

# Savjeti za uspješno neverbalno komuniciranje u prodaji

---

Ivanović, Anamarija

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:081747>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-18**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Stručni studij Trgovina

Anamarija Ivanović

## **Savjeti za uspješno neverbalno komuniciranje u prodaji**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Stručni studij Trgovina

Anamarija Ivanović

## **Savjeti za uspješno neverbalno komuniciranje u prodaji**

Završni rad

**Kolegij: Uvod u prodajne vještine**

JMBAG: 0010227530

e-mail: anamarija.ella@gmail.com

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ljerka Sedlan König

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Professional Study of Commerce

Anamarija Ivanović

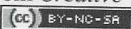
**Tips for successful nonverbal communication in sales**

Final paper

Osijek, 2022.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studentice: Anamarija Ivanović**

**JMBAG: 0010227530**

**OIB: 42209533210**

**e-mail za kontakt: anamarija.ella@gmail.com**

**Naziv studija: Stručni studij Trgovina**

**Naslov rada: Savjeti za uspješno neverbalno komuniciranje u prodaji**

**Mentor/mentorica završnog rada: izv. prof. dr. sc. Ljerka Sedlan König**

U Osijeku, 29.06.2022. godine

Potpis

Anamarija Ivanović

# Savjeti za uspješno neverbalno komuniciranje u prodaji

## SAŽETAK

Svrha ovog završnog rada je pobliže objasniti neverbalnu komunikaciju te definirati njezinu svrhu kao i njezine funkcije. Također, cilj ovog završnog rada je navesti oblike neverbalne komunikacije i pobliže ih objasniti kako bi se neverbalna komunikacija lakše razumjela i primjenjivala. Neverbalna komunikacija izrazito je važna, a u odnosu na verbalnu komunikaciju izrazito je drugačija i specifičnija. Njezina specifičnost očituje se u tome da govori ono što se verbalnom komunikacijom ne može reći ili se, pak, verbalnom komunikacijom pokušava prikriti ili skriti. Neverbalna komunikacija zapravo je proces razmjene informacija bez upotrebe riječi. Svi neverbalni znakovi ponekad su refleksni znakovi koji se automatski javljaju kao reakcija na nešto izrečeno i ponekad govore više od riječi. Provedeno istraživanje potvrdilo je tvrdnje navedene u teorijskom dijelu koje se odnose na oblike neverbalne komunikacije i njihovo značenje te njihov utjecaj na ponašanje prodavača i potencijalnih kupaca. Izuzetno je bitno da prodavači svojom šminkom ukoliko se radi o prodavačicama, frizurom i odjećom ostavljaju dojam profesionalnosti i stručnosti kako bi pridobili pozornost potencijalnih kupaca, da znaju prepoznati koji potencijalni kupci bi mogli kupiti proizvod, koji kupci ne znaju što žele kupiti i hoće li zaista nešto kupiti te je kod takvih kupaca potrebno znati kako im prići, kojim izrazom lica i kojim stavom te na kojoj udaljenosti od njih samih se treba držati. Provedeno istraživanje pokazalo je da odnos prodavača prema kupcu uvelike utječe na odluku o kupnji, ali ne uvijek. Ponekad je i neverbalna komunikacija odlučujući faktor prilikom donošenja odluke o kupnji pa se prilikom donošenja odluke ne obazire niti na prodavača niti na njegove neverbalne znakove što potvrđuju i situacije uočene tijekom provođenja istraživanja.

**Ključne riječi:** neverbalna komunikacija, mimika, geste, pogled, dodiri, prodaja

## **Tips for successful nonverbal communication in sales**

### **ABSTRACT**

The purpose of this final thesis is to closely explain non verbal communication and to define its purpose and its functions. Also, the purpose of this final thesis is to cite forms of non verbal communication and to define them closely for easier communication and use. Non verbal communication is extremely important and is specific and unique in correspondence with verbal communication. Its uniqueness lies in fact that it says what verbal communication can not say, or what verbal communication tries to hide. Non verbal communication is actually a process of changing information without using words. All non verbal signs are sometimes automatic reflexes on said words and they sometimes tell more than words. Conducted research acknowledged statements listed in the theoretical part, which refer to non verbal communication forms, their meaning and their influence on salesman and potential buyers behavior. It is extremely important that a salesman, with his makeup, haircut and clothes, leaves an impression of professionalism in order to win the attention of potential buyers. It is also important for salesmen to understand what products customers could buy, to recognize those customers who don't know what they want to buy or don't know whether or not they will buy, and it is extremely important to know how to approach those customers, with facial expression, attitude and distance. Conducted research showed that relationship with customers highly affects likelihood of product being bought, but not always. Sometimes, non verbal communication is a decisive factor while deciding to buy or not to buy the product. During the process of buying those customers do not pay attention to salesmen and his non verbal signs. This is also confirmed by this research.

