

# Upravljanje osobnom prodajom na primjeru Mesne industrije braća Pivac d.o.o.

---

**Vuković, Jelena**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:427660>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-08**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET SPLIT**

**ZAVRŠNI RAD**

**UPRAVLJANJE OSOBNOM PRODAJOM NA  
PRIMJERU MESNE INDUSTRIJE „BRAĆA  
PIVAC D.O.O.“**

**Mentor:**

**dr. sc. Ivana Kursan Milaković**

**Student:**

**Jelena Vuković**

**Split, rujan, 2017.**

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	3
<b>2. UPRAVLJANJE OSOBNOM PRODAJOM</b> .....	4
2.1. Temeljna obilježja osobne prodaje .....	4
2.2. Predrasude o prodajnoj profesiji .....	5
<b>3. FAZE PRODAJNOG PROCESA</b> .....	7
3.1. Priprema prodavača .....	7
3.2. Traženje potencijalnih kupaca .....	9
3.2.1. Procjena potencijalnih kupaca .....	10
3.2.2. Metode traženja potencijalnih kupaca.....	10
3.3. Priprema za pristup kupcu .....	12
3.4. Pristup kupcu .....	13
3.5. Otkrivanje potreba kupaca.....	14
3.6. Prezentacija .....	14
3.7. Otklanjanje prigovora.....	16
3.8. Zaključivanje prodaje .....	17
3.9. Postkupovni kontakt.....	17
<b>4. UPRAVLJANJE PRODAJNIM OSOBLJEM</b> .....	18
4.1. Planiranje prodajnog osoblja .....	18
4.2. Regrutiranje prodajnog osoblja .....	20
4.3. Selekcija – izbor kandidata.....	20
4.4. Obrazovanje .....	21
4.5. Motivacija prodajnog osoblja.....	22
4.6. Ocjenjivanje prodajnog osoblja .....	22
<b>5. ISTRAŽIVANJE UPRAVLJANJA OSOBNOM PRODAJOM I OSOBLJEM NA ODABRANOM PRIMJERU</b> .....	23
5.1. Opis poduzeća „Braća Pivac d.o.o.“ .....	23
5.2. Predmet, ciljevi i hipoteze istraživanja.....	24
5.3. Postupak istraživanja .....	25
5.4. Analiza rezultata istraživanja.....	28
5.5. Implikacije za praksu .....	31

<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	32
<b>LITERATURA</b> .....	33
<b>POPIS SLIKA I TABLICA</b> .....	34
<b>SAŽETAK</b> .....	34
<b>SUMMARY</b> .....	35

## 1. UVOD

Osobna prodaja jedna je od najefikasnijih metoda prodaje u suvremenim uvjetima poslovanja jer omogućuje direktan kontakt s kupcem, a koji predstavlja fokus poslovanja svakog poduzeća koje danas želi uspješno poslovati. U takvoj prodaji prodavač se nalazi u poziciji u kojoj putem prodajnog razgovora prezentira određenu poruku i prosljeđuje do kupca željene informacije o proizvodu ili usluzi, prilagođavajući ih istovremeno potrebama i željama kupaca. Zbog tržišnih promjena koje su konstantne, te iznimno jake konkurencije, suvremeni prodavači moraju izvrsno poznavati proizvode koje prodaju, kao i tržišne probleme i zahtjeve.

Predmet ovog rada podrazumijeva istraživanje upravljanja osobnom prodajom i prodajnim osobljem na primjeru konkretnog poduzeća. U tu svrhu odabrano je poduzeće „Braća Pivac d.o.o.“. Temeljni ciljevi rada su (1) istražiti značaj i ulogu pojedinih faza prodajnog procesa, kao i osoblja za upravljanje osobnom prodajom, te (2) temeljem dobivenih rezultata dati smjernice za daljnje djelovanje. U teorijskom dijelu rada koristit će se sljedeće znanstveno istraživačke metode: metoda analize (rašćlanjivanje složenih pojmova na njihove jednostavne dijelove, te izučavanje svakog dijela pojedinačno), metoda sinteze (spajanje više različitih dijelova u jednu cjelinu, te spajanje jednostavnih zaključaka u složenije), metoda indukcije (postizanje općeg zaključka preko većeg broja pojedinačnih stavova, do toga se dolazi induktivnim načinom zaključivanja), deduktivna metoda (u ovoj metodi se preko općih stavova, dolazi do pojedinačnih zaključaka, prvenstveno koristeći deduktivni način zaključivanja).<sup>1</sup> U empirijskom dijelu rada koristit će se metoda intervjua.

Rad se sastoji od šest poglavlja, a od kojih su prvo i posljednje uvod i zaključak. Drugo poglavlje obrađuje teorijske spoznaje o upravljanju osobnom prodajom. Treće poglavlje se bavi teorijskim spoznajama o fazama prodajnog procesa – priprema prodavača, traženje potencijalnih kupaca, priprema i pristup kupcu, otkrivanje potreba, prezentacija, otklanjanje prigovora, zaključivanje prodaje i postprodajni kontakt. Četvrto poglavlje obrađuje upravljanje prodajnim osobljem. Pojašnjeno je planiranje prodajnog osoblja, regrutiranje prodajnog osoblja, selekcija, obrazovanje, motivacija i ocjenjivanje prodajnog osoblja. Peto poglavlje podrazumijeva istraživački dio rada. Prikazani su analizirani rezultati istraživanja osobne prodaje na primjeru poduzeća „Braća Pivac d.o.o.“, a koji su rezultat primarnih izvora podataka prikupljenih putem direktnog telefonskog intervjua s gospodinom Dejanom

---

<sup>1</sup> Stančić, B. (2007), SeminarSKI zadatak, „Kartografija i kartografi Staroga Grada na Hvaru“, Geodetski fakultet, sveučilište u Zagrebu, str.5-7

Avramovićem, direktorom vanjske trgovine u poduzeću „Braća Pivac d.o.o.“. Pored analiziranih rezultata, u istom poglavlju prikazane su i temeljne implikacije za praksu. Na kraju rada daje se uvid u zaključna razmatranja.

## **2. UPRAVLJANJE OSOBNOM PRODAJOM**

### **2.1. Temeljna obilježja osobne prodaje**

Osobna prodaja spada među najstarije oblike uvjeravanja kupaca u kupovinu nekog proizvoda ili usluge. Ono što treba posebno naglasiti jest činjenica da ovakav način prodaje, za razliku od drugih, uključuje osobni karakter i to onaj između kupca i prodavača. To je ujedno i jedinstven način za ostvarivanje prisnijeg kontakta s kupcem i prikupljanje najvjerodostojnijih informacija o njegovim potrebama, željama i motivima kupovine.

Postoje različite definicije osobne prodaje. Iako različite, sve se definicije slažu u činjenici da osobna prodaja podrazumijeva ulaganje napora u svladavanje određenih načela presudnih za uspješnost osobne prodaje, ali i neprestano educiranje u cilju kontinuiranog napretka na tom području. Kroz osobnu prodaju prodavač može na mnogo pouzdaniji način identificirati kupčeve potrebe i želje, ali i stupanj njegova zadovoljstva ili nezadovoljstva. Budući da se danas provodi veliki broj istraživanja na ovu temu, vidljiv je značaj direktnog kontakta s kupcem kroz proces osobne prodaje. Osobnu prodaju provodi prodavač kao “pojedinaac koji radi za tvrtku obavljajući jednu ili više od sljedećih aktivnosti: traženje potencijalnih kupaca, komuniciranje, usluživanje te prikupljanje informacija”.<sup>2</sup> Pojednostavljeno rečeno, kvalitetan prodavač mora znati gdje tražiti potencijalnog kupca i na koji način mu prenijeti željene informacije. No, iako je riječ o nužnim koracima, oni nisu jedini, a niti dovoljni. Cilj svakog informiranja treba biti da se potencijalni kupac zainteresira za proizvod ili uslugu, a sve kako bi on uistinu i kupio taj proizvod ili uslugu. Ujedno je vrlo važno biti svjestan činjenice da sam čin kupovine nije zadnja „stepenica“. Izuzetno je važno voditi računa i o postkupovnim uslugama. Sve navedeno kao rezultat ima ostvarivanje čvrstog i dugoročnog odnosa s kupcem, a što je primarni cilj suvremenih uspješnih i konkurentnih poduzeća.

Posebno je važno istaknuti presudnu ulogu prodavača u osobnoj prodaji. Kako je prethodno navedeno, prodavač je taj koji je u direktnom kontaktu s kupcem. S tog aspekta, što je prodavač kvalitetniji, educiraniji i sposobniji, to je i veća mogućnost da će na pravi način proslijediti informacije kupcu, a potom i prodati proizvod ili uslugu.

---

<sup>2</sup>Kotler i dr. (2006), „Osnove marketinga“, Mate d.o.o., Zagreb

Također je važno da je prodavač sposoban razlučiti i povratne informacije od strane kupca, a koje mogu u određenim situacijama biti presudan faktor u zadržavanju kupca i ostvarivanju njegovog potpunog zadovoljstva. Potpuno zadovoljstvo kupčevih potreba je ono čemu treba težiti. Prodavači se dijele u nekoliko osnovnih kategorija:<sup>3</sup>

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

U suvremenim uvjetima poslovanja, gdje uspješna poduzeća prepoznaju važnost zadovoljstva kupaca, uloga prodavača je presudno važna. Zbog toga većina poduzeća redovito ulaže poprilična financijska sredstva u educiranje i osposobljavanje svojih zaposlenika, a sve s ciljem ostvarivanja zadovoljstva svojih kupaca.

## **2.2. Predrasude o prodajnoj profesiji**

Literatura ukazuje na postojanje predrasuda u prodajnoj profesiji.<sup>4</sup> Prva predrasuda o prodajnoj profesiji započinje s pričom o tzv. rođenim prodavačima. Učestalo je mišljenje da rođeni prodavači postoje, ali to zapravo nije istina. Naime, iako postoje pojedinci čija je moć uvjeravanja znatno jača od nekih drugih ljudi, to ne znači da je riječ o tzv. rođenom prodavaču. Činjenica jest da će takva osoba vjerojatno jednostavnije svladati određene tehnike i moguće brže napredovati u svojoj profesiji. Ipak, to istovremeno ne znači da netko s slabijom moći uvjeravanja u određenom trenutku ne može s vremenom također ovladati prodajnom vještinom i jednoga dana biti jednako dobar, ako ne i bolji prodavač. Dakle, riječ je o profesiji koja zahtijeva individualno ulaganje u nadogradnju i napredak, te neprestano educiranje, a ne isključivo urođeni talent. Druga predrasuda o prodajnoj profesiji je dobro poznata u javnosti. Nije tajna da se prodavači vrlo često doživljavaju kao oni koji isključivo lažu kako bi nešto prodali. Često su također doživljavani kao dosadni, naporni i oni s kojima treba biti na velikom oprezu.

Ipak, rijetko tko je svjestan činjenice kako svi navedeni atributi apsolutno nemaju veze s prodajnom profesijom onakvom kakva je ona danas. To ne znači da ne postoje i ovakvi

---

<sup>3</sup>Sudar, J., Keller, G. (1991). "Promocija", Informator, Zagreb, str. 312.

