kod prodajnog susreta.

²⁰⁶ Ibidem, str. 267

²⁰⁷ Manning, G.L., Reece, B.L: Suvremena prodaja, stvaranje vrijednosti za kupca, 10. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2008, str. 268

Pri tome ističe da je za smanjenje osjećaja napetosti na prodajnom susretu i poboljšanje šansi u dobar ishod poželjno sjediti kao što je prikazano na sljedećoj slici 9.3 koja prikazuje poželjan raspored sudionika prodajnog susreta.²⁰⁸

SLIKA 9.3 POŽELJAN RASPORED SUDIONIKA PRODAJNOG SUSRETA

a) Pozicija ugla

b) Suradnička pozicija



Izvor: prilagođeno prema Pease, A.: Body language, How to read others' thoughts by their gestures, Sheldon Press, London, 1981.

Osobe koje su visokog stasa mogu donijeti odluku tako da prilikom prodajnog susreta sjede zajedno s kupcem. Pease & Pease u svojoj knjizi Body language spominju slučaj jednog Britanca, prodajnog stručnjaka visokog 2 metra koji je zaključio da mu je vlastita visina problematičan element u prodajnim susretima. Kada vodi prodajne susrete u sjedećoj poziciji primjećuje da to stvara ugodnu radnu atmosferu, olakšava komunikaciju i prodaja mu raste za 62 %.²⁰⁹

Kao što je već rečeno u poglavlju o svrhama i ciljevima prezentacije, polazište za izradu strukture prezentacije čine ciljevi koje u prezentaciji trebamo ostvariti. Prezentacija kod kupca mora stvoriti dojam da posjedujemo kvalitetna rješenja za ostvarenje njegovih interesa. U prezentaciji kupcu, također moramo pokazati da smo se potrudili i prikupili informacije o njegovim potrebama, da razumijemo izazove s kojima se susreće, da razumijemo izazove i potrebe s kojim se susreću njegovi kupci te kako mu u tome možemo pomoći. Važno je tijekom prezentacije pobuđivati povjerenje kupca u naš pristup, ponudu i organizaciju. Promišljanje o strukturi i sadržaju prezentacije polazi od sljedećih područja pripreme:²¹⁰

1. Koja je svrha prezentacije,
2. Koje rezultate želimo ostvariti prezentacijom,
3. Poznajemo li publiku kako bi se izbjegla neugodna iznenađenja ili pitanja na koja nismo pripremili odgovore,
4. Izrada strukture prezentacije, korištenje audiovizualnih pomagala.

Svaka dobra prezentacija polazi od sljedeće strukture:²¹¹

- *početak ili uvod prezentacije* – uvod je ključan dio našeg izlaganja, budući da je sudionike potrebno zainteresirati temom. Stoga nam učinkovit uvod osigurava pozornost prisutnih.

²⁰⁸ Pease, A.: Body language, How to read others' thoughts by their gestures, Sheldon Press, London, 1981.

²⁰⁹ Pease, A., Pease, B.: The Definitive Book of Body Language, McPherson's Printing Group, 2004.

²¹⁰ Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 366

²¹¹ Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., ibidem, str. 369

Zato je najbolje u početku navesti ključne argumente korisnosti naše ponude. Početak je najbolje otvoriti kakvom anegdotom, zanimljivim podatkom. U početku je potrebno stvoriti ugodnu i opuštenu atmosferu kako bi se slušatelji opustili i fokusirali.

- *središnji dio ili tijelo prezentacije* – središnji dio prezentacije sadrži prikaz ključnih informacija i argumenata koje želimo podijeliti s auditorijem. Razrada središnjeg dijela traži puno umješnosti.
- *Završni dio ili kraj prezentacije* – u završnom dijelu potrebno je auditorij dovesti do logičkog zaključka u čemu je korisnost naše ponude, potrebno je na kraju sažeti glavne naglaske još jednom, kako bi iz mnoštva informacija ostale one ključne. Stoga je potrebno naglasiti završnu poruku i pozvati kupca na akciju.

9.6 Prodajna prezentacija

Neke od općih smjernica za stvaranje prezentacija polaze od sljedećih preporuka:²¹²

1. poboljšavanje prezentacijske strategije uspješnom demonstracijom proizvoda ili usluga ,
2. predviđanje mogućih prijepora i planiranje strategije za ophođenje s prigovorima,
3. načini jamčenja kupovnog zadovoljstva,
4. jednostavnost prezentacije.

Obično se prije prodajne prezentacije pokuša stvoriti ozračje povjerenja, uvijek se traže određene sličnosti koje strane međusobno imaju, primjerice hobiji, djeca ili neke druge osobne okolnosti. Ono što svakako treba izbjegavati su razgovori o vjeri, politici, spolnom opredjeljenju i mnoge druge teme koje mogu uznemiriti nekog od prisutnih sudionika prodajne prezentacije.

Naš govor treba biti ugodan i profesionalan, prilagođen našoj poruci.²¹³

Osnovne metode pobuđivanja i pojačavanja zanimanja kupca ilustrirane su u sljedećoj tablici.

TABLICA 9.2 METODE POBUĐIVANJA I POJAČAVANJA ZANIMANJA KUPCA

Metoda	Opis
Predstavljanje	na profesionalan način reći kupcu svoje ime i ime poduzeća
Isticanje proizvoda	odmah pokazati proizvod kupcu da bi ga vidio ili primio u ruke
Isticanje koristi	ponuda prikladne koristi za koju mislimo da je poželjna kupcu
Pristup postavljanjem pitanja	ostvariti involviranost kupca vezano uz prodaju tako što mu postavljamo odgovarajuće pitanje
Metoda preporuke	spominjanje imena zajedničkog prijatelja koji vas je uputio kupcu
Davanje komplimenata	davanje pohvale kupcu o njemu osobno ili poduzeću
Metoda istraživanja	traženje dopuštenja kupca za istraživanje potreba poduzeća u proizvodnoj kategoriji koju prodavač nudi

²¹² Manning, G.L., Reece, B.L.: *Suvremena prodaja, stvaranje vrijednosti za kupca*, 10. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2008

²¹³ Lišanin Tomašević, M.: *Profesionalna prodaja i pregovaranje*, HUPUP, Zagreb, 2010, str. 253

Premijska metoda	davanje uzoraka ili neke druge stvari potencijalnom kupcu što dovodi do njegove pojačane pozornosti
Metoda dnevnog reda	isticanje što želimo učiniti u određenom vremenu
Kombinirani pristup	kreativno korištenje više metoda u istom prodajnom susretu

Izvor: Lišanin Tomašević, 2010., str. 255, prema Ingram et al.: Sales Management, Analysis and Decision Making, 6. izdanje, Thomson South-Western, Mason, 2006., str. 175 i Manning, G.L., Reece B.L.: Selling Today, Creating Customer Value, 10. izdanje, Pearson Education, New Jersey, 2007., str. 257

Kao što smo spomenuli, svrha prezentacije jest dati kupcu informacije o korisnosti naše ponude, putem argumenata. Postoje opća načela dobrih prodajnih prezentacija kojih se je potrebno pridržavati u izradi te izvedbi prezentacije. Radi se o sljedećim načelima:²¹⁴

Isticanje koristi – kupca više zanima korisnost našeg rješenja koju on može ostvariti nego isticanje samih karakteristika nekog proizvoda ili usluge. Neke od korisnosti su: uštede na troškovnoj strani, uštede vremena, radnih sati, poboljšana kvaliteta, jednostavnija i brža dostava, pozicioniranje i drugo. *Diferencijacija ukupne vrijednosti* - ovo načelo polazi od promišljanja da je u prodajnoj prezentaciji potrebno naglasiti upravo one argumente koji našu ponudu čine različitom, boljom od konkurencije. *Gradnja povjerenja i pojačanja uvjerenosti prodavatelja* – najveća uvjerenost koju možemo kupcu dati jest ako u nama prepoznaju pouzdanog partnera koji razumije njihove izazove i može im pomoći u savladavanju. Važno je izgrađivati povjerenje, od prvog susreta i u svim daljnjim susretima davati kupcu argumente koji hrane i održavaju povjerenje.

Slika 9.4 ilustrira elemente uvjerenosti tijekom prodajne prezentacije.

SLIKA 9.4 ELEMENTI UVJERLJIVOSTI U PRODAJNOJ PREZENTACIJI



Izvor: prilagođeno prema Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 288

²¹⁴ Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 282

Važnost prodajne demonstracije:²¹⁵

- a) bolja komunikacija i usvajanje informacija
- b) dokazi koristi za kupca
- c) osjećaj vlasništva – demonstracije daju kupcu privremeni osjećaj vlasništva nad proizvodom ili uslugom
- d) kvantificiranje rješenja kroz proračune korisnosti (povrat uloženi sredstava, analiza troškova i dr.).