**Keywords:** nonverbal communication, mimicry, gestures, view, touch, sales

# SADRŽAJ

|   |           |
|---|-----------|
| <b>SADRŽAJ</b> .....  | <b>7</b>  |
| <b>1. Uvod</b> .....  | <b>1</b>  |
| <b>2.1. Predmet istraživanja</b> .....                                | <b>2</b>  |
| <b>2.2. Metode istraživanja</b> .....                                 | <b>2</b>  |
| <b>3. Neverbalna komunikacija</b> .....                               | <b>3</b>  |
| <b>3.1. Funkcije, elementi i oblici neverbalne komunikacije</b> ..... | <b>4</b>  |
| 3.1.1. Izraz lica.....  | 5         |
| 3.1.2. Stav tijela i pokreti.....                                     | 6         |
| 3.1.4. Udaljenost u prostoru.....                                     | 8         |
| 3.1.5. Fizički izgled.....  | 9         |
| 3.1.6. Fizički kontakt.....   | 11        |
| <b>3.2. Pravila za praćenje</b> .....                                 | <b>12</b> |
| <b>3.3. Prednosti i nedostaci neverbalne komunikacije</b> .....       | <b>14</b> |
| <b>4. Neverbalna komunikacija u prodaji</b> .....                     | <b>17</b> |
| 4.1. Savjeti za uspješnu neverbalnu komunikaciju u prodaji.....       | 17        |
| <b>5. Istraživanje</b> .....  | <b>20</b> |
| 5.1. Analiza istraživanja.....  | 22        |
| <b>6. Rasprava</b> .....  | <b>24</b> |
| <b>Literatura</b> .....   | <b>30</b> |
| <b>Popis slika</b> .....  | <b>33</b> |



## 1. Uvod

Komunikacija predstavlja prijenos informacija između dvije ili više osoba pod uvjetom da primatelj informacija razumije tu informaciju. Komunikacija se može podijeliti na verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Prema različitim istraživanjima neverbalna komunikacija zauzima veći udio u komunikaciji u odnosu na komunikaciju riječima. Može se reći kako je neverbalna komunikacija prisutna u svim sferama ljudskog života, ona utječe na tijek komunikacije u svakodnevnom životu i poslovnom svijetu.

U suvremeno doba sve se veći naglasak stavlja na ponašanje potrošača i čimbenike koji utječu na ponašanje, osim toga u zadnje vrijeme sve se više govori o neverbalnoj komunikaciji kao ključnom dijelu prodajnog procesa. Cilj završnoga rada je utvrditi utječe li neverbalna komunikacija na proces prodaje. Kupci često neplanirano kupuju proizvode, a ponašanje prodavača utječe na donošenje odluke u prodajnom procesu.

U završnom radu naglasak je na neverbalnoj komunikaciji u procesu prodaje. Završni rad ima ukupno šest glavnih poglavlja, a to su: uvod, metodologija rada, neverbalna komunikacija, istraživanje, rasprava i zaključak.

U poglavlju neverbalna komunikacija, objasniti će se i definirati pojam neverbalna komunikacija, objasniti će se njezine funkcije, elementi i oblici. U istom poglavlju navest će se pravila za praćenje neverbalne komunikacije, te prednosti i nedostaci iste. Poglavlje istraživanje vezano je uz provođenje primarnog istraživanja na primjeru City parfumerije.

Poglavlje rasprava odnosi se na neverbalnu komunikaciju u prodaji, te je objašnjena važnost neverbalne komunikacije u prodaji. U zadnjem poglavlju donesen je zaključak završnoga rada.

## **2. Metodologija rada**

U ovom poglavlju završnog rada navest će se i objasniti što je predmet istraživanja ovog završnog rada ali i metode istraživanja koje su se koristile prilikom izrade ovog završnog rada.

### **2.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja ovog završnog rada je neverbalna komunikacija kao i utjecaj neverbalne komunikacije na prodaju. Osim toga, u ovom završnom radu navest će se i pobliže objasniti funkcije, elementi i oblici neverbalne komunikacije. Također, navest će se i objasniti koja su to pravila za praćenje neverbalne komunikacije kao i njezine prednosti i nedostaci. Neverbalna komunikacija izravno utječe na proces donošenja odluke prilikom kupnje određenih proizvoda i usluga i upravo zbog toga fokus ovog završnog rada je na savjetima za uspješno neverbalno komuniciranje u prodaji.

### **2.2. Metode istraživanja**

Ovaj završni rad sastoji se od teoretskog i istraživačkog dijela. U teoretskom dijelu ovog završnog rada korišteno je nekoliko metoda znanstvenog istraživanja. Prva u nizu je metoda analize koju se upotrijebilo kako bi se određeni pojam, konkretno neverbalna komunikacija, raščlanio na određene dijelove, u ovom slučaju na funkcije, elemente i oblike neverbalne komunikacije s ciljem njihovog objašnjavanja i definiranja što na kraju rezultira lakšim objašnjavanjem, definiranjem i shvaćanjem neverbalne komunikacije. Metoda analize usko je povezana sa sljedećom korištenom metodom, a to je metoda klasifikacije. Metoda klasifikacije upotrijebila se u ovom završnom radu kako bi se određeni opći pojam podijelio na posebne pojmove, kao npr. oblici neverbalne komunikacije na ton glasa, mimiku, stav tijela i pokrete, udaljenost u prostoru, fizički izgled te fizički kontakt ili npr. funkcije neverbalne komunikacije na pratnju verbalnoj komunikaciji, predstavljanje osobe, izražavanje emocija i osjećaja te izražavanje odnosa prema drugima. Nadalje, sljedeća upotrijebljena metoda znanstvenog istraživanja je metoda sinteze koja se koristila konkretno u posljednjem poglavlju, tj. u zaključku kako bi se, u prethodnim poglavljima iznesene činjenice, objedinile, sažele i sintetizirale u kratak pregled najvažnijih i najzanimljivijih činjenica i spoznaja. Također, upotrijebila se i metoda deskripcije za definiranje brojnih definicija i činjenica u ovom završnom radu. Prilikom pisanja ovog rada korišteni su podaci i informacije prikupljene pomoću internetskih izvora te stručne literature kako domaćih tako i stranih autora.