<sup>4</sup>Mihić, M. (2006), op. cit.

primjeri loših prodavača, ali znači da nisu svi prodavači ogledalo lošeg primjera. Već godinama kupci imaju predrasude o prodavačima, kao što su:<sup>5</sup>

- prodavači moraju lagati i obmanjivati javnost kako bi uspješno napravili neki posao,
- prodavač je emocionalno nestabilna osoba, koja svojim ponašanjem i djelovanjem odudara od okoline,
- tijekom kupoprodajnog odnosa, ne postoji ugodna atmosfera za obavljanje posla,
- samo prodavač ostvaruje korist iz tog odnosa,
- prodaja nije posao za pametnu ili talentiranu osobu.

Navedene predrasude prisutne su i danas. Istina jest da ovakvi prodavači postoje, međutim, oni ne opstaju dugo. Vrlo brzo njihov način prodaje postaje prepoznatljiv, a izgubljeno povjerenje kupca gotovo je nemoguće povratiti. Osobito ako su namjere i dalje neprimjerene. Gubitak velikog broja kupaca, u određenom periodu, vodi u propast.

U nastavku slijede objašnjenja najčešćih neodrživih predrasuda o prodajnoj profesiji:<sup>6</sup>

- ✓ **Prodavači moraju lagati i obmanjivati javnost kako bi uspješno napravili neki posao.** Većina suvremenih tvrtki ovisi o kupcima, pa se navedeno nikako ne podudara s marketinškim stavovima. Primarni cilj tvrtke ne bi trebao biti da kupac kupi proizvod, već zadovoljenje njegovih potreba (da se kupac ponovno vrati). Ako kupac prenosi loše iskustvo o prodavaču na drugoga kupca, navedeno vrlo negativno djeluje na tvrtku i takvo poslovanje je kratkoročno. Cilj je dugoročni odnos s kupcem.
- ✓ **Prodavač je emocionalno nestabilna osoba, koja svojim ponašanjem i djelovanjem odudara od okoline.** Upravo suprotno navedenome, kvalitetan prodavač bi trebao biti stabilniji od prosječne osobe. Naime, prodavači se svaki dan suočavaju s odbijenicama i u tim situacijama trebaju ostati staloženi.
- ✓ **Tijekom kupoprodajnog odnosa, ne postoji ugodna atmosfera za obavljanje posla.** Suprotno tome, svaki prodavač bi trebao svome kupcu napraviti ugodnu atmosferu. Njihov odnos bi se trebao temeljiti na poštovanju i povjerenju.
- ✓ **Samo prodavač ostvaruje korist iz tog odnosa.** Navedeno je u potpunosti netočno. Cilj svake tvrtke bi trebao biti zadovoljavanje potreba kupaca, a ne vlastitih potreba.

---

<sup>5</sup>Pavlović, L. (2016), Završni rad „Vođenje prodajnog razgovora i zaključivanje prodaje na poslovnom tržištu, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 4.

<sup>6</sup>Pavlović, L. (2016), op. cit., str. 4.-5.



- ✓ **Prodaja nije posao za pametnu ili talentiranu osobu.** Uspješna prodaja zahtijeva uzimanje u obzir mnogo čimbenika da bi bila uspješna. Zato prodavač mora analizirati koji je kupčev problem ili želja i kako mu on može u tome pomoći. To zahtijeva dobro razvijene sposobnosti, talent, inteligenciju i usavršavanje.

Iz svega navedenog može se zaključiti da je karakter ono što nas čini, a sposobnost ono što učimo. Dakle, sposobnost je ono na čemu svaki prodavač može i mora raditi. U tom smislu se govori, primjerice, o vrlo važnom razvijanju sposobnosti za uočavanje različitih znakova koji ukazuju na činjenicu da je kupac spreman na kupovinu određenog proizvoda ili usluge. Činjenica jest da nema smisla gubiti vrijeme na kupca kod kojeg ne postoji nikakav interes za određenim proizvodom ili uslugom. Nadalje, govori se o moći uvjeravanja, izražavanja, sposobnost razlučivanja važnih informacija i dr.

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

Prodajni razgovor predstavlja kontakt između kupca i prodavača, u kojem kupac nastoji pronaći rješenje za zadovoljenje svojih potreba i želja, a prodavač nastoji na najkvalitetniji način udovoljiti tim potrebama i željama. „U prodajnom razgovoru kupac izražava želju da kupi neki proizvod, traži dodatne informacije o proizvodu ili savjet prodavača, a prodavač je na raspolaganju kupcu i nastoji ostvariti prodaju.<sup>7</sup>“

#### **3.1. Priprema prodavača**

Priprema prodavača predstavlja prvu fazu prodajnog procesa. Riječ je o fazi u kojoj se prodavač upoznaje sa svim važnim aspektima poslovanja poduzeća, kupcima i njihovim načinom funkcioniranja u vidu ostvarivanja osobnog zadovoljstva kupovinom nekog proizvoda ili usluge, te samom vještinom prodaje. Vrlo je važno da prodavač čim kvalitetnije procesuirao dobivene informacije u fazi pripreme prodavača, a kako bi ih kasnije mogao jednako kvalitetno primijeniti u konkretnom kontaktu s kupcem. Što je priprema bolja, to će i rezultati prodavača zasigurno biti bolji. Dobro potkovani prodavači znaju kako se prilagoditi svakom kupcu, bez obzira na njegovo obrazovanje, znanje i informiranost.<sup>8</sup> Svaki novi kontakt s kupcem iziskuje novu pripremu. Spomenuta priprema trebala bi podrazumijevati tri kategorije priprema:<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup>Mihić, M., (2006) „Vještine prodaje i pregovaranja“, Interna skripta, str. 29.

<sup>8</sup>Ibidem, str. 30.

<sup>9</sup>Pavlović, L. (2016), op. cit., str. 6.

- Stručne pripreme- poznavanje proizvoda i njegovih karakteristika, poznavanje same tvrtke (ime osnivača i kada je osnovana), poznavanje promjena na tržištu (postojeća ekonomska situacija), poznavanje i praćenje konkurencije (poznavanje određene grane industrije), zakonska ograničenja i propisi, tehnologija, buduće promjene trendova, postojeća ekonomska situacija (ekonomska kriza, inflacija i sl.), načini plaćanja i kreditiranja u tvrtki.
- Psihičke pripreme- prodavač mora biti pripremljen na mnogo mogućih iznenadnih situacija, mora naučiti kontrolirati svoje osjećaje i svoje ponašanje, mora znati kako smiriti situaciju ako se dogode određene napetosti i također imati dovoljno strpljenja prema kupcima kojima treba više puta objasniti određenu stvar.
- Tjelesne pripreme- svaki prodavač mora voditi računa o svojem izgledu, svojoj higijeni i svojem zdravlju, zbog konstantnog stajanja i razgovora, te treba voditi računa o odjeći koju nosi i držanju, obzirom da je kupcima dokazano izuzetno važan onaj prvi dojam kojeg prodavač ostavi.

S aspekta samog proizvoda, prodavač treba raspolagati sljedećim informacijama o proizvodu:<sup>10</sup>

1. **Fizičke karakteristike, obilježja i performanse (radne učinke) proizvoda-** veličina, težina, boja, potrošnja energije, širina (broj marki, modela,) i dubina linije proizvoda (dizajn, boja, veličina i sl.), trajnost, sigurnost, snaga, otpornost na oštećenja, jednostavnost rukovanja, praktičnost itd.
2. **Razina servisa-** kakva je mogućnost popravka, koji je tijek i način održavanja, informacije o tome tko pruža takve usluge, postoji li osiguranje rezervnih dijelova, koja je mogućnost i brzina dostave, montaže i drugo.
3. **Informacije o cijeni** - je li proizvod jeftiniji ili skuplji od proizvoda konkurenata. Ako je, koji je razlog? Bolja kvaliteta, dugoročna ušteda, manji troškovi i mogućnost održavanja, duži garantni rok i sl.?
4. **Specijalna obilježja proizvoda-** postoje li neka posebna obilježja koja ga izdvajaju od konkurentskih proizvoda?
5. **Zbog čega je proizvod nastao ili zašto je uveden-** Ovakve informacije ističu značajne karakteristike proizvoda.

---

<sup>10</sup>Mihić, M., (2006), op.cit., str. 31.

6. **Materijal(i) od kojeg ili kojih je proizvod izrađen-** isticanjem kvalitete materijala izrade može se otkloniti prigovor na cijenu.
7. **Način izrade proizvoda - je li proizvod izrađen ručno ili strojno?** Poznavanje proizvodnog procesa prodavaču daje mogućnost uvida u kvalitetu proizvoda te tako on može opravdavati višu cijenu ili duži rok isporuke.

U fazi pripreme prodavača, osobito je važno upoznavanje prodavača s konkurencijom poduzeća. Ako prodavač dobro poznaje situaciju na strani konkurentskih poduzeća, može na vrlo kvalitetan način iskoristiti te informacije u kontaktu s kupcem i uvjeriti ga zašto je baš njegov proizvod taj koji kupcu treba. Literatura ističe kako sve spomenute informacije o konkurenciji mogu dolaziti iz nekoliko različitih izvora kako slijedi:<sup>11</sup>

1. **Putem kupaca-** postavljanjem pitanja kupcu u vezi se konkurentskih proizvoda možemo saznati valjane informacije
2. **Od konkurencije-** prodavač je često u prilici kontaktirati s prodajnim osobljem konkurencije, na stručnim sastancima, savjetovanjima ili možda u uredu kupca. Važno je započeti razgovor i indirektno priupitati u vezi proizvoda, svaki prodavač voli pričati, pa tako se mogu saznati neke informacije
3. **Novina i časopisa-** poslovni tisak, a naročito stručni časopisi iz područja trgovine izvori su korisnih podataka (novosti i događaja, promotivnih akcija, mogućnosti zapošljavanja, prijelaza zaposlenika, poslovnih uspjeha i dr.)
4. **Propagandnih poruka-** iako se u propagandnim porukama navode prednosti proizvoda, takve poruke pružaju i korisne informacije.
5. **Stručna okupljanja, izložbe ili sajmovi-** takvi događaji predstavljaju značajan izvor informacija; prodavač također može poslati svog suradnika ili prijatelja da posjeti izlagačko mjesto i razmotri ponudu konkurentske tvrtke.

### 3.2. Traženje potencijalnih kupaca

Mnoga poduzeća fazu traženja potencijalnih kupaca ističu kao najvažniju. Razlog tome je vrlo jednostavan. S porastom broja novih kupaca raste i sama prodaja. S druge strane, ona poduzeća koja ovoj fazi ne posvećuju dovoljno pozornosti nerijetko bivaju suočena s velikim problemima. Ti problemi najčešće idu u smjeru pada prodaje, zbog nedovoljnog broja novih kupaca, a dugoročno gledano to može itekako narušiti cjelokupno poslovanje. Drugim

---

<sup>11</sup>Mihić, M., (2006), op. cit., str. 31.

riječima, tvrtka koje želi ostvariti dugoročnu i dobru prodaju ovoj fazi će pridodati više pažnje nego drugima, jer što je više zadovoljnih kupaca to je slika o poduzeću bolja u javnosti.<sup>12</sup>

### 3.2.1. Procjena potencijalnih kupaca

Moći procijeniti potencijalnog kupca izrazito je važna zadaća svakog uspješnog prodavača. U tom smislu postoje određene karakteristike koje potencijalnog kupca razlikuju od onoga koji to nije. Potencijalni kupac treba proizvod ili uslugu koju mu prodavač nudi i toga je svjestan. To je svakako kupac na kojeg prodavač treba usmjeriti pozornost. Druga opcija je potencijalni kupac koji također treba proizvod ili uslugu koju mu prodavač nudi, ali toga nije svjestan. S tog aspekta će kvalitetan prodavač to znati prepoznati i znati kako kupcu ukazati na stvarno postojanje njegove potrebe za istim proizvodom ili uslugom. Treća opcija je kupac kod kojeg evidentno ne postoji potreba za proizvodom ili uslugom koju nudi prodavač i to je kupac na kojeg ne treba trošiti vrijeme. Spomenuti trenutak je vrlo važno identificirati kako se to vrijeme ne bi uzalud trošilo, nego se usmjerilo na nekog drugog kupca. Još jedan faktor kojeg kupac mora moći procijeniti kako bi uvidio je li riječ o potencijalnom kupcu, jest njegova financijska sposobnost da kupi proizvod ili uslugu. U tom je smislu važno da se prodavač prije samog kontakta s kupcem informira o njegovom financijskom statusu, a sve kako bi znao postupati.