Elementi uvjerljivosti prodajne prezentacije:²¹⁶

- a) Demonstriranje proizvoda i usluga – vrlo učinkovit element uvjerljivosti tijekom prodajne prezentacije. Pomoću demonstriranja proizvoda ili usluge kupac vrlo lako prepoznaje o čemu se radi i kakvu korisnost može očekivati od proizvoda. Primjerice, moguće je demonstrirati i usluge, vrijedi pravilo „slika govori više od tisuću riječi“. Demonstriranjem proizvoda kupac dobiva snažan alat u prodajnoj prezentaciji, posebice ako je za razumijevanje proizvoda potrebno koristiti i neka druga osjetila (njuh, sluh, opip).
- b) Poslovne reference – izvrstan pokazatelj naše ozbiljnosti i predanosti kupcima jest lista kupaca s kojima smo radili ili s kojima radimo. Uspješnu suradnju potrebno je javno komunicirati kako bi kupci stekli potpuni dojam o nama. Posebno ako smo radili s nekima od vodećih poduzeća u branši. Bogate poslovne reference pridonose ugledu i olakšavaju nam pregovarački posao jer smo u mogućnosti kandidirati bolje uvjete u budućim poslovima, s naslova reputacije i kvalitete onih za koje smo u prošlosti radili.
- c) Besplatno isprobavanje proizvoda, testovi – cilj je omogućiti kupcu upoznavanje s proizvodom i njegovim karakteristikama, primjerice, novi softver, prehrambeni artikli, kozmetika, alati, mali kućanski aparati i dr.
- d) Garancije ili jamstva su snažan element uvjerljivosti koji jamči kupcu pomoć u slučaju problema, povrat novca ukoliko nije zadovoljan proizvodom ili zamjenu, popravak proizvoda.
- e) Svjedočanstvo ili preporuke – kupci opisuju svoje zadovoljstvo proizvodom ili uslugom, posebice su korisna ako ih daju osobe poznate kupcu.
- f) Posjedovanje certifikata sustava upravljanja kvalitetom uprave i drugih certifikata vezanih uz proizvode i njihove tehničke karakteristike.
- g) Proračuni, kvantitativne analize i pokazatelji – ukoliko se radi o složenim proizvodima i tehničkim rješenjima, velikim investicijama i zahvatima, potrebno je pripremiti sljedeće izračune:²¹⁷
 - 1. „stopa povrata na ulaganja – ROI – postotno izraženi financijski prinosi ili uštede koje se očekuju od ulaganja
 - 2. analiza troškova i koristi – uspoređuje troškove i koristi za kupca koji nastaju određenom kupnjom
 - 3. vrijeme povrata – vrijeme potrebno da se ukupni izdatci za investicije izjednače s priljevom gotovine

²¹⁵ Manning, G.L., Reece, B.L.: Suvremena prodaja, stvaranje vrijednosti za kupca, 10. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2008, str. 292-297

²¹⁶ Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 372-376

²¹⁷ Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 376

4. neto sadašnja vrijednost – izraz novčane vrijednosti budućih priljeva na današnji dan umanjen za ulaganja
5. oportunitetni trošak – povrat koji bi kupac mogao ostvariti alternativnim ulaganjem iste količine novca
6. koeficijent obrtaja – kazuje koliko se puta tijekom promatranog razdoblja obrne zaliha
7. doprinos pokriću fiksnih troškova – pokazuje u % koliko pri određenoj cijeni ostaje za pokriće fiksnih troškova i ostvarenje dobiti“.

g) Posjeti tvornicama – prodavatelj može organizirati posjet budućeg kupca svojem poduzeću kako bi na licu mjesta prezentirao primjerice kapacitete, ljudske potencijale, opredijeljenost za kvalitetu i dr.

Vežano uz načine na koje je moguće isporučiti vlastitu prodajnu prezentaciju, s obzirom na broj sudionika navodimo:²¹⁸

- „Prodavač-kupac: prodavač razgovara s kupcem ili potencijalnim kupcem, osobno ili telefonski, o različitim aspektima prodajne ponude, ponudu je moguće dostaviti pisanim putem
- Prodavač-skupina: prodavač se obraća skupini osoba iz poduzeća kupca. U ovoj je situaciji potrebno i prije samog obraćanja saznati što više o pojedinim članovima i njihovim potrebama i očekivanjima vezano uz ponudu
- Prodajni tim-skupina: prodajni tim prezentira skupini iz poduzeća kupca.
- Konferencijska prodaja (prodavač dovodi ključne ljude iz različitih područja u poduzeću kako bi razgovarali o glavnim problemima i uvjetima)
- Prodajni seminari: tim osoba iz određenog poduzeća organizira i vodi edukativni seminar za članove iz poduzeća kupaca o najnovijim razvojjima u sektoru.“

9.7 Vrste prodajnih prezentacija

Osnovni formati prodajnih prezentacija uključuju tri temeljne vrste:²¹⁹

1. Upamćena ili memorirana prezentacija – ova se prezentacija zove „standardna upamćena“ ili „ukalupljena“ prezentacija. Prodavač ovakvu prezentaciju isporučuje prema svakom kupcu, bez znatnih odstupanja. Prodavač izlaže informacije 80 do 90 posto vremena prezentacije, interakcija je minimalna zbog njezine izrazite strukturiranosti.
2. Prezentacija na temelju ključnih točaka – ova se prezentacija još zove i „prodavanje prema formuli“, „persuazivna prodaja“. Standardiziraju se odgovori na najčešća pitanja kupaca. Prodavaču ostaje na raspolaganju dovoljno slobode za intervenciju.
3. Prezentacija potpuno prilagođena kupcu – ovo je najkreativniji pristup kupcu jer polazi od njegovih osobnih potreba i interesa koji se razmatraju te se potom prema njima kreiraju i ciljevi, sadržaj i struktura prezentacije.

²¹⁸ Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 269

²¹⁹ Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 270

9.8 Važnost poznavanja publike

Prodajna će prezentacija biti uvjerljiva samo ukoliko bude kvalitetno pripremljena te izvedena. Idući element uspješnosti prezentacije jest poznavanje publike kojoj se obraćamo. Činjenica jest da je važno poznavati interese i potrebe kupca, no isto tako važno je poznavati i publiku koja sjedi u auditoriju. Ukoliko u auditoriju sjede stručnjaci različitih profila, potrebno je naglasiti da svatko od njih ima svoj stručni žargon, interese i ciljeve, znanja, preferencije i slično.

Stoga je potrebno razumijevati ovu raznolikost te se pripremiti za izvođenje prezentacije u skladu s auditorijem koji nas sluša. Moramo govoriti njihovim jezikom, a to je jezik različitih profesija, što zahtijeva dosta pripreme.

9.9 Vizualna sredstva podrške prezentiranom sadržaju

Dojmljivost prodajne prezentacije pospješuju vizualna pomagala, tj. sredstva. Vizualna sredstva koja se koriste kao pojačivači u prezentaciji dijele se na:

- a) klasična vizualna sredstva i
- b) tehnološki napredna vizualna sredstva.

Kao najčešće korištena klasična vizualna sredstva koriste se:²²⁰

- Katalozi i brošure – prednost je da ih možemo ostaviti kupcu koji ih može pregledavati i nakon što prodajna prezentacija završi. Mogu biti u papirnatom ili elektronskom obliku (CD, web stranica)
- Slike, oglasi, mape, ilustracije – fotografije proizvoda, oglasne kampanje proizvoda,
- Handout-i ili materijal za podjelu nakon prezentacije, možemo u papirnatom obliku kupcu ostaviti glavne činjenice s prezentacije kao podsjetnik na ono što je čuo u prezentaciji.
- Prodajni portfelj ili prodajna mapa – obično su u papirnom obliku, mogu sadržavati čitav set informacija, od financijskih izvješća poduzeća, svjedočanstava zadovoljnih kupaca, certifikate, članke iz časopisa, pa sve do fotografija značajnih projekata, cjenike i dr.
- Posebni kovčezi, sanduci, stalci – sadrže uzorke proizvoda

Kao neka od najčešće korištenih tehnoloških naprednih vizualnih sredstava koriste se:²²¹

- Projekcijsko platno,
- LCD projektor,
- Tv i video oprema,
- Flip Chart,
- Interaktivna bijela ploča,
- Prijenosna računala i dr.

Prije same prezentacije trebamo se uvjeriti u tehničku ispravnost i pogodnost suvremenih pomagala, kako se ne bi dogodilo negativno iskustvo.

²²⁰ Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 379

²²¹ Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 380-381

9.10 Formalna (pisana) ponuda

Formalna (pisana) ponuda je pisani dokument kojega sačinjava prodavatelj, a sadržava sve bitne elemente prodajne prezentacije i budućeg nacrta posla. Predstavlja spremnost prodavača da isporuči proizvod ili uslugu u skladu s podacima iz prezentacije.

U ponudi je važno navesti sve bitne elemente budućeg posla. Ona je obvezujuća za izdavatelja, stoga treba voditi račun o svim njezinim detaljima: predmetima ili uslugama, cijenama, ostalim parametrima, roku do kojeg vrijedi i slično. Ukoliko kupac prihvati ponudu, kreće se u realizaciju prodajnog posla.

10. ZAKLJUČENJE I UGOVARANJE PRODAJE

Ključne riječi koje se izučavaju u ovom poglavlju:

pojam zaključenja prodaje, važnost zaključenja prodaje za prodavatelja i kupca, smjernice za zaključenje prodaje, suvremene metode zaključenja prodaje, manipulativne metode zaključenja prodaje (i kako ih prepoznati)

10.1 Zaključenje prodaje

Zaključenje prodaje između prodavača i kupca predstavlja krunu svih napora u pregovaračkom procesu. To je znak da je prodavač sposoban povezati vlastite interese s kupčevim interesima te da postoji početno povjerenje među stranama. Budući da je zaključenje prodaje početak formalnog poslovnog odnosa, potrebno je naglasiti da proces realizacije prodaje tek počinje i da se svakom novom prodajom to povjerenje učvršćuje ili se obara, najčešće zbog iznevjerenih očekivanja kupaca. Stoga prodavač treba uložiti dodatne napore kako bi isporučio kupcu sve one parametre na koje se obvezao u svojoj ponudi. Bit će potrebno pratiti proces prodaje i pravovremeno reagirati kako se ne bi događali propusti prema kupcu. Jedino je na ovaj način moguće izgraditi partnerstvo i sačuvati povjerenje.