### 3. Neverbalna komunikacija

Za početak je važno definirati komunikaciju, a najbolje ju je definirati kao „prijenos informacija od pošiljatelja ka primatelju uz uvjet da primatelj razumije informaciju što predstavlja osnovu komunikacijskog procesa. Kao sredstvo modificiranja ponašanja, provođenja promjena, postizanja proizvodnosti informacija i ostvarenja ciljeva, prijenos informacija je apsolutno nužan bilo kojem području djelovanja“ (Garača, N. i Kadlec Ž., 2011.). Komunikacija je dio svakodnevnog života, a samim time sastavni je dio cjelokupnog poslovanja. Komunikacija se dijeli na verbalnu i neverbalnu komunikaciju, a u završnom radu naglasak se stavlja na neverbalnu komunikaciju. U nastavku završnog rada objasniti će se neverbalna komunikacija.

Neverbalna komunikacija je namjerna ili nenamjerna komunikacija bez upotrebe riječi. Neverbalnu komunikaciju je najbolje objasniti kao komunikaciju bez upotrebe riječi, ona je iznimno bitna iz razloga što čini veći udio ukupne komunikacije od verbalne komunikacije. Neverbalna komunikacija predstavlja temelj komunikacije, prema Dr. Albertu Mehrabianu (1971) komunikacija ovisi o 55% izgledu i govoru tijela, 38% tonu glasa, 7% o riječima.

U suvremenom poslovanju, a posebno prodaji, sve se veći naglasak stavlja upravo na neverbalnu komunikaciju, ne postoji univerzalna definicija neverbalne komunikacije. Knapp i Hall (2010) neverbalnu komunikaciju definiraju kao „komunikaciju koja se ostvaruje nekim drugim sredstvima mimo riječi“. Prema Pekas (2019) neverbalna komunikacija služi za „izražavanje emocija, pokazivanje stavova, odražavanje osobina ličnosti i poticanje ili mijenjanje verbalne komunikacije“.

Prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008) neverbalna komunikacija nadopunjuje, naglašava i podupire usmenu komunikaciju. Na neverbalnu komunikaciju utječu kulturološke razlike. Neverbalna komunikacija se razlikuje između država i kultura kao i verbalna komunikacija, odnosno jezik. To je jako važno iz razloga što je svijet „globalno selo“, putem internet kupovine ljudi povezuju s ljudima koji dolaze iz različitih kultura, imaju različite običaje, obrasce ponašanja i slično. Kultura, običaji, obrasci ponašanja utječu na proces kupovine određenih proizvoda i usluga.

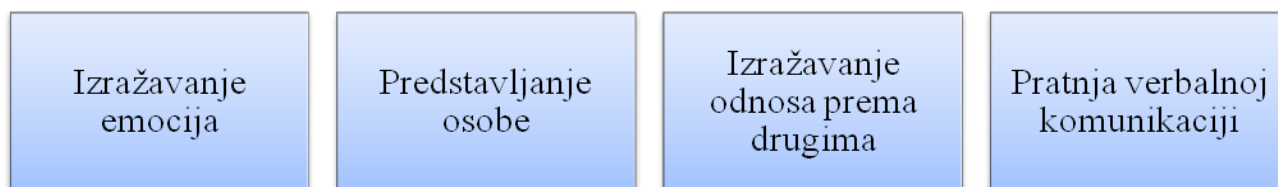
Dobra i kvalitetna neverbalna komunikacija ključna je za razvijanje osobnih i poslovnih odnosa. Komunikacijske vještine stvaraju mišljenje i stav o sugovorniku, iz tog razloga je važno razumjeti i poznavati funkcije i elemente neverbalne komunikacije.

### 3.1. Funkcije, elementi i oblici neverbalne komunikacije

Tijelo čovjeka svakog trenutka šalje bezbroj podataka svjesno ili nesvjesno, iz tog razloga može se zaključiti kako je važnost neverbalne komunikacije velika, iz tog razloga potrebno je poznavati funkcije, elemente i oblike neverbalne komunikacije. Moć neverbalne komunikacije posebno je vidljiva prilikom procesa prodaje.

Funkcije neverbalne komunikacije prikazane su idućom slikom.

Slika 1. Funkcije neverbalne komunikacije



izvor: vlastita izrada autora prema Knapp i Hall, 2010.