### 3.2.2. Metode traženja potencijalnih kupaca

Metode traženja potencijalnih kupaca koriste se individualno, ovisno kako potreba nalaže. Tako razlikujemo unutarnje i vanjske izvore potencijalnih kupaca. Informacije unutar određene organizacije predstavljaju unutarnje izvore i uključuju:<sup>13</sup>

- baze podataka prodajnog i drugih odjela poduzeća,
- marketinške napore poduzeća u stjecanju novih kupaca- oglašavanje, sudjelovanje na sajmovima, izložbama, konferencijama, izravna pošta, rudarenje podataka, CRM sustavi, telemarketing web stranice, edukativni seminari, konferencije.

Informacije koje dolaze iz okruženja poduzeća predstavljaju pak vanjske izvore, a oni su sljedeći:<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup>Ibidem, str. 32.-33.

<sup>13</sup>Tomašević Lišanin, M. (2010), op. cit., str. 208.-215.

<sup>14</sup>Tomašević Lišanin, op. cit., str. 215.-221.

- Preporuke zadovoljnih kupaca-predstavljaju najbolji marketing koji prodavatelj može dobiti od zadovoljnog kupca. Indirektnom ili direktnom preporukom kupac potencijalnom kupcu daje znak da je prodavač kojeg on preporučuje veoma pouzdan da zadovolji njegove potrebe.
- Preporuke konkurenata i nekonkurenata- prodajno osoblje nekonkurenata i konkurenata može biti od velike koristi i postati veoma koristan izvor informacija o potencijalnim kupcima.
- Beskonačni lanci–situacija u kojoj prodavač na kraju sklapanja ugovora kupca priupitati tome postoji li osoba kojoj bi se također svidio isti proizvod, a on ga usmjeri na nekoliko osoba koje poznaje, i potom te iste osobe upute prodavača na njihove poznanike itd.
- Centri moći- to su osobe koje se nalaze na visokim pozicijama i koje imaju veliku odgovornost i time se smatraju najutjecajnijim izvorom traženja potencijalnih kupaca. Imaju informacije do kojih nije lako doći.
- Javno dostupni podaci- to su podaci koje prodavač može pronaći o potencijalnim kupcima, a koji su dostupne svima.
- Imenici i adresari- ako prodavač od već zadovoljnog kupca dobije ime i prezime, ali ne i kontakt, može u imeniku ili adresaru potražiti broj i adresu potencijalnog kupca te tako stupiti u kontakt s njime.
- Društveni kontakti ili networking- ovim putem se koriste poznanstva koja poduzeće ima tj., stvaraju se mreže poznanstava. Ova metoda je uvelike korisna za prodavače, jer putem networkinga svaki član mreže mora ostalim članovima dati određeni broj potencijalnih kupaca za određenu branšu.
- Nenajavljeni posjeti- ovom metodom prodavač može postići trenutnu prodaju ili dogovoriti sastanak s osobom koju posjećuje. Ova metoda predstavlja obilazak vrata do vrata jer prodavač ide od jedne osobe do druge u nadi da će uspjeti prodati svoj proizvod. Ova metoda je mnogo efikasnija od telefonskog razgovora jer je više personalizirana i lakše je dogovoriti sastanak s drugom osobom licem u lice.
- Dojavljivači- ovdje se uključuje više prodavača u nadi pronalaska potencijalnog kupca. Prodavač daje određeni dio provizije drugome prodavaču koji radi u srodnoj branši da mu daje informacije o potencijalnim kupcima.

- Opažanja—ovu metodu karakterizira činjenica da prodavači moraju imati širom otvorene oči i uši jer u bilo kojem trenutku može naići potencijalni kupac. Najlakši način promatranja i traženja kupaca je Internet.

### 3.3. Priprema za pristup kupcu

Svaki kvalitetno odrađen posao iza sebe ima i kvalitetnu pripremu. Postavlja se pitanje zašto je priprema prodavača za pristup kupcu važna. Dobro je poznato da je mnogo jednostavnije pristupiti nekome koga već poznajemo, nego nekome koga srećemo prvi puta. Upravo zato, za prodavača koji se prvi put susreće s kupcem je vrlo važna priprema, odnosno prikupljanje korisnih informacija o kupcu. Posjedovanje spomenutih informacija pojačava sigurnost i samouvjerenost prodavača, njegovo uvjeravanje je preciznije, a jednako tako je prodavač mnogo bolje spreman odgovoriti na sva kupčeva pitanja. Na ovaj način je također moguće unaprijed predvidjeti eventualne poteškoće.

Ova faza ima nekoliko temeljnih ciljeva:<sup>15</sup>

1. *Utvrđiti najbolji način za pristup kupcu* – procijeniti koji komunikacijski stil karakterizira kupca (formalan i strogo poslovan ili neformalan pristup) i tome se prilagoditi
2. *Daljnja procjena kupca* - prikupljanje dodatnih informacija postavljanjem odgovarajućih pitanja kupcu prilikom poziva ili na početku prodajnog razgovora zbog vremenskog ili financijskog ograničenja
3. *Otkrivanje motiva kupnje* - prethodna priprema omogućava prodavaču da uvidi potrebe kupaca, odnosno motive kupnje i da se tako pripremi za prodajni razgovor
4. *Razvijanje samopouzdanja* – obzirom da je trema uobičajeno prisutna, iste se najbolje "rješavati" dobrom pripremom i vježbanjem prezentacije, a s čim raste i razina samopouzdanja
5. *Predviđanje mogućih tj. vjerojatnih prigovora* – obzirom da kupac može imati pitanja i prigovora, prodavač ga, ako ima iskustva, može preduhitriti posebice ako prikupi što više informacija o samom kupcu. Na ovaj se minimiziraju negativni dojmovi koje prigovori mogu stvoriti.

---

<sup>15</sup>Mihić, M., (2006), op.cit., str. 40.

### 3.4. Pristup kupcu

Faza pristupa kupcu ujedno je i prvi konkretan kontakt s kupcem, a prodavač koji si u ovoj fazi dozvoli propuste, dovodi u pitanje cijeli prodajni proces.<sup>16</sup> Prvi dojam je najvažniji i to prvenstveno zbog činjenice da je veliki broj istraživanja pokazao kako kupac već u nekoliko početnih minuta razgovora s prodavačem stvara sliku o proizvodu i odlučuje hoće li ga kupiti ili ne. Na tu odluku svakako najvećim djelom utjecaj ima sam prodavač, odnosno njegov nastup s gledišta samog kupca. Ponekad loš nastup može otjerati čak i onog kupca koji je doista imao namjeru kupiti određeni proizvod ili uslugu. Uspješan i kvalitetan prodavač u ovoj fazi uspijeva pridobiti kupca i njegovu pažnju, te stvoriti kvalitetnu podlogu za faze koje slijede.

Definirano je nekoliko različitih načina za pristup kupcu:<sup>17</sup>

1. **Uvodni pristup** - uvodni pristup označava kada se prodavač upozna s kupcem, daje mu svoju posjetnicu i navodi vlastito ime i ime svoga poduzeća. Ovo je jedan od najčešće korištenih pristupa, ali i najslabiji ukoliko se ne kombinira s nekim drugim pristupom.
2. **Pristup referentne osobe** – ovdje se prodavač u razgovoru s potencijalnim kupcem poziva na nekog kupčevog poznanika ili zadovoljnog kupca; ovo je veoma efikasan pristup kupcu.
3. **Pristup „zaintrigirati kupca“** – ovakav pristup je efikasan samo ako se iznose istinite informacije; najbolje je naći s kupcem neki interes i na maštovit način iskoristiti te informacije da se zadobije kupčeva pažnja.
4. **Šok pristup** – s ovakvim pristupom kupcu treba biti veoma pažljiv jer se u ovom pristupu postavljaju pitanja koja kod kupca izazivaju strah; stoga je važno da se kupac ne osjeća prisiljenim da kupi proizvod.
5. **Pristup nuđenja koristi** - ovakav pristup zahtijeva dobro poznavanje kupca i njegovih potreba, jer s tim informacijama prodavač može na najbolji način pokazati kupcu korist određenog proizvoda.
6. **Kompliment pristup** – kod ovog pristupa treba biti veoma oprezan, jer prenapadnim komplimentima kupac može osjećati nelagodu. Svaki kompliment kojeg prodavač uputi treba biti istinit, topao i prikladan situaciji. Ako se dobro odradi ovaj pristup može biti veoma efikasan.

---

<sup>16</sup>Mihić, M., (2006), op. cit., str. 46.

<sup>17</sup>Ibidem, str. 47.-50.

7. **Pristup pokazivanjem proizvoda** – kod ovog pristupa prodavač objašnjava kupcu kako proizvod funkcionira, te kupac može isprobati proizvod. Radi se o veoma efikasnom pristupu kupcu jer kupac saznaje karakteristike proizvoda i kako koristiti proizvod
8. **Show-pristup** - ovaj pristup zahtjeva kreativnost; važno je privući kupčevu pažnju na način koji nije očekivan, te je potrebno napraviti nešto neobično da ga se zaintrigira za proizvod.
9. **Premijski pristup** – kod ovoga pristupa kupcu nudi se neki besplatni proizvod ili uzorak ukoliko poslušaju prodavača.
10. **Pristup pitanja kupca za mišljenje** – u ovom pristupu prodavač traži kupca za mišljenje o nekom proizvodu; ovaj je način pogodan za nove i neiskusne prodavače.

### 3.5. Otkrivanje potreba kupaca

Otkrivanje potreba kupaca tema je o kojoj se danas u poslovnom svijetu neprestano vodi računa. Kupac je u fokusu svega zbog činjenice da je ponuda danas veća od potražnje, što kupca stavlja u poziciju u kojoj za svaki proizvod ili uslugu ima na raspolaganju dosta različitih alternativa. U tom smislu, da bi se kupca pridobilo i navelo da kupi baš određeni proizvod potrebno je čim preciznije otkriti njegove stvarne potrebe. Sve mimo toga nema smisla, a ujedno može imati i negativan utjecaj na raspoloženje kupca. Svaki kupac voli osjećaj zadovoljstva, a ono mu može pružiti samo osjećaj da je njegova potreba i želja prepoznata, a zatim i zadovoljena. U suprotnom će on ispunjenje te iste potrebe potražiti kod se konkurentskih poduzeća.