Zaključenje prodaje od iznimne je važnosti za poduzeće, kupca te prodavatelja.²²²

- a) Važnost za poduzeće ogleda se u činjenici da je poduzeće steklo novog kupca, što u uvjetima oštre konkurencije znači da je ono u nečemu prepoznato. Novi kupac znači egzistenciju poduzeća.
- b) Važnost za kupca ogleda se u činjenici da je pronašao rješenje za svoje poslovne izazove i probleme u vidu koristi, unapređenja, inovacija i dr.
- c) Važnost za prodavača ogleda se u činjenici da smo osigurali poduzeću novog kupca, da posjedujemo vještine pregovaranja i prodavanja koje donose dobar rezultat poduzeću, da se isplatio trud i vrijeme koje smo uložili u kupca. Ponekad će biti potrebno i nekoliko posjeta kupcu da bi se realizirala prodaja, ovo je posao za one koji vjeruju u vlastite sposobnosti i u ispravnost onoga što rade te su uporni.

Nakon uspješno okončanog prodajnog procesa potrebno je sačiniti kupoprodajni ugovor sa svim elementima ugovorene suradnje. U slučaju da prodajni susret nije uspio, potrebno je razgovarati s kupcem i tražiti razloge. Tako dobivene informacije potrebno je razmotriti unutar poduzeća od strane odgovornih ljudi te na temelju njih doći do određenih zaključaka o tome što je bilo potrebno poduzeti i sl.

²²² Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 330-331

Smjernice za zaključivanje prodaje:²²³

- a) potrebno je fokusirati se na one pogodnosti koje su presudne za kupca,
- b) pregovaranje o teškim pitanjima prije pokušaja zaključenja prodaje,
- c) iskazivanje visokog stupnja samopouzdanja i vjere u vlastiti proizvod.

10.2 Suvremene metode zaključenja prodaje

U nastavku se daje prikaz suvremenih metoda prodaje.²²⁴

10.2.1 Izravan zahtjev

„Vrlo preporučljiva i učinkovita metoda osiguranja obvezivanja kupca ili zaključenja prodaje, sastoji se u tome da kupca jednostavno tražimo da učini to što želimo – naruči određenu količinu robe, dođe u naš izložbeni salon ili nešto treće. Ta metoda najbolje djeluje kod odlučnih kupaca poput goniča/direktora, koji inače ne vole previše okolišati i gubiti vrijeme, a manje je učinkovita u analitičara, ljubaznih i izražajnih. Sve što trebamo učiniti nakon što smo izrekli vlastiti zahtjev je zašutjeti i čekati na odgovor. Šutnja radi za nas, jer pregovaračko pravilo kaže da tko prvi progovori taj obično popušta.“²²⁵

10.2.2 Sažimanje koristi

„Tom metodom prodavač jednostavno podsjeća potencijalnog kupca na koristi prijedloga o kojima su se složili tijekom prezentacije i nakon toga pita za narudžbu. Sažimanje koristi vrlo je korisno na duljim prezentacijama koje obično imaju i više dijelova i kada se prodavač već višestruko susreo s kupcem. Cilj nam je pomoći kupcu sintetizirati važne točke prezentacije s namjerom da donese mudre odluke i da još jednom dobije pregled o tome kako obilježja našeg proizvoda rješavaju njegove probleme i potrebe.“²²⁶

10.2.3 Metoda bilance ili metoda Bena Franklina

„Metoda bilance, T-konta ili metoda Bena Franklina je vrlo jednostavna metoda koju možemo učinkovito primijeniti kod kupaca koji se preimšljaju na putu do konačne odluke, a niti jedan razlog za to nije očit. U takvom slučaju prodavač uzima list papira i poziva kupca da mu se priključi u nabranjanju (brainstormingu) pozitivnih i negativnih strana odluke da se kupi sada ili da se kupnja odgodi za poslije. Uz pomoć istog pristupa mogu se uspoređivati plusevi i minusi od kupnje našeg proizvoda u usporedbi s proizvodom konkurencije ili usporediti stanje kupnje s tim da kupac uopće ne kupi.“²²⁷

10.2.4 Metoda oprobavanja – prigovor kao stimulans kupnje

„Tom metodom prodavač inicijalno pokušava ostvariti planirani cilj jednostavno pitajući za narudžbu ili izražavanjem izravnog zahtjeva kupcu. Ako ishod ne bude pozitivan i kupac uzvрати sa „ne“,

²²³ Manning, G.L., Reece, B.L.: Suvremena prodaja, stvaranje vrijednosti za kupca, 10. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2008, str. 345-347

²²⁴ Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 337 -344

²²⁵ Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 337

²²⁶ Ibidem, str. 338

²²⁷ Ibidem, str. 339

prodavač ne treba takvo „ne“ prihvatiti kao definitivno odbijanje, jer je možda samo riječ o tome da je uranio sa svojim zahtjevom i da kupac jednostavno još nije spreman. Uspješan prodavač neće se ustručavati pitati kupca što je osnovni razlog njegova odbijanja. U te svrhe može se osloniti na različite vrste otvorenih pitanja.“²²⁸

10.3 Manipulativne metode zaključenja prodaje

Manipulativne metode zaključenja prodaje ne pridonose ozračju povjerenja i stvaranja dugoročnih partnerstava. Ovdje se iznose u svrhu razotkrivanja, kako bi pregovarači mogli prepoznati pojedinu metodu, ukoliko se susretnu s njome te znati da je riječ o običnoj manipulaciji.

10.3.1 Samoinicijativno zaključenje

„Samoinicijativno zaključenje ili zaključenje na temelju pretpostavljene volje događa se tako da prodavač u određenom trenutku jednostavno sam počne ispunjavati narudžbenicu i stavi kupca pred svršen čin. To čini računajući na to da kupac neće reagirati jer misli da ga je prodavač možda pogrešno shvatio ili da je rekao nešto na temelju čega se moglo neizravno zaključiti da želi proizvod. Ta je tehnika posebno učinkovita s kupcima ljubazne osobnosti ili popustljivim pregovaračkim tipovima. Oni će radije žrtvovati vlastiti interes nego se izvrgnuti riziku da ih se doživi kao nepristojne ili grube jer im je stalo do toga što drugi misle.“²²⁹

10.3.2 Zaključenje na minornim točkama

„Pri toj se metodi, za razliku od prethodne, čini da prodavač ostavlja određeni prostor kupcu da sam donese odluku. Međutim prodavač ne pita kupca izravno želi li kupiti neki proizvod, nego se služi određenom smicalicom, pa ga pita nešto poput: „koje odijelo želite, sivo ili crno? Kamo treba isporučiti robu, u Zagreb ili na neku drugu adresu?“. Jednom kada kupac izrazi svoj izbor vrlo je teško odstupiti, jer može osjećati pritisak prethodno izrečenog obvezivanja. Kao metoda, djeluje u ljudi koji se teško suprostavljaju i ustručavaju izraziti vlastita mišljenja ako su suprotna sugovorikovima.“²³⁰

10.3.3 Zaključenje uz pomoć kontinuiranog „da“

„Tom metodom prodavač nastoji tijekom konverzacije dobiti od kupca što više afirmativnih odgovora na prethodno smišljena, najčešće sugestivna pitanja ili pitanja na koja je logično očekivati da će kupac odgovoriti potvrdno. To bi narušilo njegovu percepciju o sebi kao osobi koja drži do onoga što je rekla i s čim se prethodno složila.

Konačno, ponekad se dogodi potpunim automatizmom ili inercijom do čega dovodi prethodno učestalo ponavljanje. Upotreba te metode može biti jako štetna za dugoročni odnos ako kupac shvati da je izmanipuliran.“²³¹

²²⁸ Ibidem, str. 339

²²⁹ Ibidem, str. 342

²³⁰ Ibidem, str. 342

²³¹ Ibidem, str. 342

10.3.4 Zaključenje uzmicanjem

„Tom se metodom prodaja nastoji zaključiti tako da se kupcu da do znanja kako je ovo jedinstvena prigoda za obavljanje kupnje, jer određena pogodnost ili korist koja nam se sada nudi neće biti još dugo dostupna. Primjerice: *još ovaj tjedan možemo jamčiti ovu cijenu, a već bi se sljedeći tjedan cijene trebale znatno povisiti.*“²³²

10.3.5 Zaključenje s koristi u pričuvi

„Nakon što je prodavač pokušao zaključiti prodaju uz pomoć neke od ostalih metoda i nakon što nije uspio, izvlači iz rukava nekakvu dodatnu korist za kupca koju prije nije spominjao. To može biti mogućnost da kupcu odobri dodatni popust *samo zbog toga što kupuje prvi put* ili da ponuda obuhvati određene dodatne vrijednosti o kojima prije nije bilo riječi.“²³³

10.3.6 Igranje na kartu emocija

„Ta se metoda zaključenja prodaje javlja, jednako kao i prethodna, u situaciji kada prodavač nije postigao željeni ishod uz pomoć neke druge metode. U tom slučaju prodavač na određeni način pokušava iskoristiti emotivnu osjetljivost kupca kako bi ipak zaključio prodaju. Može se pozvati na različite razloge zašto mu je sklapanje tog posla iznimno važno. Primjerice, ako zbog lošeg vremena posljednjih nekoliko mjeseci nije uspio ispuniti kvotu i prijeti mu otkaz ili ima određene privatne probleme, supruga mu je bolesna i cijela obitelj ovisi samo o njemu.“²³⁴

²³² Ibidem, str. 342

²³³ Ibidem, str. 343

²³⁴ Ibidem, str. 344

11. REAGIRANJE NA PRIGOVORE KUPACA

Ključne riječi koje se izučavaju u ovom poglavlju:

pojam prigovora, razlozi prigovora kupaca, situacije u kojima kupac iznosi prigovore, win-win platforma za ophođenje s prigovorima, načini ostvarenja win-win rješenja u prigovorima, prodajna rezistencija, strategije ophođenja s prigovorima, situacije u kojima je dobro odgađati odgovoriti na prigovor

11.1 Pojam prigovora i razlozi prigovora kupaca

Potrebno je temeljito razumjeti što su to prigovori, u kojim situacijama kupac prigovara te koji ga razlozi na to potiču. „Prigovori su simptomi zabrinutosti kupca da vaš proizvod/usluga, ili ponuda kao takva neće potpuno odgovarati ili riješiti njegov problem, realnost su s kojom se prodavač susreće gotovo u svakom prodajnom susretu i mogu se pojaviti u bilo kojoj fazi prodajne prezentacije.“ Situacije u kojima kupac može iznositi prigovore ilustrirani su u tablici 11.1.