Prva funkcija neverbalne komunikacije je izražavanje emocija. Emocije mogu biti pozitivne (sreća, ljubav, zadovoljstvo) ili negativne (strah, ljubomora, ljutnja, nezadovoljstvo, mržnja...). Izražavanje odnosa prema drugim ljudima predstavlja sviđanje ili nesviđanje prema drugim osobama ili okolini. Osoba pomoću svoje neverbalne komunikacije predstavlja sebe drugima.

Prateća verbalnoj komunikaciji označava uzvratne reakcije i reguliranje verbalne komunikacije, odnosno naglašavanje riječi. Verbalna i neverbalna komunikacija ne moraju se uvijek podudarati, primjerice ukoliko se želi pokazati ironija i sarkazam, ili osoba ne može slagati pa se verbalna i neverbalna komunikacija ne podudaraju. Kombinacije mogu biti negativne riječi i pozitivne geste i ton, pozitivne riječi i negativan ton i geste, i slično.

Prema Harča (2018) elementi neverbalne komunikacije se mogu podijeliti na:

- govor tijela s mikroekspresijama lica

- ornamenti, te
- glasovne sposobnosti

Slika 2. Oblici neverbalne komunikacije



izvor: vlastita izrada autora prema Šimunić, 2015.

Na prethodnoj slici mogu se vidjeti oblici neverbalne komunikacije koji će biti objašnjeni u nastavku.

### 3.1.1. Izraz lica

Prema Boyes (2009) postoji šest osnovnih emocija a to su: sreća, tuga, ljutnja, iznenađenje, gađenje i strah. Ovih šest osnovnih emocija mogu se vidjeti na izrazu lica svakog čovjeka. Primjerice ako je osoba sretna na njezinom licu će se pojaviti osmijeh i opuštenost donjeg dijela lica, ljutnja će dovesti do stisnutih usana i spuštenih obrva. Emocija iznenađenja može se iščitati sa lica osobe pomoću širom otvorenih očiju i lagano otvorenih usta. Kod emocije straha zjenice su raširene, lice osobe je blijedo, a usne su zategnute ili drhte. Izrazi lica se mogu najlakše kontrolirati prilikom neverbalne komunikacije, te ih je iz tog razloga najteže iščitati.

U svakodnevnom životu, a tako i u poslovnom, kontakt očima je izrazito bitan. „Oči otkrivaju najviše i u međuljudskoj komunikaciji upućuju najtočnije signale jer su oči žarišna točka na tijelu, a zjenice rade neovisno o svjesnoj kontroli“ (Pease A., Pease B., 2008.). Kontakt očima služi za uspostavljanje povezanosti između sugovornika u komunikaciji kao i za usmjeravanje pažnje sugovornika. Također, pogled, tj. kontakt očima je važan i zato što potiče poštovanje i povjerenje između sugovornika u komunikaciji. Suprotno tomu, osim što služi za poticanje

poštovanja i povjerenja između sugovornika, kontakt očima može imati i negativnu ulogu u komunikaciji. Kako bi kontakt očima bio uspješan, učinkovit i ugodan sugovornicima potrebno je da kontakt očima traje između 4 i 5 sekundi. Može se zaključiti kako osobe koje lažu, osjećaju nelagodu, strah ili bilo koju drugu negativnu emociju pokušavaju maknuti pogled, te ne gledaju sugovornika u oči. Također negativne emocije se prikazuju sužavanjem zjenica, dok su kod pozitivnih emocija zjenice širom otvorene.

Slika 3. Izrazi lica



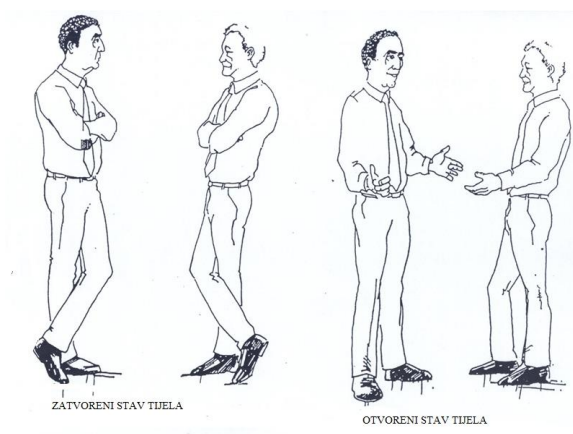
Izvor: Perić, Koprivnjak (2018), [http://www.efos.unios.hr/upravljanje-osobnim-razvojem/wp-content/uploads/sites/437/2018/12/UOR\\_03\\_neverbalna-komunikacija.pdf](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-osobnim-razvojem/wp-content/uploads/sites/437/2018/12/UOR_03_neverbalna-komunikacija.pdf)

### 3.1.2. Stav tijela i pokreti

U neverbalnoj komunikaciji stav tijela i pokreti čovjeka izuzetno su važni. Za tijelo se može reći kako je najveći pokazatelj neverbalnih znakova. „Tijelo može otkriti razne osjećaje, namjere i stanja osoba, te se u bitnim pregovorima mnogo važnosti treba dati položaju tijela kako bi komunikacija, bila društvena ili poslovna, išla u pravom smjeru. Komunicirati se može: rukama, nogama i tijelom u cijelosti“ (Pekas, 2019.). Govor i stav tijela se može različito tumačiti u različitim kulturama.