Kako bi pridobio povjerenje kupca, prodavač može upitati pitanja koja se tiču određeno proizvoda ili usluge. Također, veoma je važno da prodavač otkrije glavni kupovni motiv kupca, te ostale zahtjeve i sklonosti kupca. Može također pokušati saznati koliko je kupac utjecajna osoba i da li je donositelj odluke, koje su karakteristike kupca, koji su njegovi kriteriji kod kupovine. Sve to će pomoći prodavaču da otkrije pravi kupčev motiv i da postigne dogovor prije prezentacije proizvoda, uspije li prodavač riješiti sve prepreke koje su mu se našle na putu pokazat će kupcu da mu je proizvod koji on nudi koristan i opravdan.<sup>18</sup>

### 3.6. Prezentacija

Nakon što prodavač utvrdi koje su stvarne potrebe kupca, slijedi prezentacija proizvoda ili usluge i to na način da se prezentacija prilagodi prethodno identificiranim potrebama kupca.

---

<sup>18</sup>Mihić, M., (2006), op. cit., str. 50.



Kako bi prezentacija bila odrađena što kvalitetnije, te kako bi privukla kupčevu pozornost u onoj mjeri u kojoj to svaki prodavač želi, važna je prethodna priprema. U samoj pripremi prezentacije prodavaču mogu biti od velike pomoći određene definirane smjernice koje predstavljaju nit vodilju. Uzimajući u obzir spomenute smjernice, prodavač ih koristi u pripremi svoje prezentacije, ali im donosi i svoju osobnu notu. Vezano na to, pripremajući prezentaciju prodavač mora biti spreman odgovoriti na šest mogućih važnih pitanja navedenih u tablici 1. koja slijedi u nastavku.

**Tablica 1. Pitanja za pripremu prezentacije**

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

Izvor: Mihić, M. (2006) prema Marks, R.B., „Vještine prodaje i pregovaranja“, Interna skripta

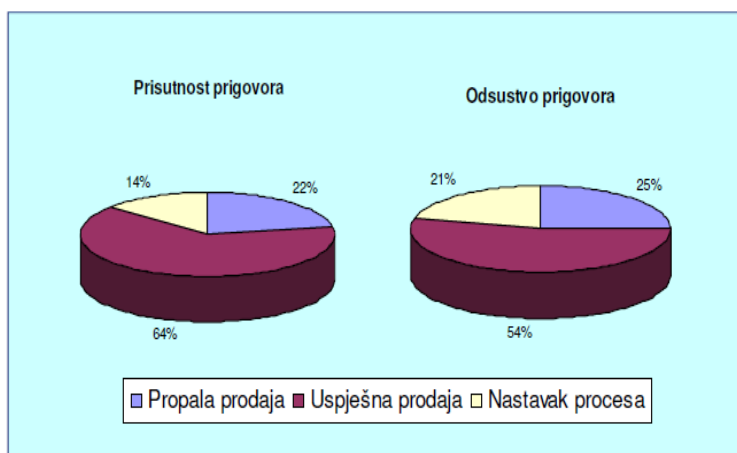
Jednostavno je zaključiti da svaka kvalitetna prezentacija podrazumijeva određene smjernice. Pored pitanja prikazanih u Tablici 1., postoje i određene druge važne smjernice. Primjerice, sugeriranje predstavlja vrlo efikasan način uvjeravanja kupca. Osim toga važno je prezentaciju učiniti zanimljivom, unijeti u prezentaciju svojevrсну osobnu notu i imati na umu stvaranje dugoročnog odnosa i povjerenja s kupcem, paziti na govor tijela, paziti na strukturu prezentacije i to da bude jasna i sažeta, ponoviti više puta ono što je posebno bitno, biti konkretan i izbjegavati negativne riječi.<sup>19</sup>Literatura<sup>20</sup> definira plan prezentacije u šest koraka: (1) Pristup - prodavač ponovo pregledava model strateško savjetodavne prodaje te započinje kontakt s kupcem, (2) Prezentacija podrazumijeva utvrđivanje potreba kupaca, odabir rješenja i početak prodajne prezentacije, (3) Demonstracija -prodavač odlučuje što će pokazati, odabire metodu prodaje i započinje demonstraciju, (4) Pregovaranje - predviđanje nedoumica i pitanja, započinjanje s pregovorom, (5) Zaključivanje prodaje - planiranje odgovarajućih metoda zaključivanja prodaje, prepoznavanje znakova za zaključivanje prodaje, (6) Post-prodajne usluge - prodavač održava kontakt s kupcem koristeći različite metode, te na taj način širi prodaju.

<sup>19</sup>Mihić, M., (2006), op. cit., str. 60.-65.

<sup>20</sup>Tomašević Lišanin; M. (2010), op. cit. str. 258.

### 3.7. Otklanjanje prigovora

Prigovori predstavljaju segment kojem današnja uspješna poduzeća pridaju mnogo pozornosti. Takva poduzeća jako dobro znaju da uspješno otklonjen prigovor može kod kupca stvoriti još veću zainteresiranost i povjerenje. U tom smislu mnoga poduzeća formiraju i zasebne odjele koji se bave isključivo ovim pitanjem. Također, kvalitetan prodavač zna na koji način prigovor iskoristiti u svoju korist i tako održati daljnju komunikaciju s kupcem. U nastavku na slici 1. vidimo rezultate istraživanja o realizaciji prodaje uz prisutnost prigovora i bez prisutnosti prigovora.



**Slika 1.: Uspješnost prodaje uz prisutnost prigovora i uz odsustvo prigovora**

Izvor: Tomašević Lišanin, M., Razum, A. (2016), „Osobna prodaja i pregovaranje“, raspoloživo na: <http://web.efzg.hr/dok/mar/mtomasevic//6.%20Prigovori%20i%20zaklju%C4%8Denje.pdf>

Kao što se vidi na Slici 1., uspješna prodaja može biti za 10% veća uz prisutnost prigovora. Riječ je fazi koja je vrlo osjetljiva i kojoj treba pridati puno pozornosti. U ovoj fazi prodavač može doći do informacija o kupcu koje prethodno nije uspio identificirati, te na taj način još bolje udovoljiti njegovim potrebama. Pozitivna posljedica ovakvog scenarija jest mogućnost ostvarivanja dugoročnog odnosa s kupcem, a što je cilj svakog poduzeća. Prigovore nikada ne treba odgađati. Da bi prodavač uspješno reagirao i nosio se sa prigovorima kupca, mora biti pripremljen na moguće prigovore, mora se znati snaći u situaciji tako da predvidi i otkloni prigovor što prije moguće. Prodavač mora razmišljati pozitivno, veoma pažljivo slušati kupca, da bi mogao razumjeti prigovor, također mora znati tehnike otklanjanja prigovora, da se uspije snaći u svakoj situaciji u kojoj se nađe. Na kraju je potrebno odgovoriti i razjasniti

prigovor, pristojno, uvažavajući kupčevo mišljenje, na taj način će prodavač pridobiti kupčevo povjerenje i najlakše otkloniti prigovor.<sup>21</sup>

### **3.8. Zaključivanje prodaje**

Zaključivanje prodaje je faza prodajnog procesa u kojoj se vidi kvaliteta cjelokupnog posla koji je prodavač odradio prema kupcu. Ukoliko su sve faze do zaključivanja prodaje odradene na kvalitetan način, vrlo je izvjesno da će kupac uistinu i kupiti proizvod koji mu prodavač nudi. Također, vrlo je važan sam trenutak zaključivanja prodaje. Taj trenutak bi u pravilu trebao uslijediti nakon što se prodavač uvjeri da je kupac odlučio kupiti proizvod, a temeljem određenih pokazatelja koji na to upućuju. Jedan od najčešćih je onaj kada sam kupac započne s isticanjem pozitivnih karakteristika proizvoda, što pokazuje kako je riječ o proizvodu koji očito u njegovim očima može zadovoljiti njegovu potrebu. Ono što posebno valja imati na umu jest činjenica da faza zaključivanja prodaje nije posljednja faza prodajnog procesa.

Različite su tehnike zaključivanja prodaje, a to su:<sup>22</sup>

- Korak po korak- kupcu se polagano objašnjavaju svi koraci koji slijede.
- Tehnike alternative – ovom tehnikom se kupcu ostavljaju dvije ili više mogućnosti da izabere onu koja više odgovara njegovim potrebama.
- Za i protiv – ovdje se na papir stavljaju razlozi „za“ kupnju i razlozi „protiv“ kupnje; na taj način kupac može izabrati one koji mu više odgovaraju.
- Prilika koja se ne propušta – jedna od najraširenijih tehnika, kupca se zaintrigira na način da mu se pokaže da će žaliti ako propusti jedinstvenu priliku koja mu se nudi.

### **3.9. Postkupovni kontakt**

Prodajni proces ne završava u trenutku kada kupac kupi proizvod. Dapače, ono što slijedi nakon kupovine ili tzv. postkupovni kontakt nije ništa manje važan od svih drugih faza prodajnog procesa. Briga za kupca i nakon faze zaključivanja prodaje omogućuje poduzeću da od jednokratne kupovine stvori stalnog kupca koji će se rado vraćati zbog načina na koji ga se tretira i povjerenja koje je rezultat zadovoljstva. Dugoročno zadovoljan kupac najbolja je reklama i prilika za privlačenje novih kupaca. Također valja imati na umu da je mnogo jednostavnije održati postojeći odnos s kupcem nego izgraditi ga s novim kupcem.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup>Mihić, M., (2006), op. cit., str. 74.-78.

<sup>22</sup>Pavlović, L. (2016), op. cit, str. 14.

<sup>23</sup>Mihić, M. (2006), op. cit., str. 97.

Kada prodavač kontaktira kupca nakon kupovine trebao bi najprije zahvaliti kupcu što je izabrao proizvod iz njegovog poduzeća. Izražavanjem brige o dostavi, ispravnosti i kvaliteti proizvoda koji je kupljen, prodavač pokazuje da poduzeće brine za kupčeve potrebe. Ako su kupcu nejasne neke stvari oko proizvoda kojega je kupio, prodavač bi mu trebao odgovoriti na sve upite, ako je potrebno ponuditi mu montažu i obučavanje pri rukovanju s proizvodom i osigurati mu rezervne dijelove. Nadalje, potrebno je informirati kupca o novim proizvodima i akcijama koje bi mu mogle biti zanimljive, također slanje pisama i čestitki pokazuje kupcu da je veoma važan za poduzeće.<sup>24</sup>

Metode za održavanje postkupovnog kontakta su različite i ponekad se koriste ovisno o vrsti kupca, te ovisno o raspoloživim financijskim sredstvima budući da neke metode zahtijevaju više financijskih sredstava od drugih i sl. Najčešće korištene i najpoznatije metode za održavanje postkupovnog kontakta jesu održavanje kontakta s kupcem osobnim posjetom, telefonom ili pisanim putem. Jasno je da je osobni posjet najučinkovitiji, ali zasigurno i najskuplji. Preostale dvije metode također imaju pozitivan utjecaj, ali u nešto manjoj mjeri, no one su jeftinije. U konačnici, bez obzira na vrstu metode, postkupovni kontakt je nužno potrebno održavati i nikako ne zanemariti njegov utjecaj na cjelokupni prodajni proces.