TABLICA 11.1 SITUACIJE U KOJIMA KUPAC IZNOSI PRIGOVORE

pri dogovaranju susreta	Razlozi zbog kojih kupci prigovaraju
pri pristupanju kupcu i započinjanju susreta	Zbog nedostatka zanimanja za proizvod i nerazumijevanja
za vrijeme prezentacije	Zbog percipiranog rizika
pri zaključivanju prodaje	Zbog dobivanja na vremenu
u poslijeprodajnom susretu	Zbog nepovjerenja u osobu prodavača ili njegovo poduzeće i drugi razlozi

Izvor: Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 295-296

11.2 Win win platforma za ophođenje s prigovorima

U prodaji je ključan pozitivan stav i u slučaju postojanja prigovora. Prigovori nam omogućuju da uvidimo ono što smo eventualno previdjeli, a kupcu je bitno. Tada oni predstavljaju novu temu za razgovor i rasvjetljavanje interesa, potreba i oblikovanja ciljeva te međusobno približavanje obiju strana prema pozitivnom ishodu, a to je zaključenje prodaje.

Ono što predstavlja barijeru može, ako se na prikladan način komunicira, postati prigoda za uspješno ostvarenje prodaje, a to je win-win pregovarački pristup koji i kod pregovora donosi dobre rezultate.²³⁵

²³⁵ Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 297

11.3 Načini ostvarenja win-win rješenja u prigovorima

Ovo su neki od osnovnih načina za ostvarenje win-win platforme kod prigovora.²³⁶

- a) Planiranje i priprema kao sredstvo preduhitrenja prigovora – potrebno je već kod stvaranja prodajne prezentacije razmišljati o svim mogućim prigovorima koje bi kupac mogao istaknuti te ih u prodajnoj prezentaciji preduhitriti.
- b) Očekivanje prigovora kao elementa pregovaranja – iskusni prodavači već znaju u kojem se dijelu pregovaračkog procesa pojavljuju koji prigovori i kako ih rješavati. Neka poduzeća sastavljaju listu standardnih prigovora i odgovora na njih, kako bi sakupili sve naučeno iz pregovaračkog procesa i učinili znanje dostupno drugim pregovaračima.
- c) Jasno i istinito izražavanje – ukoliko je prodavač orijentiran na win-win platformu, kupac će to prepoznati, ako ne prije, onda po načinu na koji rješava prigovore. Bitno je da prodavač ostane dosljedan u win-win platformi.
- d) Izbjegavanje negativnosti - u procesu pregovora i prodaje mogu se desiti situacije pojačane emocionalnosti, ljutnja, razočaranost, napetost. Potrebno je smiriti situaciju i fokusirati se na problem, a ne na međusobne odnose.
- e) Pažljivo slušanje – o vještini aktivnog slušanja već je bilo riječi. Kupci žele znati imaju li pravo glasa, sluša li ih tko ili su oni predmet naše manipulacije.
- f) Izgradnja vrijednosti se događa samo kod prodavača i pregovarača koji su orijentirani ka pronalasku rješenja buduće suradnje. Premošćivanje međusobnih razlika zahtijeva umješnost i sposobnost vrhunskih pregovarača o kojima je već bilo riječi.

11.4 Prodajna rezistencija

Prodajna rezistencija je „najčešće spontana reakcija, ali može biti i namjerna, a uzroci njena postojanja mogu se razabrati iz dviju osnovnih skupina čimbenika: psiholoških ili logičkih.“²³⁷

Psihološki uzrokovana rezistencija „tumači se kao nepostojanje volje ili želje za kupnjom, a utemeljena je na stavovima, emocijama ili predrasudama. Takva je rezistencija vrlo subjektivna i varira od osobe do osobe. Logička se rezistencija sastoji od nespremnosti na kupnju koja se temelji na opipljivim elementima: na cijeni, na datumu isporuke ili na specifikaciji proizvoda.“²³⁸

Psihološki uzrokovana rezistencija: opiranje ometanju kupca koji želi doći u poduzeće, a kupac ga ne želi primiti, preferiranje ustaljenih navika i otpor mijenjanju navika, svijest o ograničenosti sredstava i zadovoljstvo postojećim stanjem, opiranje dominaciji kupca u prodajnom procesu, neutemeljene predodžbe o proizvodu ili usluzi, nesklonost odlučivanju i neurotičan stav prema novcu.²³⁹

Logički uzrokovana rezistencija: cijena koja ne odgovara kupcu, rokovi i raspored isporuka, specifikacije, uvjeti plaćanja, paket usluga, imidž.²⁴⁰

²³⁶ Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 299

²³⁷ Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 302

²³⁸ Ibidem, str. 302

²³⁹ Ibidem, str. 303-305

²⁴⁰ Ibidem, str. 306

Namjerna prodajna rezistencija je ponašanje kupca koji ima za cilj opstrukciju prodajnog posla radi različitih interesa poput vlastitog osjećaja nadmoći, dobivanja određenih ustupaka, isticanje vlastite volje i slično.²⁴¹

11.5 Strategije ophođenja s prigovorima

Elementi strategije u ophođenju s prigovorima su sljedeći:²⁴²

- Pojavljivanje prigovora – ovdje je važna sposobnost aktivnog slušanja, kako bismo razumjeli ono što nam kupac govori i njegove motive.
- Razumijevanje prigovora – potrebno je razumjeti širi kontekst problema kojega kupac ima.
- Traženje informacija – moguće je da kupac iznosi prigovor jer nema dostatne informacije.
- Uvjetovane kupnje – kupac pristaje na kupnju pod određenim uvjetima, ukoliko prodavač pristane na njih, kupnja će se ostvariti.
- Beznadni prigovori – to su prigovori koje prodavač ne može riješiti ili ukloniti.
- Potvrda legitimnosti – važno je razumjeti kupca i njegovo stajalište te mu dati do znanja da razumijemo njegov položaj i potrebe koje iznosi.
- Odluka o tome kada i kako odgovoriti na prigovor – na prigovor koji iznosi kupac treba odgovoriti konstruktivno.

Ovo su situacije u kojima je poželjno odgoditi odgovaranje na prigovor:²⁴³

- ✓ Prerano pojavljivanje prigovora na cijenu dok još nismo iznijeli sve pogodnosti proizvoda.
- ✓ Klijent uzastopno i učestalo iznosi prigovore koji su uvredljivi ili neugodni – potrebno je ne uzvratiti istom mjerom te zatražiti ponovni susret u neko pogodnije vrijeme.
- ✓ Logički razlozi za razmatranje prigovora poslije u prezentaciji – kupac preuranjeno iznosi prigovore dok nije završila prezentacija i nije dobio sve potrebne informacije. To je prekidanje prezentacije.

²⁴¹ Ibidem, str. 302

²⁴² Ibidem, str. 314-317

²⁴³ Ibidem, str. 318 prema Anderson, R.E., Dubinsky, A. J.: Personal Selling, str. 179

12. POSTPRODAJNE USLUGE KUPCU I KREIRANJE POSTPRODAJNOG ZADOVOLJSTVA KUPCA

Ključne riječi koje se izučavaju u ovom poglavlju:

pojam poslijeprodajnog usluživanja, oblici poslijeprodajnog usluživanja, rješavanje reklamacija, sredstva za održavanje kontakata s kupcima, razvoj odnosa utemeljen na povjerenju i uzajamnoj koristi, briga o ključnim kupcima, Customer Relationship Management (CRM) tehnologija.

12.1 Poslijeprodajno usluživanje

Poslijeprodajno usluživanje jest pomaganje kupcu u rješavanju određenih problema nakon kupovine naših proizvoda ili usluga.