Stav tijela otkriva puno o promatranoj osobi, razlikuje se opušteni i napeti stav tijela, te otvoreni i zatvoreni stav tijela.

Slika 4. Otvoren i zatvoren stav tijela



izvor: preuzeto od AKOS, <https://akos.ba/neverbalna-komunikacija-greske-koje-vas-mogu-kostati/>

Prema prethodnoj slici može se vidjeti kako zatvoreni stav tijela podrazumijeva prekršene noge i ruke, a takav stav označava nelagodu i otpor prema sugovorniku. Prema Pease (2002) zatvoreni stav tijela može se primijetiti još i kroz napetosti u ramenima, gledanje u pod, ograničene pokrete, a zatvoreni položaj tijela ljudi često koriste i prilikom laganja. Može se reći da će zatvoreni stav tijela koristiti prodavači koji nisu sigurni u proizvod koji prodaju. Otvoreni stav označava ugodu, sigurnost i spremnost na komunikaciju. Položaj stopala također može pokazati spremnost osobe za komunikaciju, ukoliko su stopala direktno okrenuta prema sugovorniku, ta osoba je otvorena za komunikaciju.

### 3.1.3. Glas

Boja glasa mijenja se ovisno o raspoloženju i emocijama. Boja i ton glasa u neverbalnoj komunikaciji odnose se na to kako je nešto rečeno, a ne na poruku koja se želi poslati izrečenim riječima, odnosno na što je rečeno. Sramežljive osobe, osobe u strahu i kod kojih je prisutna nelagoda govorit će tiho i nesigurno. Osoba koje je ljuta povisit će ton koji može dovesti do vikanja. Prilikom procesa prodaje treba voditi računa o tonu, ne treba govoriti ni preglasno kako kupac to ne bi shvatio kao napad na njega, a ne treba ni pretiho pošto kupac neće biti siguran u proizvod koji kupuje te će odustati od njega.

Slika 5. Ton glasa



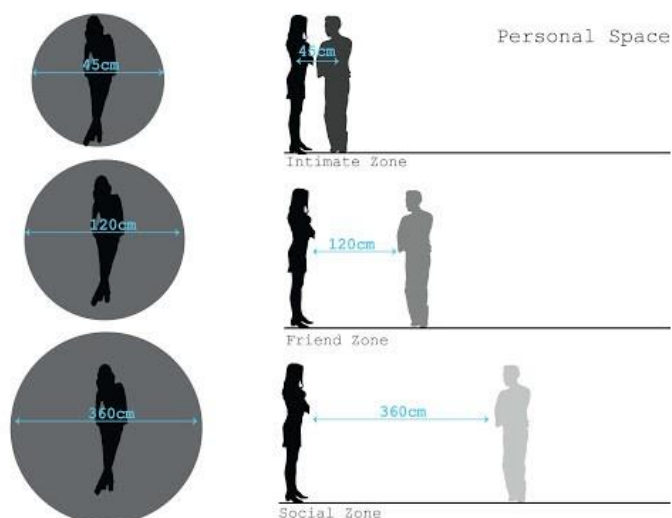
Izvor: Croring, <http://arhiva.croring.com/news/verbalno-i-neverbalno-u-komunikaciji/5594.aspx>

#### 3.1.4. Udaljenost u prostoru

Udaljenost u prostoru idući je oblik neverbalne komunikacije koji mnogo govori o odnosu između sugovornika koji sudjeluju u komunikaciji kao i njihovim osjećajima koje međusobno, jedni prema drugima, osjećaju. Sukladno ovome, može se reći kako postoji nekoliko vrsta fizičke udaljenosti u nekom prostoru a koje se promatraju u sklopu neverbalne komunikacije i kao takve ubrajaju u udaljenost u prostoru kao oblik neverbalne komunikacije. Prva u nizu je intimna udaljenost koja se smatra udaljenošću između sugovornika u komunikaciji koji su izrazito bliski i koji stoje na udaljenosti od maksimalno pola metra jedno od drugoga. Iduća u nizu je osobna udaljenost koja se smatra udaljenošću između bliskih prijatelja ili parova kada se nalaze među drugim ljudima i koji stoje na udaljenosti između pola metra i 1,2 metra jedno od drugoga, tj. na udaljenosti s koje se sugovornici međusobno mogu rukovati. Nadalje, iduća udaljenost je socijalna udaljenost koja se smatra udaljenošću između sugovornika koji se susreću u svakodnevnim društvenim ali i poslovnim situacijama i koji stoje na udaljenosti između 1,2 i 3,5 metara. Unutar tog raspona na udaljenosti od 1,2 do 2 metra najčešće stoje poznanici, prodavač i kupac na što će se konkretno u idućem poglavlju obratiti pažnja te kolege na radnom mjestu. Na udaljenosti između 2 i 3,5 metara najčešće stoje šef i njegov zaposlenik. Naposljetku, posljednja vrsta udaljenosti je javna udaljenost koja se smatra udaljenošću u kojoj sugovornici, ili barem jedan od sugovornika, nisu zainteresirani za komunikaciju ili su za komunikaciju zainteresirani minimalno i koji stoje na udaljenosti većoj od 3,5 metra čime je komunikacija maksimalno otežana ili gotovo nemoguća (Rijavec, Miljković, 2002.).