#### **4. UPRAVLJANJE PRODAJNIM OSOBLJEM**

Upravljanje prodajnim osobljem je važno zato što je upravo prodajno osoblje u neposrednom kontaktu s kupcem. Zbog toga ono mora biti pažljivo odabrano, kvalitetno, educirano na adekvatan način i motivirano za ostvarivanje rezultata i ciljeva poduzeća. U tom smislu govorimo o procesu planiranja, pribavljanja, regrutiranja, selekcije, obučavanja, motiviranja i ocjenjivanja prodajnog osoblja, a sve kako bi se zacrtani ciljevi što efikasnije postigli.<sup>25</sup> Svaki prodajni tim na svom čelu ima rukovoditelja. Rukovoditelj prodajnog tima bira zaposlenike za koje smatra da imaju najbolje predispozicije za uspješno obavljanje posla, a potom ima zadaću da brine o njihovim rezultatima i njihovoj motiviranosti za rad, te u konačnici i o uspješnosti cijelog prodajnog tima.

##### **4.1. Planiranje prodajnog osoblja**

"Da bi kreirali efikasan prodajni sustav, odgovorni ljudi u poduzeću moraju pomno razmotriti nekoliko područja, kao što su: određivanje ciljeva, strategije, organizacije te veličine

---

<sup>24</sup>Ibidem, str 97-98

<sup>25</sup>Mihić, M., (2006), op. cit., str. 125.

prodajnog osoblja."<sup>26</sup> Određivanje ciljeva kod planiranja prodajnog osoblja podrazumijeva određivanje rezultata koji bi se trebali postići u određenom vremenskom periodu. S druge strane, strategija kod prodajnog osoblja podrazumijeva sve one načine i metode kojima se spomenuti ciljevi planiraju ostvariti.

Organizacija tj. struktura prodajnih snaga može biti:<sup>27</sup>

- Teritorijalno strukturirana: Svaki prodavač ima određeni teritorij na kojem predstavlja proizvod koji prodaje. Prednost ove strukture je u tome što se zna odgovornost svakog prodavača, te je moguće upoznati velik broj ljudi i ostvariti kontakt. Dodatno, kod ovakve strukture su troškovi niski.
- Proizvodno strukturirana: primjenjuje se u slučaju mnoštva složenih proizvoda.
- Tržišno strukturirana: Prodavači su raspoređeni prema kupcima; prednost ove organizacijske strukture je u tome što prodavač dobro poznaje kupce, a nedostatak je taj što su kupci rašireni na velikom području.
- Složena struktura prodajnih snaga: Koristi se kada tvrtka ima veliki asortiman proizvoda u ponudi, a proizvodi prodaju velikom broju kupaca koji su rašireni na većem zemljopisnom području.

Veličina prodajnog osoblja kreira se individualno obzirom na svako pojedino poduzeće. Ovisi o proizvodima koje poduzeće prodaje, samoj djelatnosti unutar koje poduzeće posluje, kao i nekim drugim važnim faktorima. Također, veličina prodajnog osoblja ovisi i o tome angažira li poduzeće ponekad povremene djelatnike. Jedna od najčešće korištenih metoda za određivanje potrebne veličine prodajnog osoblja je metoda pristupa prema radnom opterećenju, a uključuje sljedeće:<sup>28</sup>

- a) Kupci su grupirani u skupine prema godišnjem obujmu prodaje,
- b) Za svaku se grupu utvrđuje željena učestalost posjeta (broj godišnjih prodajnih posjeta po kupcu),
- c) Broj kupaca u svakoj skupini se množi odgovarajućom učestalošću posjeta,
- d) Utvrđuje se prosječan broj posjeta što ih predstavnik prodaje može godišnje obaviti,

---

<sup>26</sup>Ibidem, str. 125.

<sup>27</sup>Paliaga, M. (2014), PPT prezentacija „Upravljanje prodajnim snagama“, raspoloživo na: <http://markopaliaga.com/userfiles/file/Microsoft%20PowerPoint%20-%202014.pdf>

<sup>28</sup>Paliaga, M. (2014), op. cit.

- e) Potreban broj prodajnih predstavnika se utvrđuje dijeljenjem zahtijevanog broja ukupnih godišnjih posjeta s prosječnim brojem godišnjih posjeta što ih ostvaruje jedan predstavnik prodaje.

#### **4.2. Rekrutiranje prodajnog osoblja**

U trenutku kada započne regrutacija prodajnog osoblja pristupa se zapravo procesu traženja potencijalnih kandidata koji svojim karakteristikama najbolje udovoljavaju konkretnom radnom mjestu prodavača određenog proizvoda ili usluge. Koriste se različiti načini da bi se takvi kandidati privukli. Temeljni cilj nije privući što veći broj potencijalnih kandidata već i što kvalitetnije kandidate, što znači da je često naglasak na karakteristikama koje razlikuju kandidate jedne od drugih.<sup>29</sup>

Nakon što se privuče dovoljan broj odgovarajućih kandidata, slijedi postupak testiranja koji služi svrsi dodatne eliminacije kandidata koji ne udovoljavaju traženim kriterijima. Najčešći izvori potencijalnih zaposlenika su vlastite evidencije kandidata. Najčešća metoda u pogledu pristizanja novih kandidata su njihove direktne prijave na raspisane natječajne, a vrlo su česte i preporuke već postojećih zaposlenika, poznanika, zapošljavanje posredstvom agencija i slično.

#### **4.3. Selekcija – izbor kandidata**

Nakon privlačenja potencijalnih kandidata za prodajno osoblje, slijedi postupak selekcije tj. izbora adekvatnih kandidata. Uvijek se izabiru oni kandidati koji su zadovoljili prethodno postavljene kriterije u najvećoj traženoj mjeri, te oni kandidati koji su se izdvojili prema nekim posebnim karakteristikama. U samom postupku selekcije koriste se različite metode kojima se vrednuju kandidati, a one su:<sup>30</sup>

1. *obrasci za prijavu i molba za zapošljavanje*; na temelju prethodno raspisanog natječaja; mnoge tvrtke u tom smislu formiraju i vlastiti obrazac prijave u koji kandidati obično unose neke osnovne podatke o sebi, svojem obrazovanju, radnom iskustvu i sl.
2. *životopis*; unutar životopisa se nalaze sve kvalifikacije radnika relevantne za poslodavca. Izgled životopisa svakog pojedinog kandidata govori mnogo o njegovoj osobnosti i kreativnosti.

---

<sup>29</sup>Mihić, M., (2006), op. cit., str. 129.

<sup>30</sup>Mihić, M., (2006), op. cit., str. 135.-139.

3. *intervju ili osobni razgovor*; riječ je o metodi kojoj se najčešće pridaje najviše važnosti. U osobnom razgovoru s kandidatom manager može procijeniti njegove komunikacijske sposobnosti, inteligenciju, snalažljivost, društvenost, ambicioznost i ostala obilježja povezana s potrebnim kvalifikacijama.<sup>31</sup>
4. *reference i pisma preporuke*; reference i pisma preporuke izvori su informacija o kandidatovom prošlom radnom iskustvu, o tome što je radio i koliko efikasno, a najčešće dolaze od bivših poslodavaca, profesora i sl.
5. *seleksijski testovi*; seleksijski testovi mogu biti testovi inteligencije, testovi sposobnosti za rad, testovi interesa i osobnosti.
6. *zdravstveni pregled*; također ubraja među seleksijske metode.

Nije tajna da je posao prodavača prilično stresan i stoga zahtijeva osobu koja je psihički i fizički sposobna podnijeti određene izazove toga posla. Zdravstveni pregled se obavlja s potencijalnim djelatnicima koji su ušli u najuži krug ili s onima koje se poduzeće odluči zaposliti.

#### **4.4. Obrazovanje**

"Obrazovanje je proces kontinuirane promjene i dogradnje tekućeg ponašanja, znanja i/ili motivacije zaposlenih, kako bi se poboljšala usklađenost između karakteristika zaposlenih i zahtjeva poslovanja."<sup>32</sup> Obrazovanje zaposlenika omogućuje njihov stalni napredak i uspješnije obavljanje radnih zadataka koji su im povjereni. U suvremenim uvjetima poslovanja, kada je atmosfera na tržištu vrlo napeta zbog „oštre“ konkurencije, većina poduzeća razumije važnost ulaganja u svoje zaposlenike koji su direktan faktor utjecaja na uspješnost poslovanja te postizanja i održavanja dugoročnih odnosa s kupcima. Osobito je važna edukacija prodajnog osoblja na koju se može gledati kao ulaganje u vlastitu tvrtku. Za razvijanje i provođenje uspješnog programa usavršavanja neophodno je planiranje aktivnosti obrazovanja, a ono obuhvaća četiri temeljna koraka:<sup>33</sup>

1. Analiza potreba za obrazovanjem,
2. Identificiranje ciljeva obrazovanja,
3. Oblikovanje programa edukacije i implementacija,
4. Evaluacija rezultata.

<sup>31</sup>Churchill, G. A i dr., citirano djelo, str. 410.

<sup>32</sup>Milkovich, G. T. i Boudreau, W. J. (1988), „Human Resource Management: A Diagnostic Approach“, str. 269

<sup>33</sup>Mihić, M., (2006), op. cit., str. 140.

Za utvrđivanje potreba za obrazovanjem zaposlenika važno je poznavati stvarno stanje obzirom na znanja i vještine trenutnih zaposlenika. U slučaju velikih odstupanja, potreba za obrazovanjem očito postoji. A kada se utvrdi da potreba postoji, postavljaju se i odgovarajući ciljevi kako bi se utvrdilo što se obrazovanjem želi postići.<sup>34</sup>

Nakon postavljenih ciljeva slijedi oblikovanje programa obuke. Odabiru se predavači, termini, mjesta održavanja obuke, te se planiraju financijska sredstva za provođenje obuke. Radi se također i procjena prije same obuke kako bi se predvidjeli eventualni problemi, te kako bi se po završetku obuke usporedilo početno i završno znanje.<sup>35</sup>

#### **4.5. Motivacija prodajnog osoblja**

Motivacija svakog zaposlenika je važna, ali osobito je važna kada je riječ o prodajnom osoblju. Objašnjeno je kako posao prodavača često doista stresan i naporan. Svaki prodajni razgovor ne završi uvijek uspješno, često su suočeni s kritikama zbog određenih predrasuda o prodajnoj profesiji i sl. Takve situacije mogu rezultirati neraspoloženjem, pa čak i gubitkom volje za radom. U tom je trenutku motivacija prodavača od presudne važnosti. Uloga je rukovoditelja prodajnog tima da u tom trenutku reagira i na adekvatan način motivira prodavača.

Motivacijske tehnike su različite. Prva tehnika koja se može spomenuti podrazumijeva novac. Za većinu ljudi je novac onaj glavni poticaj za uspješno obavljanje posla. Postoji i onaj manji dio ljudi kojima je možda napredak i sl. mnogo važniji, ali opet je i taj napredak izražen kroz novac. Ipak, postoje i druge tehnike motivacije. To je svakako mogućnost napredovanja, ugovor o radu na neodređeno, međuljudski odnosi, image poduzeća i dr.