Ovo su neki od mogućih oblika poslijeprodajnog usluživanja:

- a) pomaganje kupcu vezano uz kreditne aranžmane – ukoliko je naša prodajna organizacija povezana s određenim poslovnim bankama, možemo preuzeti na sebe ishođenje potrebnih kredita za kupca, prikupljanje dokumentacije za banku i realizaciju kreditnog posla.
- b) provjera isporuke – potrebno je nazvati kupca i provjeriti je li zadovoljan s prvom isporukom. Na ovaj način pokazujemo kupcu svoje opredjeljenje za njegovo zadovoljstvo. Također možemo saznati da li nešto eventualno nije bilo u redu. Stoga nam kontakt s kupcem i povratna informacija osigurava pregled nad onim kako teče opskrbeni lanac.
- c) provjera instalacije – osobno nadgledanje instalacije koju isporučujemo kupcu. Na ovaj način možemo uočiti eventualne nedostatke te na licu mjesta poduzeti određene potrebne radnje. Njime također štedimo vrijeme kupcu i pojačavamo suradnju.
- d) provjera ispravnosti rada i obuka korisnika – nazočnost prodavača u početnoj fazi rada nekog stroja, postrojenja ili opreme te obuka korisnika može smanjiti početne probleme oko uhodavanja novih procesa i rada na novim strojevima. Ovo je pokazatelj da podržavamo kupca u namjeri korištenja naše opreme.
- e) provjera zadovoljstva i traženje preporuke – potrebno je provjeriti kupčevo zadovoljstvo postojecom poslijeprodajnom podrškom i tražiti preporuke za nove poslove.

12.2 Rješavanje reklamacija

Postupanje u slučajevima reklamacije kupaca nakon obavljene kupnje zahtjeva od prodavatelja punu pozornost i hitnost. Budući da je u pitanju, na neki način iznevjereno očekivanje kupca, potrebno je reagirati hitno. Pri tome je potrebno iskazati razumijevanje za kupčev stav i otkloniti uzrok problema, zamijeniti proizvod ili jednostavno izvršiti povrat novca. Bitno je da kupac ima pozitivno iskustvo suradnje, iako nije zadovoljan s nekim aspektom proizvoda, način na koji smo riješili njegov problem može rezultirati ponovnom kupnjom u nekoj budućoj poslovnoj suradnji. Tako da postojanje nezadovoljstva proizvodom ili uslugom ne mora nužno dovesti do raskida suradnje, već naprotiv.

Nemogućnost ispunjenja obećanja – ukoliko se prodavač nađe u situaciji da ne može ispuniti svoje obećanje dano kupcu potrebno je kupca što prije obavijestiti o slučaju i pojasniti situaciju, kako bi potencijalna šteta za kupca bila što manja.

Potrebno je, iako nemamo robu na raspolaganju, pomoći kupcu da se snađe i da se ne desi da i njegovi kupci budu iznevjereni. Potrebno mu je pomoći da se snađe, kako bi osigurao kontinuitet opskrbe. Na ovaj način kupcu dajemo do znanja, iako imamo slučaj više sile, da smo mu uvijek spremni pomoći.

Otkazivanje narudžbe – potrebno je saznati razloge koji su doveli do toga da kupac otkazuje narudžbu. U ovoj situaciji potrebno je ponašati se nadasve korektno kako našom reakcijom ne bismo zatvorili kupčeva vrata pred sobom. Potrebno je ostaviti mogućnost da u nekom skorijem periodu ponovno kontaktiramo kupca radi provjere mogućnosti novih poslova.

12.3 Razvoj poslovne suradnje

Neka od sredstava koja pomažu održavanju kontakata s postojećim kupcima su: osobni posjeti, telefonski kontakt, e-pošta, pismo, web i CRM – Customer Relationship Management.

Slijedeća tablica 12.1 ilustrira prednosti i nedostatke pojedinih sredstava za održavanje kontakata s kupcima.

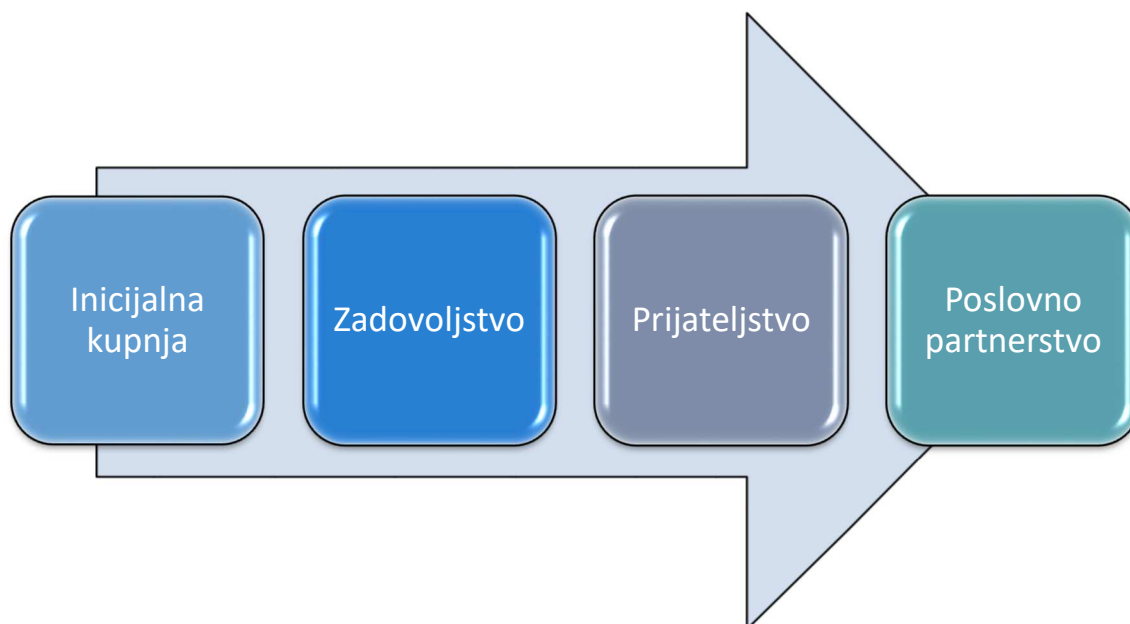
TABLICA 12.1 PREDNOSTI I NEDOSTATKE POJEDINIH SREDSTAVA ZA ODRŽAVANJE KONTAKATA S KUPCIMA

Sredstvo kontaktiranja	prednosti	nedostatci
Osobni posjeti	Najbolji način očuvanja odnosa	Skup, traži puno vremena i osobne pripreme
Telefon	Jeftin način komunikacije	Slabiji dojam od osobnog posjeta
e-pošta	Jednostavna i brza komunikacija, jeftina, poruka sigurno dolazi do kupca	Neosoban način kontakta, teško se izražavaju emocije
Pismo	Vrlo učinkovito sredstvo, pogotovo ako je riječ o čestitkama za blagdane, rođendan ili obljetnicu poduzeća	Djeluje neosobno
Web	Brzo, povoljno	Neosobno ukoliko se istovrsna poruka šaljem svakom kupcu
CRM	Raspoloživost mnoštva podataka koji osiguravaju prilagodbu usluge profilu i osobnoj preferenciji kupca	Ponekad djeluje prenapadno ukoliko je kupac česta meta naših prodajnih aktivnosti, a ne želi toliko intenzivan odnos

Izvor: Lišanin Tomašević, M.: Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, 2010., str. 354

Potrebno je ulagati dosta osobnog truda u izgradnju odnosa s postojećim poslovnim partnerima. Iduća slika 12.1 ilustrira razvoj odnosa utemeljen na povjerenju i uzajamnoj koristi.

SLIKA 12.1 RAZVOJ ODNOSA UTEMELJEN NA POVJERENJU I UZAJAMNOJ KORISTI



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

Izgradnja partnerskih odnosa:²⁴⁴

- a) osiguravanje uzastopnih prodaja – najbolji način da se odnosi razvijaju jest da budemo fokusirani na kupčevo zadovoljstvo u svakoj transakciji,
- b) reagiranje na povećana kupčeva očekivanja nakon prodaje – pružanje usluga kupcu jest timski rad.

12.4 Briga o ključnim kupcima

Prodavač koji se brine o ključnim kupcima često se puta u žargonu prakse zove „key account manager“ ili menadžer ključnih kupaca. Kako se u praksi češće čuje engleska verzija, tako će se i ovdje koristiti upravo ona.

Key account manager ima zadaću:²⁴⁵

1. Uspostaviti suradnički odnos s kupcem
2. Poboljšati komunikaciju i koordinaciju
3. Poslijeprodajno usluživanje
4. Povećanje prometa

Cheverton definira pojam ključnih kupaca s uključenim ograničenjima pojedinih definicija:²⁴⁶

- a) Oni koji su veliki (no, treba li prodajnoj statistici dati da odlučuje umjesto prodavatelja?)
- b) Oni koje ne smijemo izgubiti (prodavač će učiniti sve da ih ne izgubi, makar ga to ubilo!)
- c) Oni od kojih dolazi budući profit (a od koga dolazi današnji profit?)

²⁴⁴ Manning, G.L., Reece, B.L.: Suvremena prodaja, stvaranje vrijednosti za kupca, 10. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2008, str. 366

²⁴⁵ Lišanin Tomašević, 2010., str. 36

²⁴⁶ Cheverton, P.: Key Account Management, Kogan Page Limited, London, 2004., str. Str. 6

- d) Oni na koje je fokusirano prodajno osoblje (a što je s ostalima?)
- e) Oni kod kojih veliki trud donosi veliki povrat (povrat je relativno pitanje, koliko zapravo možete utjecati na taj povrat, dobijete li što trebate?)
- f) Oni koji traže više (svaka industrija ima velike oči, čini li ih to važnima?)
- g) Oni koji mogu naše poslovanje odvesti tamo gdje želimo (Možda je ovo najbolji argument, ali jeste li sigurni u to, jer budućnost je neizvjesna?)