Slika 6. Zone fizičke udaljenosti



izvor: preuzeto od UHRV Kninska bojna, <https://kninskabojna.hr/sadrzaj/neverbalna-komunikacija>

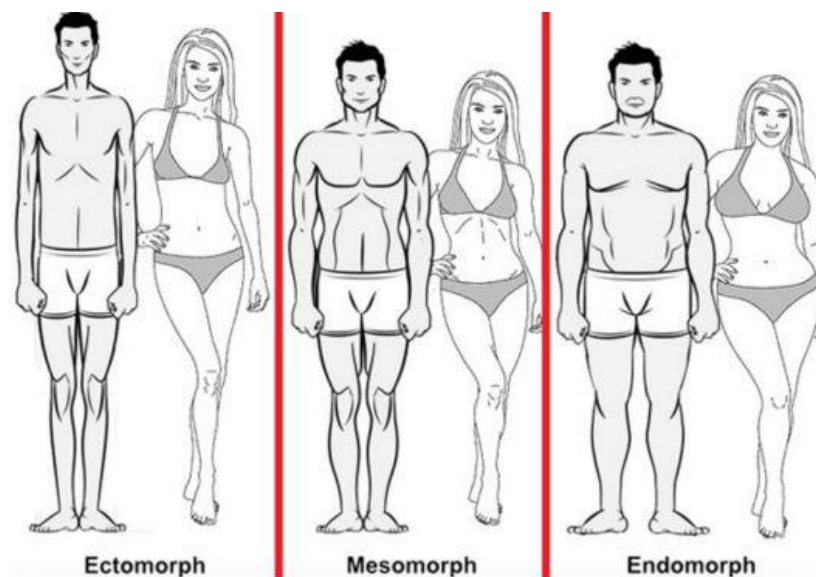
### 3.1.5. Fizički izgled

Fizički izgled kojega mnogi poistovjećuju sa fizičkom privlačnošću pretposljednji je oblik neverbalne komunikacije. Ovaj oblik neverbalne komunikacije povezan je prvenstveno s predodžbom sebe samoga o sebi samom a posljedično, ta predodžba, koju pojedinac ima o sebi samom, utječe na odnos istog tog pojedinca prema drugim ljudima kao i na njegovu komunikaciju s drugima. Može se reći da je fizički izgled ono što se prvo primijeti na čovjeku i ponekad se stvara predodžba o čovjeku te mu se sudi na temelju fizičkog izgleda, čak i prije negoli ga se upozna i prije negoli se uvide njegove karakterne značajke koje puno više govore o čovjeku nego njegov fizički izgled. Sastavnice fizičkog izgleda su boja kože, tjelesna građa, frizura i odjeća.

Tjelesna građa može se podijeliti u tri kategorije, a to su ektomorf, mezomorf te endomorf. Svaka od ove tri kategorije tjelesne građe ima svoje fizičke ali i stereotipne značajke temperamenta. Tako su fizičke značajke ektomorfne tjelesne građe visoka, mršava i krhka građa dok su stereotipne značajke temperamenta ektomorfne tjelesne građe sramežljivost, šutljivost, suzdržanost, povučенost, zamišljenost, napetost, tjeskobnost, pedantnost, preciznost, pažljivost,

obzirnost, hladnokrvnost, sumnjičavost, opreznost i ozbiljnost. Fizičke značajke mezomorfne tjelesne građe su sportska, mišićava i koščata građa dok su stereotipne značajke temperamenta mezomorfne tjelesne građe poduzetnost, kompetitivnost, dominantnost, samopouzdanost, samouvjerenost, odlučnost, odvažnost, hrabrost, energičnost, entuzijastičnost, optimističnost, pustolovnost, učinkovitost, brzopletost i otvorenost. Fizičke značajke endomorfne tjelesne građe su okrugla, mekana i punija građa dok su stereotipne značajke temperamenta endomorfne tjelesne građe ovisnost, mirnoća, spokojnost, opuštenost, ležernost, tolerantnost, susretljivost, ljubaznost, suosjećajnost, srdačnost, velikodušnost, blagost, društvenost i tromost (Knapp, Hall, 2010.).

Slika 7. Tipovi tjelesne građe



izvor: preuzeto od Body control fitness&health, <https://bodycontrol.ba/koji-tip-tijela-je-vas-i-kako-bi-treballi-trenirati/>

Odjeća, kao sastavnica fizičkog izgleda, vrlo je važna prilikom upoznavanja jer, prije negoli se ne upozna neka osoba, prije nego se stekne dojam o toj osobi, prije nego se upoznaju karakterne značajke te osobe, odjeća je jedan od aspekata po kojem se donose zaključci o nekome. Upravo zbog toga odjeća je važna prije upoznavanja neke osobe, prilikom upoznavanja i još jedno kraće vrijeme nakon upoznavanja dok se osobu ne upozna u potpunosti kako bi se na temelju karakternih ili nekih drugih značajki donosili zaključci o toj osobi a ne na temelju odjeće. No, dok se odjeća uzima kao relevantno mjerilo toga kakva je netko osoba i dok se odjeća uzima u

obzir prilikom stvaranja mišljenja o nekoj osobi, odjeća govori o vlastitoj osobnosti, profinjenosti, socijalnom statusu, razini obrazovanja, financijskom stanju te uspješnosti u životu (Rijavec, Miljković, 2002.).