Da bi poduzeće osiguralo željeni rezultat, mora potaknuti osoblje na veći učinak i kvalitetan tretman kupca, a to postiže nagrađivanjem. Nagrađivanje je jedan od temeljnih čimbenika za privući i zadržati kvalitetno osoblje i održati željeni nivo kontrole nad njihovim aktivnostima. Poduzeće treba pripaziti da osigura prihvatljive naknade, ali i prihvatljiv odnos troška i učinka prodavača.<sup>36</sup>

#### **4.6. Ocjenjivanje prodajnog osoblja**

Ocjenjivanje prodajnog osoblja predstavlja ocjenjivanje uspješnosti i ostvarenih rezultata prodavača obzirom na određeni vremenski period. Ocjenjivanje prodajnog osoblja se

---

<sup>34</sup> Ibidem, str. 140-141

<sup>35</sup> Mihić, M., (2006), op. cit., str 142

<sup>36</sup> Mihić, M., (2006), op. cit., str. 153.



prvenstveno provodi kako bi se na vrijeme identificirale i otklonile sve nepravilnosti, ali i kako bi se:<sup>37</sup>

- procijenila primjerenost korištenih standarda (u pogledu kvota, poticaja i sl.),
- omogućilo donošenje odluka o unapređenju - promociji, povećanju plaća, premještanju na druge poslove, degradiranju ili otkazu,
- postavili primjereni kriteriji za regrutiranje, selekciju i motiviranje prodajnog osoblja te provjerila efikasnost postojećih aktivnosti,
- osigurali inputi za kreiranje i unapređenje programa obrazovanja prodavača te
- osuvremenio opis posla, odnosno definirale potrebne osobine prodajnog osoblja koje će se ubuduće tražiti pri zapošljavanju.

Prilikom provođenja ocjenjivanja prodajnog osoblja vrlo je važno definirati tko provodi ocjenjivanje, koliko često i koje izvore informacija koristi prilikom ocjenjivanja. U pravilu, ocjenjivanje provodi viši management tj. neposredno nadređeni rukovoditelji, a provodi se najčešće mjesečno, tromjesečno ili najmanje jednom godišnje.

## **5. ISTRAŽIVANJE UPRAVLJANJA OSOBNOM PRODAJOM I OSOBLJEM NA ODABRANOM PRIMJERU**

### **5.1. Opis poduzeća „Braća Pivac d.o.o.“**

Poduzeće „Braća Pivac d.o.o.“ je poduzeće s iznimno dugom tradicijom. Sve je započelo još davne 1952. godine u Vrgorcu u Dalmatinskoj zagori, gdje su pradjed i djed današnjih vlasnika pokrenuli svoj prvi obrt za obradu i sušenje mesa. Tradicija se prenijela na njihovu djecu, a potom i na unuke. Riječ je o obiteljskom poduzeću koje i danas uspješno posluje. Danas je brand Pivac sinonim za vrhunske suhomesnate delicije što ih zaslužno i ponosno predvode njihovi domaći pršut, panceta i kraški vrat, a uskoro će proslaviti 60 godina postojanja i uspješnog poslovanja.<sup>38</sup> Njihov poznati slogan glasi „Tko zna, zna.“ Mesna industrija Braća Pivac d.o.o. dio je Grupacije Pivac i broj nešto više od 650 zaposlenika (na razini Grupacije je oko 1000 zaposlenika). Prema broju zaposlenika oni su najveća mesna industrija u ovom dijelu Europe. Ujedno, planiraju daljnji rast i to temeljen na kvaliteti i dugoj tradiciji. Osim Mesne industrije Braća Pivac, Grupaciju Pivac još sačinjavaju Vajda

---

<sup>37</sup>Mihić, M., (2006), op. cit., str. 162.

<sup>38</sup>Braća Pivac d.o.o. službena web stranica (2017), raspoloživo na <http://www.pivac.hr/povijest/>

d.d., PPK-Karlovačka mesna industrija d.d. i Dalmesso d.o.o.<sup>39</sup>U svojoj ponudi imaju svježe meso, suhomesnate proizvode i mesne prerađevine. Lokacijski su rasprostranjeni po cijeloj Hrvatskoj što se vidi na Slici 2. u nastavku.



## Slika 2. Lokacije poduzeća „Braća Pivac d.o.o.“

Izvor: Braća Pivac d.o.o. (2017), raspoloživo na: <http://www.pivac.hr/lokacije/>

Riječ je o poduzeću koje prati trendove na tržištu i neprestano se prilagođava promjenama i novonastalim uvjetima. Jedan od dokaza navedenome jest i mogućnost kupovine njihovih proizvoda putem Interneta, a koja je omogućena putem web shopa kojem je moguće pristupiti putem njihovih službenih internet stranica. Prisutni su na svim društvenim mrežama i njeguju odnose s medijima. Svojim zaposlenicima posvećuju posebnu pozornost. Njihova predanost u radu, kreativnost i učinkovitost prepoznaju se i nagrađuju. Osobita se pažnje posvećuje održavanju stare obiteljske radne okoline u kojoj ima mjesta za otvoreni dijalog, timski rad i povjerenje.<sup>40</sup>

## 5.2. Predmet, ciljevi i hipoteze istraživanja

Predmet istraživanja jest analiza procesa upravljanja osobnom prodajom i prodajnim osobljem na primjeru mesne industrije „Braća Pivac d.o.o.“. Naglasak je na istraživanju faza prodajnog procesa na primjeru spomenute tvrtke.

Uzimajući u obzir prethodno definirani predmet istraživanja, istraživanje ima i nekoliko temeljnih ciljeva:

1. Istražiti značaj i ulogu pojedinih faza prodajnog procesa u poduzeću „Braća Pivac d.o.o.“
2. Istražiti sustav upravljanja prodajnim osobljem u poduzeću „Braća Pivac d.o.o.“

<sup>39</sup>Ibidem

<sup>40</sup>Braća Pivac d.o.o. službena web stranica (2017), raspoloživo na: <http://www.pivac.hr/posao/>

3. Temeljem dobivenih rezultata istraživanja i njihove analize dati smjernice za daljnje djelovanje.

U skladu s predmetom i ciljevima istraživanja, definirane su također i tri istraživačke hipoteze:

H1: Osobna prodaja je najefikasnija metoda prodaje u poduzeću „Braća Pivac d.o.o.“

H2: „Braća Pivac d.o.o.“ najviše pažnje posvećuje fazi traženja potencijalnih kupaca.

H3: Obrazovanje prodavača koji rade u osobnoj prodaji poduzeća „Braća Pivac d.o.o.“ predstavlja temelj poboljšanja prodajnih usluga i povećanja obima prodaje.

### 5.3. Postupak istraživanja

Postupak istraživanja podrazumijevao je prikupljanje primarnih podataka i to provođenjem telefonskog intervjua s gospodinom Dejanom Avramovićem, direktorom vanjske trgovine u poduzeću „Braća Pivac d.o.o.“. Pitanja za intervju su prethodno definirana u skladu s teorijskim spoznajama koje su prikazane u teorijskom dijelu rada, te u skladu s prethodno definiranim predmetom rada, ciljevima i istraživačkim hipotezama.

Intervju je podrazumijevao sveukupno 18 pitanja, a konkretna pitanja i odgovori su prikazani u nastavku:

1. Za početak bih Vas upitala koji je Vaš stav o osobnoj prodaji? Koliki je njezin značaj i utjecaj na ukupnu prodaju u Vašem poduzeću?

*Odg.: Jedna od itekako bitnijih stvari u prodaji je osobna prodaja, tj. direktna komunikacija i izravan dogovor s kupcem. Nama kao firmi je njen značaj vrlo veliki ali i našim kupcima s kojima poslujemo i s kojima pokušavamo ostvariti nove poslovne odnose.*

2. Kako se u Vašem poduzeću ostvaruje osobna prodaja? Kojim putem?

*Odg.: Prodajnim programom, kvalitetnom uslugom i konkurentnom cijenom.*

3. Smatrate li da je osobna prodaja najefikasnija metoda prodaje u Vašem poduzeću? Ako da – zašto da, ako ne – zašto ne?

*Odg.: Kvaliteta i efikasnost osobne prodaje ovisi u velike od vrste prodavača i njegove funkcije u prodajnom sektoru. Može biti najefikasnija u slučaju dogovora s malim kupcima, ali ne mora biti pravilo ako poslujete s firmom ili velikim trgovačkim*

*kompanijama, s kojom na godišnjoj razini sklapate velike ugovore i ostvarujete dodatne promete i bonuse.*

4. Koliko je priprema prodavača važna u osobnoj prodaji? Pripremate li Vi svoje prodavače za prodaju i na koji način?

*Odg.: Svi naši prodavači koji imaju mogućnost ili ovlast za sklapanje nekog ugovora, dogovora, prodaje su pripremljeni i stručni djelatnici. Kao u većini firmi, polazi se od početnog prodajnog predstavnika kao asistenta u prodaji. Dalje ovisi o samom razumijevanju posla i sposobnosti osobe koja je obavlja. U prvoj fazi se prodavač mora upoznati s djelatnošću unutar koje tvrtka posluje, tvrtkom i njezinim poslovanjem (načinom i uvjetima plaćanja, načinom distribucije i politikom usluga), proizvodima i konkurencijom. Isto tako prodavač nužno mora poznavati problematiku ponašanja kupaca, a posebno njihovih motiva za kupovinu. Mora svladati i samu tehniku prodaje.*

5. Smatrate li da je osposobljavanje prodavača koji rade u osobnoj prodaji garancija da će se poboljšati prodajne usluge, a samim time i obim prodaje?

*Odg.: Smatram da je to potpuno točno.*

6. Podučavate li Vaše prodavače u osobnoj prodaji na koji način da pristupe kupcu? Kako to radite?

*Odg.: Podučavam, ali sam pristup je različit od osobe do osobe. U ovom slučaju vam govorim isključivo o komunikaciji s malim kupcima koji simpatiziraju česte obilaske i kojima u nekim slučajevima morate dosta podilaziti. Puno puta moramo čuti njihove probleme i želje, kako biste izgradili pogled i razumijevanje u poslovanju, a samim tim upoznati svakog kupca i shvatiti koliko su različiti i kako i oni sami funkcioniraju. Znači slušati kupca, razumjeti kupca, uvažavati kupčevo stajalište, biti spreman i odgovoriti na mogući prigovor i u konačnici plasirati mu svoj proizvod.*

7. Koliko je važno otkrivanje i zadovoljenje potreba i želja kupaca? Koji pristup s tog aspekta koriste Vaši prodavači u osobnoj prodaji?

*Odg.: U prethodnom odgovoru sam naveo da je vrlo bitno upoznati kupca, razumjeti njegove želje i u okviru mogućnosti vašeg poslovanja u vlastitoj tvrtki, bez štete po vlastito poslovanje; izaći njima u susret, po pitanju cijene, kvalitete, dodatnog rabata i slično.*

8. Koliko pažnje Vaši prodavači posvećuju samoj prezentaciji proizvoda? Jesu li Vaši prodavači educirani dati odgovore na sva eventualna važna pitanja kupaca?

*Odg.: Proizvodi se moraju maksimalno koliko je moguće prezentirati. Prezentaciju vrši prodavač, a dodatno na raspolaganju stoji i tehnolog ili voditelj proizvodnje ako se traži sam opis proizvodnog procesa proizvoda.*

*Smisao prezentacije je u tome da prodavač zaista pokaže kupcu na koji način proizvod može zadovoljiti njegovu potrebu. U tom smislu prodavač mora jako dobro poznavati njezine karakteristike.*

9. Kako Vaše poduzeće reagira na eventualne prigovore kupaca?

*Odg.: U firmi postoji odjel za zaprimanje reklamacija, koji u komunikaciji s voditeljem prodaje otklanja grešku ako dođe do nje.*

10. Recimo da je kupac nakon prezentacije proizvoda i dalje nesiguran u kupovinu Vašeg proizvoda – kako će ga Vaši prodavači potaknuti na kupnju?