Cheverton smatra da svaki prodavatelj mora sam odrediti koji su mu ključni kupci, a to ovisi o mnoštvu čimbenika: o tržištu, trenutnim potrebama prodavatelja, trenutnoj razini uspjeha, aktivnostima koje poduzima konkurencija i mnogim drugim činiteljima. On kaže „samo je jedno pravilo, a to je da ti kreiraš pravila“.²⁴⁷

12.5 CRM tehnologija

Customer Relationship Management tehnologija osigurava poduzeću:²⁴⁸

- a) vrednovanje poslovnih procesa na način kako ih kupac shvaća,
- b) olakšava interakciju s kupcima, slanje obavijesti, ponuda i sl.,
- c) CRM aplikacije olakšavaju identifikaciju proizvoda, usluga i promidžbenih aktivnosti prema određenim kategorijama (profilima) potrošača.

Softveri CRM tehnologije pružaju platformu poduzeću u oblikovanju vlastitih proizvoda prilagođenu profilima pojedinih kupaca, omogućavaju profiliranje kupaca i segmentaciju kupaca, praćenje uspješnosti prodajnih i promotivnih aktivnosti i mnoge druge pogodnosti u upravljanju prodajom.

²⁴⁷ Ibidem, str. 6

²⁴⁸ Kostojohn, S., Johnson, M., Paulen, B.: CRM Fundamentals, Apress, 2011, str. 6

13. LITERATURA

1. Agencija za obrazovanje odraslih: *Andragoški modeli poučavanja, Priručnik za rad s odraslim polaznicima*, Modul 1, dostupno na: www.asoo.hr/userdocsimages/andragoski_modeli_poucavanja.pdf, datum preuzimanja: 5.05.2017., str. 72
2. Anić, Klaić, Domović: *Rječnik stranih riječi*, dostupno na: <https://www.scribd.com/doc/42931231/Anic-Klaic-Domovic-Rjecnik-Stranih-Rijeci>, datum pristupa: 01.03.2017.
3. Bartolović, V., Džeba, D.: *Representation of Business Ethics Topics in Study Programmes of Higher Education in Croatia*, 6th International Scientific and Expert Conference TEAM 2014 Technique, Education, Agriculture & Management, Kecskemét, November 10-11, 2014
4. Careers Skills Library: *Communication Skills*, Second Edition, Ferguson, 1998.
5. Cheverton, P.: *Key Account Management*, Kogan Page Limited, London, 2004.,
6. Cohen, S.: *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, dostupno na: dx.doi.org/10.1036/0071387579, datum preuzimanja 28.04.2017.
7. Cohen, S.: *Negotiation is not a competitive sport*, Ivey Business Journal July/August 2004, str. 2, dostupno na: http://www.negotiationskills.com/pdf/article_ivey04.pdf, datum preuzimanja: 28.04.2017.
8. Duncan, T.: *The Simple Truths of Selling, Simple Truths*, 2015, dostupno na: <https://issuu.com/sourcebooks/docs/simple-truths-of-selling>, datum preuzimanja 28.04.2017.
9. Ekegren, M., Dåderman, A.M.: *Leadership Intelligence before and after Participation in UGL Leadership Training*, International Journal of Transpersonal Studies, Volume 34, Issue 1-2, 2015, dostupno na: [http://digitalcommons.ciis.edu/ijts-transpersonalstudies/vol34/iss1/4/\(01-03-2017\)](http://digitalcommons.ciis.edu/ijts-transpersonalstudies/vol34/iss1/4/(01-03-2017))
11. Fisher, R., Ury, W.: *Getting to yes Negotiating an agreement without giving in*, Random House Business Books, 1991,
12. Goleman, D. (1997): *Emocionalna inteligencija*, Mozaik knjiga, Zagreb
13. *Hrvatska enciklopedija*, dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=47751>, datum preuzimanja: 26.04.2017.
14. *Hrvatski jezični portal*, dostupno na: <http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search>, datum preuzimanja: 01.05.2017.
15. *Institut za hrvatski jezik i jezikoslovlje*, dostupno na: <http://struna.ihjj.hr/naziv/proksemika/24989/>, datum preuzimanja 1.05.2017.
16. Jelić, N.: *Bihevioralna ekonomija, neuroekonomija, neuromarketing*, dostupno na: hrcak.srce.hr/file/191189, datum preuzimanja: 26.04.2017.
17. Kostojohn, S., Johnson, M., Paulen, B.: *CRM Fundamentals*, Apress, 2011
18. Lewicky, R. J., Saunders, D. M., Barry, B.(2009): *Pregovaranje*, 5. izdanje, MATE d.o.o., Zagreb
19. Lišanin Tomašević, M., Ozimec, K: *Uloga i obilježja prodajnog osposobljavanja u hrvatskim poduzećima*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol.8 No.2 Prosinac 2010., dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=105347, datum preuzimanja: 01.05.2017.

20. Lišanin Tomašević, M.: *Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost*, dostupno na: hrcak.srce.hr/file/41454
21. Lišanin Tomašević, M.: *Profesionalna prodaja i pregovaranje*, HUPUP, Zagreb, 2010.
22. Luetić, A.: *Poslovna inteligencija i upravljanje opskrbnim lancem*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski Fakultet, doktorska disertacija, dostupno na: www.skladistenje.com/wp-content/uploads/2013/07/Luetic_disertacija_BI_SCM.pdf, datum pristupa: 1.05.2017
23. Manning, G.L., Reece, B.L.: *Suvremena prodaja, stvaranje vrijednosti za kupca*, 10. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2008
24. Mazilu, A.: *The profile of a successful Sales Agent*, dostupno na: <https://issuu.com/adrianmazilu/docs/ebook-salesagent>, datum preuzimanja: 1.05.2017.
25. Panian i suradnici: *Poslovna inteligencija, studije slučajeva iz hrvatske prakse*, dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/481181.PISSHP - Glavnina teksta.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/481181.PISSHP_-_Glavnina_teksta.pdf), datum preuzimanja: 1.05.2014
26. Pease, A.: *Body language, How to read others' thoughts by their gestures*, Sheldon Press, London, 1981.
27. Poredoš, D., Kovač, M.: *Stres i psihološko zlostavljanje na radnom mjestu*, dostupno na: hrcak.srce.hr/file/3115, datum preuzimanja: 01.05.2017., prema: Sauter, S. i Murphy, L. (1999.) *Stress at work*, DHHS (NIOSH) Publication No.99-101. Cincinnati: NIOSH
28. Portal Manager: *Peter Drucker*, dostupno na: <http://www.manager.hr/naslovnica/item/peter-drucker-otac-modernog-menadzmenta-goran-tudor>, datum preuzimanja: 1.03.2017.
29. Poslovni zbornik: *Taktike pregovaranja – Riznica pregovaračkih postupaka*, Angolo TIM, Zagreb, 2006.
30. Qehaja, A. B., Kutllovci, E., Namani, M. B.: *Improving Salesperson Effectiveness Through Sales porces Automation Tools In Wholesale Distribution Firms*, Poslovna izvrsnost : znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti, Vol.10 No.1 Lipanj 2016., , dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=236639, datum preuzimanja: 01.05.2017.
31. Templeton, M.: *Public speaking and presentations DeMYSTiFieD*, 2010 by The McGraw-Hill Companies, Inc.
32. *Wikiquote*, dostupno na: https://hr.wikiquote.org/wiki/Henry_Ford prema News Journal (Mansfield, Ohio, 1965.), datum preuzimanja: 1.03.2017.
33. Zohar, D., Marshall, I. (2002): *SQ Duhovna inteligencija, suštinska inteligencija*, VBZ, Zagreb

INDEKS POJMOVA

A

agresivni ljudi u pregovorima
kako se ponašati, 56
aktivno slušanje
savjeti, 29
Aktivno slušanje, 29
savjeti za bolje slušanje, 81
Analiza financijskih izvještaja, 17
Analiza kritičnih faktora uspjeha, 17
Analiza općih uvjeta poslovanja, 17
Analiza portfelja, 17
Analiza scenarija na razini grane ili djelatnosti, 17
Analiza sinergije, 17
Analiza snaga i nedostataka, 17
Analiza spajanja i pripajanja, 17
arbitraža, 51
argumentiranje
afirmativno i pobijajuće, 53
autorstvo ugovora. *Vidi* Indikatori pregovaračke poluge

B

BATNA, 19, 21, 22, 39, 42, 46, 51
Besplatno isprobavanje proizvoda, testovi, 92
Briga o ključnim kupcima, 105
broj suradnika
u pregovorima, 23
brokeri, 78

C

cilj prezentacije, 88
Ciljana pozicija, 37, 39
Cjenovna diskriminacija, 74
Customer Relationship Management, 67
CRM TEHNOLOGIJA, 106

Č

čekanje na odgovor, 23

D

Damping, 74
Davanje početne ponude. *Vidi* Zauzimanje različitih pozicija u pregovaranju
Definicija prodaje, 67
Definiranje realnih ciljeva, 37
Distributivno pregovaranje
definiranje parametara pregovaračke situacije
početna cijena
najniža cijena
ustupci
konačna ponuda

raspon pogađanja, 41

dob, spol, izgled
uloga u pregovorima, 23
Doba savjetodavne prodaje, 72
Doba strateške prodaje, 72
Doba uspostavljanja partnerstava, 72
Dodatni izvori snage, 22
dodirivanje i kontakt očima. *Vidi* Indikatori pregovaračke poluge
Dogovaranje prodajnog susreta, 83
društvene mreže i poznanstva, 23
Držanje tijela, 28
Duhovna inteligencija, 32, 108