### 3.1.6. Fizički kontakt

Fizički kontakt, tj. dodir, posljednji je a ujedno i najsnažniji oblik neverbalne komunikacije koji može biti usmjeren na dodirivanje samoga sebe ili na dodirivanje drugoga, tj. sugovornika komunikacije. Uloga fizičkog kontakta, tj. dodirivanja je iskazivanje nježnosti, pružanje podrške i potpore te ohrabivanje. No, bez obzira na dobru volju i namjeru dodirivanja, sugovornik kojega se dodiruje dodirivanje može smatrati neprikladnim što je zapravo negativna i neočekivana reakcija koja govori da se nije ispunila prvotna namjera već da je došlo do izazivanja kontra efekta čime se komunikacija može usmjeriti u potpuno neočekivanom, neželjenom te negativnom smjeru. Suprotno tomu, kada sugovornik kojega se dodiruje dodirivanje smatra prikladnim zapravo pozitivno i očekivano reagira što govori o tome da se ispunila prvotna namjera u smislu iskazivanja nježnosti, pružanja podrške i potpore te ohrabivanja zbog čega komunikacija ide u potpuno očekivanom, željenom te pozitivnom smjeru ili, pak, negativnu komunikaciju može učiniti pozitivnom. Kada je riječ o dodirivanju može se reći da postoji vrlo veliki broj oblika dodirivanja, no isto tako postoji i nekoliko najosnovnijih oblika dodirivanja između kojih se ističu profesionalno, društveno ili kako neki još nazivaju i pristojno, prijateljsko te intimno dodirivanje (Knapp, Hall, 2010.).

Kada je riječ o dodirivanju samoga sebe može se reći kako postoji dodirivanje različitih dijelova tijela a svaki od tih dodirivanja ima svoje značenje koje upućuje na brojne poruke i skrivene namjere koje se indirektno upućuju sugovornicima a koje se uobičajeno ne žele dati do znanja sugovornicima. Naime, ono što se sugovornicima ne želi reći, ono što im se nastoji zatajiti ili skriti upravo u trenucima zatajenja ili skrivanja ovakvim dodirima zapravo se odaje ono što se riječima ne želi reći i nastoji skriti. Tako npr. dodirivanje vlastitog nosa upućuje na izrečenu laž dok blago češkanje vlastitog nosa služi za prikriivanje izraza lica zbog nesigurnosti u to hoće li sugovornik otkriti da ga se slagalo. Dodirivanje vlastitog nosa, s druge strane, može značiti i negativno razmišljanje zbog čega dolazi do nesvjesnog dodirivanja vlastitog nosa. Nadalje, trljanje vlastitog uha upućuje na to da osoba ne želi čuti kritiku, grickanje noktiju upućuje na nervozu ili strah od nekoga ili nečega dok češkanje vrata upućuje na nesigurnost (Pekas, 2019.).

Slika 8. Neverbalna komunikacija dodirom



izvor: preuzeto od The Scientific Portal of Behavior, Body language and Nonverbal Communication, <http://www.nonverbal-world.com/2011/10/importance-of-touch.html>

### 3.2. Pravila za praćenje

Kako bi svi ovi oblici neverbalne komunikacije, koji puno govore sami za sebe bez izgovorenih riječi, imali smisla onima kojima se pokazuju potrebno je znati dobro ih uočiti i iz njih iščitati ono što se riječima možda nije reklo, što se možda nije htjelo reći ili što se možda riječima nastojalo skriti ali uz pomoć oblika neverbalne komunikacije se odalo postoje pravila koja treba slijediti i kojih se treba pridržavati kako bi se upravo ti oblici neverbalne komunikacije iščitani na pravi način.

Postoji nekoliko pravila za praćenje neverbalne komunikacije a to su:

- promatranje neverbalne komunikacije u kontekstu
- promatranje ponašanja koje je karakteristično za osobu
- identificiranje temeljnog ponašanja osobe
- traženje promjene ponašanja
- obraćanje pozornosti na znakove ugone i neugode.

Promatranje neverbalne komunikacije u kontekstu govori o tome da se svi oblici neverbalne komunikacije ne smiju uzeti zdravo za gotovo i da ne znači određeni izraz lica ili određeni pokret tijela uvijek isto. Pojedine neverbalne znakove treba znati iščitati s obzirom na kontekst i situaciju u kojima se pojedinac nalazi. Tako se npr. može promatrati određenu osobu usred

zimskog i hladnog dana koja na ulici stoji prekrivenih nogu i ruku. U takvoj situaciji treba se uzeti u obzir kontekst i situacija u kojoj se pojedinac nalazi i zapravo zanemariti što prekrivene noge i ruke uobičajeno znače kada se promatra neverbalna komunikacija. Iz ovog konteksta može se zaključiti kako osoba ima prekrivene noge i ruke jer joj je hladno a ne zato što je zauzela zatvoreni i obrambeni stav prema drugim ljudima (Borg, 2009.).