*Odg.: Ukazivanjem na kvalitetu, cijenu i efikasnošću odrade posla.*

11. Smatrate li da je postkupovni kontakt s kupcima važan? Zašto? Imate li neki konkretan primjer?

*Odg.: Jedna od najbitnijih stavki je odnos s kupcem nakon kupovine proizvoda. Kao tvrtka se trudimo da svakog kupca zadržimo i da je on zadovoljan uslugom i kvalitetom. Nije nam u interesu nešto plasirati i da su nam potrošači nezadovoljni. Želimo ih opet u poslu s nama, a u tome nam pomaže najviše komunikacija s njima i praćenje koliko su zadovoljni našom kompletnom uslugom.*

12. Koliko pažnje posvećujete traženju potencijalnih kupaca? Smatrate li da je faza traženja potencijalnih kupaca možda faza kojoj treba posvetiti najviše pažnje među svim fazama prodajnog procesa?

*Odg.: Izuzetno značajna, pa svakako i najvažnija faza prodajnog procesa je traženje i procjena potencijalnih kupaca. Kvalitetan prodavač je onaj koji zna gdje i kako tražiti kupce. To je proces koji se mora odvijati neprestano. Dva su osnovna razloga tome: u prvom redu zbog povećanja prodaje, a onda i da bi se nadomjestili kupci koje će poduzeće zasigurno tijekom vremena izgubiti. Dakle, nedovoljno pridavanje pažnje traženju kupaca može biti opasno i s vremenom se može izuzetno negativno odraziti na cjelokupno poslovanje.*

13. Smatrate li da uspijevate izgraditi dugoročan odnos s kupcima?

*Odg.: Za sada da, ali trendovi na tržištu su vrlo promjenjivi. Mi se trudimo da ostanemo dosljedni i istrajni, a vrijeme će pokazati kako će i koji kupac prihvatiti naše ponude.*

14. Na koji način najčešće privlačite, pronalazite i zapošljavate novo prodajno osoblje?

*Odg.: Privlačenjem individua, pretežno s vanjskog tržišta rada, koji su sposobni i zainteresirani za popunjavanje raspoloživih radnih mjesta.*

*Procesom pribavljanja kandidata za posao prodaje želimo privući isključivo kvalificirane kandidate zainteresirane za posao prodaje. Međutim, konačni cilj nije privući što veći broj potencijalnih kandidata, nego privući kvalitetne kandidate za taj posao.*

15. Kako izgleda proces selekcije zaposlenika u Vašem poduzeću? Prvenstveno kada je u pitanju prodajno osoblje.

*Odg.: Bitne su nam komunikacijske vještine, stručnost, kvaliteta odrade zadataka, uklapanje i prilagodba različitim situacijama (brzina, visina efikasnosti, kako se nositi sa stresnim situacijama itd.). Ovisno o nekim parametrima procjenjujemo tko je sposoban i za koju vrstu posla.*

16. Smatrate li da je ulaganje u obrazovanje/edukaciju zaposlenika isplativo? Ulažete li u obrazovanje Vaših zaposlenika?

*Odg.: Naravno. Smatram da je isplativo i ulažemo.*

17. Kakve sustave nagrađivanja Vašeg prodajnog osoblja koristite?

*Odg.: Najviše materijalnim nagrađivanjem, uz kvalitetna druženja, teambuilding-e, promicanjem zaposlenika (unapređivanjem).*

18. Smatrate li da je efikasnije novčano ili nenovčano nagrađivanje? Možete li pojasniti odgovor?

*Odg.: Novčano nagrađivanje. Mislim da su vremena teška i ne sasvim sigurna. Tako da je svakom jednostavnije dati novčanu stimulaciju kojom će sam po vlastitom izboru upravljati.*

#### **5.4. Analiza rezultata istraživanja**

Analizom rezultata provedenog intervjua moguće je ustvrditi da je upravo osobna prodaja jedan od vrlo značajnih aspekata prodaje u poduzeću „Braća Pivac d.o.o.“. Osobnu prodaju u spomenutom poduzeću definiraju kao direktnu komunikaciju i mogućnost izravnog dogovora s kupcem. Ističu također važnost osobne prodaje s gledišta samog kupca te smatraju da je i njima takav vid prodaje izuzetno važan, kako postojećim kupcima, tako i onima s kojima tek pokušavaju ostvariti nove poslovne odnose.

Osobna prodaja se u poduzeću „Braća Pivac d.o.o.“ ostvaruje u maloprodajnim trgovinama, gdje su prodavači u izravnoj interakciji s kupcima te ih ujedno i educiraju o proizvodima i poduzeću. Prodavači u izravnoj komunikaciji spremno nude kvalitetnu uslugu i konkurentnu

cijenu. Naglašavaju kako kvaliteta i efikasnost osobne prodaje ovisi u velike od vrste prodavača i njegove funkcije u prodajnom sektoru. Ujedno smatraju da osobna prodaja može biti najefikasnija metoda prodaje u slučaju dogovora s malim kupcima, ali ne mora biti pravilo ako se posluje s firmom ili velikim trgovačkim kompanijama, s kojima se na godišnjoj razini sklapaju veliki ugovori i ostvaruje dodatni promet i bonusi. S obzirom na navedeno, odbacuje se prva istraživačka hipoteza H1 koja tvrdi da je isključivo osobna prodaja najefikasnija metoda prodaje u odabranom poduzeću. Ona to jest u određenom segmentu, ali ne u potpunosti.

Priprema prodavača koji rade u osobnoj prodaji iznimno je važna, smatraju u poduzeću „Braća Pivac d.o.o.“. U tom smislu navode kako su svi njihovi prodavači, koji imaju mogućnost ili ovlast za sklapanje nekog ugovora, dogovora, prodaje, pripremljeni i stručni djelatnici. Kao u većini tvrtki, oni polaze od početnog prodajnog predstavnika kao asistenta u prodaji. Dakle, kreće se od najniže hijerarhijske razine kao svojevrsne obuke, a dalje ovisi o samom razumijevanju posla i sposobnosti osobe koja posao obavlja.

U prvoj fazi prodajnog procesa - fazi pripreme, svoje prodavače upoznaju s djelatnošću unutar koje tvrtka posluje, tvrtkom i njezinim poslovanjem (načinom i uvjetima plaćanja, načinom distribucije i politikom usluga), proizvodima i konkurencijom na tržištu. Kasnije njihovi prodavači moraju upoznati problematiku ponašanja kupaca, a posebno njihovih kupovnih motiva te ovladati tehnikom i vještinom prodaje. Iz poduzeća također smatraju da je osposobljavanje prodavača koji rade u osobnoj prodaji garancija da će se poboljšati prodajne usluge, a samim time i obim cjelokupne prodaje. Navedenim se potvrđuje treća istraživačka hipoteza H3.

Svoje prodavače podučavaju na koji način da pristupe kupcu. Međutim, ističu da je sam pristup različit od osobe do osobe. S tog aspekta posebno ističu komunikaciju s malim kupcima za koje smatraju kako simpatiziraju česte obilaske i kojima se u nekim slučajevima mora dosta podilaziti. Svoje prodavače podučavaju da puno puta trebaju i moraju čuti kupčeve probleme i želje, a kako bi se na takav način izgradio pogled i razumijevanje u poslovanju. Ujedno ih podučavaju da je to pravi način kako upoznati svakog kupca i shvatiti koliko su različiti i kako funkcioniraju.

Ukratko rečeno, njihovi savjeti za pristup kupcu podrazumijevaju sljedeće - slušati kupca, razumjeti kupca, uvažavati kupčevo stajalište, biti spreman i odgovoriti na mogući prigovor i u konačnici plasirati mu svoj proizvod. Kao i sva uspješna poduzeća, tako i poduzeće „Braća

Pivac d.o.o.“ mnogo pažnje posvećuje upoznavanju kupca i razumijevanju njihovih potreba i želja. Ističi kako u okviru mogućnosti svojeg poslovanja, bez štete po vlastito poslovanje, uvijek izlaze svojim kupcima u susret i to po pitanju cijene, kvalitete, dodatnog rabata i slično.

Prezentacija proizvoda izuzetno im je važna. Napominju da se proizvodi moraju maksimalno koliko je moguće prezentirati. Prezentaciju vrši sam prodavač, a dodatno na raspolaganju stoji i tehnolog ili voditelj proizvodnje ako se traži sam opis proizvodnog procesa proizvoda. Suština prezentacije je u tome da prodavač pokaže kupcu na koji način roba može zadovoljiti njegovu potrebu. Da bi kupcu mogao na odgovarajući način prezentirati robu, svaki njihov prodavač mora dobro poznavati njezine karakteristike. Ako se dogodi situacija u kojoj je nakon prezentacije proizvoda njihov kupac i dalje nesiguran u kupovinu proizvoda, prodavači u Pivcu im ponovno posebno ukazuju na iznimnu kvalitetu, povoljnu cijenu i efikasnost odrade posla. Uvažavanje prigovora još je jedan od momenata čiju važnost poduzeće „Braća Pivac d.o.o.“ itekako prepoznaje. U tom smislu formirali su cijeli jedan odjel za zaprimanje reklamacija, a koji u komunikaciji s voditeljem prodaje otklanja svaku grešku ako do nje dođe. Postkupovni kontakt smatraju jednom od najvažnijih stavki uspješnog prodajnog procesa i poslovanja. Kao tvrtka se trude da svakog kupca zadrže i da on bude zadovoljan uslugom i kvalitetom. Nije im u interesu nešto plasirati, a da potrošači budu time nezadovoljni. Žele da im se potrošači ponovno vraćaju i tome posvećuju mnogo pažnje. U tome im najviše pomaže komunikacija s njima te neprestano praćenje i mjerenje njihovog zadovoljstva kompletnom uslugom.

Faza traženja potencijalnih kupaca za poduzeće „Braća Pivac d.o.o.“ izuzetno je značajna i to je zapravo faza kojoj treba posvetiti najviše pažnje među fazama prodajnog procesa. Time je potvrđena druga istraživačka hipoteza H2. Ističu kako je uspješan prodavač onaj koji zna gdje i na koji način tražiti kupce i kako je to proces koji se mora odvijati kontinuirano. Dva su osnovna razloga tome: da bi se povećala prodaja i da bi se nadomjestili svi oni kupci koje će tvrtka/prodavač vjerojatno kroz vrijeme izgubiti. Smatraju kako nedovoljno pridavanje pažnje traženju kupaca može biti vrlo opasno, te se prije ili kasnije negativno odraziti na prodajne rezultate prodavača, a samim time i na cjelokupnu prodaju.

Sa svojim kupcima žele uspostaviti dugoročan odnos. Smatraju da u tome trenutno uspijevaju, ali također navode kako su trendovi na tržištu vrlo promjenjivi. Tome nastoje doskočiti tako



što se trude ostati dosljedni i ustrajni, a vrijeme će pokazati kako će i koji kupac prihvatiti njihove ponude.