E

Elementi komunikacijskog procesa, 25
elementi uspješnih prodajnih prezentacija, 87
Elementi uvjerljivosti prodajne prezentacije, 92
Emocionalna inteligencija, 31
Etička i pravna pitanja, 63
etički kodeks, 64
etika
pojam, 63
povrede etike, 65
Evolucija zadataka prodavača, 67
Evolucija zadataka prodavača kroz povijest, 68

F

Fazni model pregovaranja, 47
Fazni model pregovora, 47
Financijska i nefinancijska kompenzacija, 66
Fleksibilno ponašanje. *Vidi* Zauzimanje različitih pozicija u pregovaranju
Formalna (pisana) ponuda, 95
formiranja sustava etičkih vrijednosti pojedinca, 65

G

G.R.O.W model, 58
Garancije, 74
Geste, 28
greške „dobrih pregovarača“, 47

H

Handout, 94
hibridni / mješoviti kriteriji, 67
Hijerarhija interesa, 38
HOREKA kanali, 78

I

INCOTERMS, 73
indikatori pregovaračke poluge, 22

informacije
koje pregovarač posjeduje, 21
informacije o novom ili postojećem kupcu, 82
iniciranje kontakta, 22
integrativno pregovaranje
glavni koraci, 7, 43, 44
Integrativno pregovaranje, 40, 42, 44, 45
čimbenici koji olakšavaju integrativno pregovaranje, 44
Inteligencija opskrbnog lanca, 18
intenzitet distribucije, 79
interesi
primarni
sekundarni, 26, 28, 36, 37, 38, 39, 40, 44, 48
zajednički, komplementarni, konfliktni, 6, 9, 26, 33, 38, 39,
40, 48
Interesi
sadržajni
procesni
interesi za odnose, 40
intervencija treće strane, 52
iskorištavanje razlika među pregovaračima, 43
Izravan zahtjev, 97
Izravno mijenjanje dojmova. *Vidi* Taktički zadaci u
distributivnom pregovaranju
Izraz lica, 28

J

javni govor
savjeti, 28
Javni govor
simptomi straha od javnog govora, 27
javno govorništvo, 27

K

kada je bolje ne pregovarati, 10, 46
karijera prodajnog osoblja, 66
Katalozi i brošure, 94
Key account manager, 105
Klijentska inteligencija, 14, 15
Ključne osobe komunikacijskog procesa, 25
Ključni pokazatelji uspješnosti rada prodavača, 66
Kognitivna inteligencija, 31
Kognitivne sposobnosti, 32
komercijalna logika
stara
nova, 5
komisionari, 78
Kompetitivna inteligencija, 14, 15, 16
komunikacija
pojam i važnost, 24
Komunikacija
govor, 26
pisanje poslovnih dopisa, 26
Slušanje, 26
u procesu pregovaranja, 25
Komunikacijske prepreke, 34

Konfliktnost ciljeva u marketinškom kanalu, 78
konkurentnost, 7, 17
Kontakt očima, 28
Konvencionalni izvori informacija, 16
korištenje fizičkog prostora i vlastito držanje, 22
korištenje poslijeprodajnih usluga, 16
Kretanje tijela, 28
kvalitativni pokazatelji, 67
kvantitativni pokazatelji učinaka, 66

L

leadership inteligencija, 32
Loše držanje. *Vidi* Negativni neverbalni znakovi
loše navike. *Vidi* Negativni neverbalni znakovi

Lj

Ljudski potencijali u prodaji
znanja, 74

M

Maloprodaja, 78
Manipulativne metode zaključenja prodaje, 98
Marketinško doba, 72
medijacija ili posredovanje treće strane, 51
Menadžment opskrbnog lanca, 18
Merchandiseri - punjači polica, 71
Metoda bilance ili metoda Bena Franklina, 97
Metoda oprobavanja – prigovor kao stimulans kupnje, 97
Metode pobuđivanja i pojačavanja, 90
Minimalna pozicija, 39
mjesto susreta. *Vidi*
Model dvostruke brige, 45
model trostrukih kompetencija vrhunskih pregovarača, 32
Motivacija prodajnog osoblja, 60

N

Načini ostvarenja win-win rješenja u prigovorima, 101
najvažniji ciljevi prodavatelja, 85
nakit, 29
NAPS, hrv. najbolja alternativa pretpostavljenom sporazumu,
22
napuštanje pozicije na koju ste se obvezali, 50
Narav suvremenih tržišta, 68
Nasilni pregovarači. *Vidi* Agresivni ljudi u pregovorima
Negativni neverbalni znakovi, 29
nekontrolirani pokreti ruku. *Vidi* Negativni neverbalni znakovi
Nekonvencionalni izvori informacija, 16
Neprikladan kontakt očima, 29
Neprikladna odjeća, 29
Neverbalna komunikacija, 28
Elementi, 28

O

Obilježja prodaje, 67
Obilježja radnog mjesta prodavača, 62
Obilježja suvremenih tržišta poslovne potrošnje, 76
obilježja uspješnih prodavača, 61
Obilježja uspješnih prodavača, 61
Obrasci (uzorci) kupovanja, 15
Obuka prodajnog osoblja, 76
Obuka za nove djelatnike, 76
Obuka za postojeće djelatnike, 76
Odijevanje, 28
Odnosi među pregovaračima, 18, 19
Određivanje ciljeva/pozicija, 37
Ometajući događaji. Vidi Taktički zadaci u distributivnom pregovaranju
oslovljavanje, konverzacija, 23
Osnovni formati prodajnih prezentacija, 93
osnovni koraci u pronalasku rješenja problema, 53
Osobine životnog ciklusa klijenta, 15
Osobna moć pojedinca
 stručna moć
 moć nagrađivanja
 moć prisile
 legitimna moć
 referentna moć, 20
Osobna priprema prodavača, 14
Osobna prodaja, 13
Osobni susret s kupcem, 85
Otkrivanje potreba kupaca, 88
Otvarajuća pozicija, 39

P

Paradžezik, 28
parametri pregovaračke situacije
 glavna pitanja, 39, 41
Persuazija, 6
Piramida osnovnih odgovornosti organizacije, 64
Piramidni stil pisanja, 26, 27
Planiranje pregovaranja, 45, 47
planogram, 71
Početni stav. *Vidi* Zauzimanje različitih pozicija u pregovaranju
Pojam prigovora, 100
Pokazivanje emocionalne reakcije. *Vidi* Taktički zadaci u distributivnom pregovaranju
posjedovanje certifikata sustava upravljanja kvalitetom, 92
Poslijeprodajno usluživanje, 103
poslovna inteligencija, 14
Poslovna kleveta, 74
Poslovna zavjera/ urota, 74
Poslovne reference, 92
Postupci prilikom kupovanja, odnosno proces kupovanja, 15
pošiljalac poruke, 25
Poticatelji potražnje ili detaljisti, 71
Povratni inženjering, 17
Pravila dobrog ponašanja, 86

Pravna pitanja u kupoprodajnim odnosima, 73
pregovaračka moć
 izvori, 20, 21, 22
Pregovaračke situacije
 karakteristike, 9
Pregovaračke taktike i metode, 54
Pregovarački susret, 52
pregovaranje
 kao igra nulte sume
 temeljeno na interesima, 42
Pregovaranje, 5, 6, 7, 9, 10, 12, 18, 19, 20, 21, 32, 33, 41, 42, 43, 44, 49, 50, 56, 108
 kada je bolje ne pregovarati, 10
 opipljivi i neopipljivi čimbenici, 9
Pregovaranje temeljeno na interesima. *Vidi* Integrativno pregovaranje
Prepoznavanje vlastitih i tuđih interesa, 37
Prezentacija, 25, 88, 93
Prijenos vlasništva i rizika, 73
primatelj poruke, 25, 30
Principi aktivnog slušanja, 30
Priprema pregovarača, 19
Priskrbitelji posla, 71
Proces odlučivanja o kupnji, 15
Proces uporabe kupljenih proizvoda, 16
Prodaja trgovcima na malo, 71
Prodaja u maloprodaji, 72
Prodaja usluga, 71
prodajna prezentacija
 obzirom na broj sudionika, 93
Prodajna prezentacija
 preporuke, 90
Prodajna profesija u digitalnom gospodarstvu, 67
Prodajna rezistencija, 101
Prodajni (kupoprodajni) ugovor, 73
Prodajni inženjeri, 71
Prodajni portfelj ili prodajna mapa, 94
Prodajno osoblje, 3, 8
Prodajno osoblje tehničke podrške, 71
Prodajno pregovaranje, 7
prodavač
 poželjne osobine, 4
 zadaće, 13
prodavač nekada i sada, 62
Prodavatelji novim kupcima, 71
Prodavatelji postojećim kupcima, 71
Profiliranje menadžmenta, 17
Proksemija, 28
Pronalaženje novih kupaca, 80
proračunata nesposobnost. *Vidi* Taktički zadaci u distributivnom pregovaranju
proračuni, kvantitativne analize i pokazatelji, 92

R

Radni zadaci prodajnog osoblja, 69
Radnje nakon postignutog sporazuma, 54
raspored sjedenja, 23

Razlike u interesima. *Vidi* Temeljne razlike među strankama u pregovaranju
Razlike u preferiranju vremenskog horizonta. *Vidi* Temeljne razlike među strankama u pregovaranju
Razlike u prihvaćanju rizika. *Vidi* Temeljne razlike među strankama u pregovaranju
Razlike u viđenju budućnosti. *Vidi* Temeljne razlike među strankama u pregovaranju
Razlozi neuspješnih sastanaka, 81
razlozi prigovora kupaca, 100
Razvoj osobne prodaje, 72
razvoj osobne prodaje od 1950-ih do današnjih dana, 72
Razvoj poslovne suradnje, 104
redoslijed i količina govorenja, 23
Registar godišnjih financijskih izvještaja, 16
Restrikcije maloprodavačima, 74
rezervne opcije
 u pregovorima, 22
rizična naplata, 64
Rješavanje reklamacija, 103
Rukovanje, 86

S

Sales force automation - SFA, 76
Sastavljanje tima za pregovore, 48
Savjeti za davanje ustupaka, 50
Sažimanje koristi, 97
Sedam vrsta nepotpunog slušanja
 pseudoslušanje
 jednoslojno slušanje
 selektivno slušanje
 selektivno odbacivanje
 otimanje riječi
 obrambeno slušanje, 30
Segmentacijska analiza, 17
slijepa ulica, 51, 52
Slike, oglasi, mape, ilustracije, 94
SMART model, 83
Smjernice za zaključivanje prodaje:, 97
spaceman, 71
Sposobnost aktivnog slušanja
 ključni elementi, 30
Sposobnost zauzimanja tuđe perspektive, 32
sposobnosti
 za uspješno pregovaranje, 32
Stavovi klijenata prema ponudi, 15
stisak ruke, 29
strategija marketinškog kanala
 čimbenici utjecaja, 78
strategija pregovaranja
 pripremne radnje, 46
Strategija pregovaranja, 45
Strategije ophođenja s prigovorima, 102
Struktura prezentacije, 87
Sudionici na tržištu poslovne potrošnje, 77
Suvremene metode zaključenja prodaje, 97
suvremeni prodajni pristup

osnovni elementi
otkrivanje potreba
 izbor proizvoda
 prezentiranje rješenja za zadovoljenje potrebe
 prodajno usluživanje, 73
Svrha i ciljevi prezentacije, 86

T

Taktički zadaci u distributivnom pregovaranju, 48
Taktike odbijanja, 59
Taktike za prevladavanje razlika među strankama, 57
tehnološka napredna vizualna sredstva, 94
Teme za pregovore, 7
Temeljne dileme u pregovorima, 19
Temeljne razlike među strankama u pregovaranju, 43
Test prirode informacija, 16
Test svrhe, 16
Test taktike, 16
tijek prodajne prezentacije, 88
Timska prodaja, 68
Tipične agresivne metode, 56
 Dobar policajac/loš policajac
 niska lopta/visoka lopta
 zavaravanje
 zalogaj
 kukavica
 agresivno ponašanje, 56
Tržišna inteligencija, 14, 15
Tržišta poslovne potrošnje, 77
tužba ili rješavanje sukoba sudskim putem, 51
Tvrdi stav. *Vidi* Zauzimanje različitih pozicija u pregovaranju

U

ugošćivanje i darovi, 22
Umjerenost. *Vidi* Zauzimanje različitih pozicija u pregovaranju
Unutarnja inteligencija tvrtke, 14
Unutarnji izvori podataka, 14
Upravljanje cijenom odugovlačenja. *Vidi* Taktički zadaci u distributivnom pregovaranju
Upravljanje ključnim kupcima, 69
Upravljanje percepcijom druge strane, 49
Upravljanje rasporedom pregovora. Vidi Taktički zadaci u distributivnom pregovaranju
Usmeni i pisani sporazumi, 73
uspjeh sastanka
 savjeti, 81
Usporedne analize (Benchmarking), 17
Ustupci. *Vidi* Zauzimanje različitih pozicija u pregovaranju
Ustupci u pregovaranju, 50

V

Vanjski izvori podataka, 14
Važnost poznavanja publike, 94
Važnost prodajne demonstracije, 92

važnost sjedenja kod prodajnog susreta, 88
Veleprodaja, 78
Vidi Distributivno pregovaranje“.
Vizualna sredstva podrške, 94
Vrijeme
 kao komponenta pregovaračke moći, 22
vrijeme čekanja, 22
vrijeme reakcije, 23
vrline vrhunskih pregovarača
 osnovne, 33
Vrste inteligencije, 31
Vrste komunikacijskih stilova, 34
Vrste kupovnih situacija, 80
Vrste prodajnih poslova, 69

W

Win win platforma za ophođenje s prigovorima, 100

Z

Zaključenje prodaje, 96
Zaprimatelj narudžbi
 Unutrašnji zaprimatelj narudžbi
 dostavljači
 vanjski zaprimatelj narudžbi, 70
Zastupanje, 73
Zastupnici (engl. Agent), 78
Zauzimanje različitih pozicija u pregovaranju, 50
Zona mogućeg sporazuma, 39

14. POPIS SLIKA I TABLICA

POPIS SLIKA

SLIKA 2.1 ELEMENTI UČINKOVITOG PREGOVARANJA	15
SLIKA 2.2 MODEL RAZVOJA PREGOVARAČKIH SPOSOBNOSTI U HRVATSKIM PODUZEĆIMA	16
SLIKA 3.1 PROCES PREGOVARANJA	24
SLIKA 4.1 ELEMENTI KOMUNIKACIJSKOG PROCESA	29
SLIKA 4.2 PIRAMIDALNI STIL PISANJA	31
SLIKA 4.3 MODEL TROSTRUKIH KOMPETENCIJA VRHUNSKIH PREGOVARAČA	37
SLIKA 4.4 MATRICA KOMUNIKACIJSKIH STILOVA	39
SLIKA 5.1 MEĐUODNOS TEMELJNIH I DERIVATIVNIH INTERESA	42
SLIKA 5.2 ILUSTRACIJA MEĐUODNOSA INTERESA STRANA U PREGOVORIMA	44
SLIKA 5.3 MODEL DVOSTRUKE BRIGE	50
SLIKA 5.4 GREŠKE "DOBRIH PREGOVARAČA"	51
SLIKA 6.1 OSNOVNI KORACI U PRONALASKU RJEŠENJA PROBLEMA	57
SLIKA 6.2 PRIKAZ MODELA G.R.O.W	62
SLIKA 7.1 OBILJEŽJA PRODAVAČA KOJA STVARAJU POVJERENJE KUPCA	65
SLIKA 7.2 PIRAMIDA OSNOVNIH ODGOVORNOSTI ORGANIZACIJE	68
SLIKA 7.3 UTJECAJ VRIJEDNOSTI NA STAVOVE I PONAŠANJE POJEDINCA	69
SLIKA 7.4 VRSTE PRODAJNIH POSLOVA PREMA PRODAJNOM ZADATKU I MJESTU OBAVLJANJA POSLA	74
SLIKA 7.5 OSNOVNI ELEMENTI SUVREMENOG PRODAJNOG PRISTUPA	77
SLIKA 8.1 PRIPREMA PRODAVAČA ZA PRODAJNI SUSRET	86
SLIKA 9.1 NAJVAŽNIJI CILJEVI PRODAVATELJA U PRVOM PRISTUPU KUPCU	89
SLIKA 9.2 PREPORUČENI TIJEK PRODAJNE PREZENTACIJE	92
SLIKA 9.3 POŽELJAN RASPORED SUDIONIKA PRODAJNOG SUSRETA	93
SLIKA 9.4 ELEMENTI UVJERLJIVOSTI U PRODAJNOJ PREZENTACIJI	95
SLIKA 12.1 RAZVOJ ODNOSA UTEMELJEN NA POVJERENJU I UZAJAMNOJ KORISTI	109

POPIS TABLICA

TABLICA 1.1 RAZLIKA IZMEĐU STARE I NOVE KOMERCIJALNE LOGIKE	9
TABLICA 1.2 NAJČEŠĆE VARIJABLE PRODAJNOG PREGOVARANJA S TRGOVAČKIM LANCIMA	12
TABLICA 4.1 KAKO JE STRUKTURIRANA NAŠA KOMUNIKACIJA?	30
TABLICA 5.1 USPOREDBA DISTRIBUTIVNOG I INTEGRATIVNOG PRISTUPA PREGOVORIMA	48
TABLICA 6.1 AFIRMATIVNO I POBIJAJUĆE ARGUMENTIRANJE	57
TABLICA 7.1 PRODAVAČ NEKADA I SADA	66
TABLICA 7.2 EVOLUCIJA ZADATAKA PRODAVAČA KROZ POVIJEST	72
TABLICA 7.3 RAZVOJ OSOBNE PRODAJE OD 1950. DO DANAS	76
TABLICA 7.4 ZNANJA KOJA TREBA POSJEDOVATI PRODAVAČ	79
TABLICA 7.5 KONFLIKTNOST CILJEVA U MARKETINŠKOM KANALU TE PODRUČJA SURADNJE S POSREDNICIMA	83
TABLICA 8.1 INFORMACIJE O NOVOM ILI POSTOJEĆEM KUPCU	86
TABLICA 9.1 ELEMENTI USPJEŠNIH PREZENTACIJA	91
TABLICA 9.2 METODE POBUĐIVANJA I POJAČAVANJA ZANIMANJA KUPCA	94
TABLICA 11.1 SITUACIJE U KOJIMA KUPAC IZNOSI PRIGOVORE	104
TABLICA 12.1 PREDNOSTI I NEDOSTATKE POJEDINIH SREDSTAVA ZA ODRŽAVANJE KONTAKATA S KUPCIMA	108