Što se tiče upravljanja prodajnim osobljem, novo prodajno osoblje se najčešće privlači po principu privlačenja pojedinaca, s vanjskog tržišta rada, koji su sposobni i zainteresirani za popunjavanje raspoloživih radnih mjesta. Proces pribavljanja kandidata za posao prodaje ima za cilj privući kvalificirane kandidate zainteresirane za posao prodaje. Međutim, cilj pribavljanja nije privući što veći broj potencijalnih kandidata, nego privući kvalitetne kandidate za taj posao. U postupku selekcije zaposlenika izuzetno su im bitne komunikacijske vještine, stručnost, kvaliteta odrade zadataka, uklapanje i prilagodba različitim situacijama (brzina, visina efikasnosti, kako se netko nosi sa stresnim situacijama itd.). Prema konkretno definiranim parametrima procjenjuju tko je sposoban i za koju vrstu posla.

Iz poduzeća također smatraju kako je ulaganje u obrazovanje i edukaciju zaposlenika izuzetno važno i isplativo. Neprestano ulažu u obrazovanje i nadogradnju svojih zaposlenika, a posebno svojeg prodajnog osoblja.

Nagrađivanje zaposlenika prepoznato je kao izuzetno važan aspekt uspravljanja prodajnim osobljem. Svoje zaposlenike najčešće nagrađuju materijalno, ali osim toga tu su i kvalitetna druženja, teambuilding, promicanje zaposlenika i unapređenje zaposlenika i dr. Smatraju kako je novčano nagrađivanje mnogo efikasnije od bilo kojeg nematerijalnog nagrađivanja. Razlog tome pronalaze u činjenici da su vremena teška i nesigurna. Zbog toga su zaposlenici mnogo više motivirani novčanom stimulacijom kojom nadalje mogu sami po svome izboru upravljati.

### **5.5. Implikacije za praksu**

Suvremeni uvjeti poslovanja pred poduzeća su stavili brojne izazove i probleme s kojima se suočavaju na dnevnoj razini. Ponuda nadilazi potražnju, pa je stoga kupac u poziciji u kojoj ima na raspolaganju popriličan broj alternativa u trenutku kada se odluči na kupovinu određenog proizvoda ili usluge.

Sama ta činjenica pred poduzeća je također stavila zadaću što kvalitetnijeg prepoznavanja kupčevih potreba i želja, a sve kako bi se kupca navelo upravo na kupnju određenog proizvoda i to od određenog poduzeća. Borba za naklonost kupca je nemilosrdna i ne ostavlja mnogo prostora za propuste. Prodaja je postala domena poslovanja kojoj se posvećuje iznimno mnogo pozornosti, ako se želi uspješno poslovati. U tom se smislu osobito važnom

pokazala metoda osobne prodaje koja podrazumijeva direktan kontakt s kupcem. Ovdje su jednako važni i zaposlenici jer su upravo oni ti koji ostvaruju taj direktan kontakt s kupcem i ostavljaju onaj konkretan dojam o poduzeću i proizvodi ili usluzi.

Sve navedeno prepoznali su i u poduzeću „Braća Pivac d.o.o.“. Očito je vidljivo prepoznavanje važnosti svake faze prodajnog procesa, osobne prodaje, ali i upravljanja prodajnim osobljem. Ipak, temeljem provedenog intervjua moguće je zaključiti da je riječ o područjima unutar kojih uvijek postoji još prostora za nova poboljšanja, a na kojima treba raditi kontinuirano, u svakom poduzeću, pa tako i u poduzeću „Braća Pivac d.o.o.“. Da bi se u tome uspjelo potrebno je provoditi sustavna istraživanja zadovoljstva kupaca, nivo ispunjenja njihovih potreba i želja, pratiti motiviranost zaposlenika, rezultate prodaje i sl. Vrijeme je u kojem uspješna poduzeća trebaju stručnjake, pa i odjele unutar poduzeća koji će isključivo o tome voditi računa i to svakodnevno. Dakle, ukratko rečeno, implikacije za praksu jesu – biti svjestan u svakom trenutku stvarnih potreba i želja kupaca, biti spreman udovoljiti istima, kontinuirano pratiti sve faze prodajnog procesa i njihovo odvijanje, unapređivati ih, voditi računa o zaposlenicima, njihovoj stručnosti, motiviranosti, educirati zaposlenike i osposobiti ih da budu kvalitetni prodavači i sposobni spoznati motive i želje svakog kupca.

## **6. ZAKLJUČAK**

Osobna prodaja je metoda prodaje kojoj prodavač u neposrednoj komunikaciji s kupcem pozitivno djeluje na raspoloženje kupca, pruža mu informacije o proizvodu, pomaže pri izboru, uvjerava kupca u ispravnost odluke o kupovini, utječe na donošenje odluke o kupovini te ostvaruje prodaju. Također, u direktnoj komunikaciji s kupcima prodavači mogu „iz prve ruke“ biti informirani o njihovom eventualnom nezadovoljstvu, ali i o razlozima istoga. Mogu čuti njihove direktne prijedloge i sugestije ili prikupiti informacije o onome što ih osobito oduševljava. Ujedno mogu spoznati i one potrebe i želje kupaca za koje kupci sami ne znaju da postoje i ukazati im na iste. Dakle, može se zaključiti da je osobna prodaja u uvjetima kada je kupac i njegovo zadovoljstvo u fokusu svih poslovnih aktivnosti, zasigurno jedna od najefikasnijih metoda prodaje. Prodajni proces je vrlo složen i svaki prodavač mora biti upoznat sa svim njegovim fazama, biti obučen za kvalitetno i uspješno provođenje svake od faza i neprestano nadograđivati svoje znanje o potrošačima. Kako bi sve to funkcioniralo važno je za poduzeće znati kako na pravi način upravljati svojim prodajnim osobljem, a čemu u prilog ide činjenica da današnja uspješna poduzeća iznimno puno vremena i novčanih sredstava ulažu upravo u svoje zaposlenike.

Poduzeće „Braća Pivac d.o.o.“ samo je jedno od poduzeća koje je prepoznalo važnost svega gore navedenoga. Riječ je o poduzeću koje doista poznaje važnost svih faza prodajnog procesa, a osobito važnost prepoznavanja kupčevih potreba i želja, neprestanog traženja i privlačenja novih potencijalnih kupaca i održavanja dugoročnog odnosa sa svojim kupcima. Oni vjeruju da trenutno u tome doista i uspijevaju, a čemu u prilog ide i njihova dugogodišnja prisutnost na tržištu. Pored kupaca, posebnu važnost pridaju i svojim zaposlenicima. Zaposlenike koji su u direktnom kontaktu s kupcima, u vidu osobne prodaje, neprestano educiraju i pripremaju za kvalitetan pristup kupcu te ih nagrađuju sukladno ostvarenim rezultatima, prilagođavaju se promjenama i tako već godinama uspješno konkurira na tržištu. Ograničenje istraživanja je u tome što je sagledan samo aspekt višeg menagementa. Šire i preciznije istraživanje trebalo bi obuhvaćati i druge dijelove poduzeća, posebno prodavače, kao i nadgledati proces osobne prodaje. Također bi bilo potrebno anketirati kupce kako bi analiza procesa osobne prodaje bila potpuna. Istraživanje bi trebalo proširiti u ovom smjeru kako bi se dobili pouzdaniji i kvalitetniji rezultati koji bi se mogli primijeniti u praksi.

## **LITERATURA**

### **Knjiga:**

Churchill, G. A., Ford, M. N., Walker, O. C. (1997) „Salesforce management“, 5th. ed., Irwin, Chicago, Bogota, 1997.

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006), „Osnove marketinga“, Mate d.o.o., Zagreb

Mihić, M., (2006) „Vještine prodaje i pregovaranja“, Interna skripta

Sudar, J., Keller, G. (1991), „Promocija“, Informator, Zagreb

### **Izvori s Interneta**

Braća Pivac d.o.o. službena web stranica - <http://www.pivac.hr/>

Milkovich, G.T., Boudreau, W. J. (1988), „Human Resource Management: A Diagnostic Approach“, 5th. ed., BP, Irwin, Homewood

Paliaga, M. (2014), „Upravljanje prodajnim snagama“, raspoloživo na: <http://markopaliaga.com/userfiles/file/Microsoft%20PowerPoint%20-%2020014.pdf>

[23.8.2017.]

Pavlović, L. (2016), Završni rad „Vođenje prodajnog razgovora i zaključivanje prodaje na poslovnom tržištu, Ekonomski fakultet Split, Split

Stančić, B. (2007), Seminarski zadatak, „Kartografija i kartografi Staroga Grada na Hvaru“, Geodetski fakultet, sveučilište u Zagrebu, str.5-7

Tomašević Lišanin, M. (2010), „Profesionalna prodaja i pregovaranje“, HUPUP, Zagreb

## **Osobni izvori**

## **POPIS SLIKA I TABLICA**

<b>Slika 1.</b> Uspješnost prodaje uz prisutnost prigovora i uz odsustvo prigovora.....	16
<b>Slika 2.</b> Lokacije poduzeća „Braća Pivac d.o.o.“... ..	24
<b>Tablica 1.</b> Pitanja za pripremu prezentacije .....	15

## **SAŽETAK**

Glavna svrha ovog rada je analiza upravljanja osobnom prodajom i prodajnim osobljem na primjeru mesne industrije „Braća Pivac d.o.o.“. Temeljni ciljevi rada su istražiti značaj prodajnog osoblja i ulogu pojedinih faza prodajnog procesa. Istraživanje je provedeno metodom intervjua s gospodinom Dejanom Avramovićem, direktorom vanjske trgovine u poduzeću „Braća Pivac d.o.o.“. Rezultati istraživanja su pokazali da poduzeće „Braća Pivac“ d.o.o. veliku važnost pridodaje kupcima, jer su svjesni činjenice da je mesna industrija visoko konkurentna i kupac ima veliki broj alternativa na raspolaganju. Također, poduzeću je veoma važno naći kvalitetno prodajno osoblje, jer znaju da su upravo oni ti koji prodaju njihov proizvod, stoga ulažu u njihovu edukaciju i obrazovanje, te ih nagrađuju po potrebi. U poduzeću „Braća Pivac d.o.o.“ postoji još mnogo mjesta za poboljšanje kvalitete usluge i zadovoljstva zaposlenih i na tim problemima bi trebali kontinuirano raditi. Na kraju rada daje se uvid u zaključna razmatranja, ograničenja rada i buduće prijedloge istraživanja.

**Ključne riječi:** osobna prodaja, prodajno osoblje, faze prodajnog procesa

## **SUMMARY**

The main purpose of this paper was to analyse the management of personal sales and sales staff on the example of ‘‘Braća Pivac Ltd.’’ company. The main research objectives were to explore the significance of sales staff and the role of the certain selling process phases. For the purpose of this research the interview was conducted with Mr. Dejan Avramović, Director of Foreign Trade in "Braća Pivac" d.o.o. The research results showed that the company pays a great attention to buyers; especially since they are aware of the fact that the meat industry is a highly competitive industry and buyers have many alternatives available. In addition, it is very important for a company to find high quality sales staff because they know they are the ones who sell their products. Therefore, the company heavily invests in their education, training and reward them as needed. However, there is still a lot of space for the improvement of the service quality and employee satisfaction. At the end of the paper, the conclusions, limitations and future research suggestions are offered.

**Keywords:** personal sales, sales staff, selling process phases