Može se reći kako su ostala pravila povezana s time koliko se dobro poznaje sugovornika s kojim se stupa u komunikaciju. Prvenstveno, treba se znati koliko je inače sugovornik iskrena i pouzdana osoba a koliko nije i koliko se, upravo zbog manjka te iskrenosti i pouzdanosti, treba obraćati pozornost na neverbalne znakove koje sugovornik s kojim se stupa u komunikaciju upućuje. Opće je poznato da se neverbalni znakovi teško mogu kontrolirati i da time odaju, onomu tko ih zna dešifrirati, mnogo toga. Mogu prvenstveno riješiti nedoumicu oko toga koliko je iskreno i ispravno ono što sugovornik govori ili riječima pokušava sakriti nešto što tijelom i pokretima tijela ne može s obzirom na to da pokreti tijela, može se reći, refleksno reagiraju na ono što se događa u čovjekovoj podsvijesti.

Tako npr. ukoliko se nešto želi sakriti ili slagati refleksno se i nesvjesno počnu dodirivati dijelovi lica kao što je npr. dodirivanje brade, prekrivanje usta, dodirivanje nosa ili ušiju. Ovakva dodirivanja zapravo pokazuju koliko je osoba nervozna i da takvim dodirivanjima nastoji prikriti neistinu. Također, ukoliko osoba tijekom komunikacije s drugom osobom popravlja svoju odjeću može se zaključiti da na taj način pokušava prikriti svoju nervozu (Pease, 2002.). Također, ukoliko se sugovornika dobro poznaje znat će se kakvo je uobičajeno ponašanje sugovornika i moći će ga se usporediti s trenutnim sugovornikovim ponašanjem i između ta dva ponašanja moći će se uočiti razlika ukoliko ona postoji i na temelju te razlike moći će se shvatiti da se posebna pažnja treba obratiti i na sugovornikovu neverbalnu komunikaciju koja će možda uspjeti otkriti i objasniti zbog čega je došlo do promjene u ponašanju sugovornika a u tome uvelike mogu pomoći upravo gore navedeni znakovi tijela koji osim što svaki za sebe imaju značenje tako i govore koliko se sugovornik osjeća ugodno ili neugodno u toj interakciji.

Može se zaključiti kako ne treba samo načuliti uši i isključivo slušati ono što sugovornik govori nego treba i otvoriti oči jer će nam oči i uočavanje sugovornikovih pokreta tijela i znakova koje nam tim pokretima daje možda reći više od riječi koje sugovornik izgovori.

### **3.3. Prednosti i nedostaci neverbalne komunikacije**

U ovom poglavlju obradit će se prednosti koje se mogu ostvariti neverbalnom komunikacijom kao i nedostaci, tj. problemi s kojima se sudionici komunikacije mogu susresti prilikom komunikacije i upotrebe neverbalnih znakova komuniciranja.

Neverbalna komunikacija ponekada, zbog svojih specifičnosti, može biti dvosjekli mač. Čak i kada se misli kako se riječima pokušava napraviti nešto dobro misleći kako je za dobro svih bolje nešto prešutjeti ili na neki način iskriviti istinu tako se neverbalnim znakovima zapravo može odati ono što govornika u podsvijesti muči i upravo zbog toga neverbalna komunikacija ponekada može ostvariti više štete negoli koristi za govornika što za njega nije ni malo dobro.

Sukladno tomu, za početak, u obzir je uzeto pet dimenzija kroz koje su promatrane verbalna i neverbalna komunikacija kako bi se stvorio dojam o tome kakva je koja od te dvije vrste komunikacije što uvelike može pridonijeti odluci na koju vrstu komunikacije posebno treba obratiti pozornost kada se želi prenijeti određena poruka. Prva dimenzija odnosi se na namjeru. Kod verbalne komunikacije karakteristična je njezina namjera, tj. verbalna komunikacija je namjerna komunikacija jer njome se prenosi poruka i iznose one činjenice koje se žele iznijeti što bi zapravo značilo da je verbalna komunikacija pod čovjekovim utjecajem i nju se uvelike može kontrolirati. No, za neverbalnu komunikaciju to se ne može reći.

Neverbalna komunikacija je nenamjerna komunikacija jer se njome govori ono što se riječima ne govori i koju je uglavnom jako teško kontrolirati koliko god se na neverbalnu komunikaciju i neverbalne znakove nastojalo utjecati i koliko god se neverbalne znakove nastojalo naučiti počevši od toga što oni znače zaključno s time kako ih primjenjivati i koristiti kako bi se sugovorniku poslala poruka koja mu se želi poslati. Druga dimenzija odnosi se na tijek. Za verbalnu komunikaciju specifična je izmjena riječi i šutnje dok se kod neverbalne komunikacije kontinuirano izmjenjuju neverbalni znakovi bez obzira što je kod verbalne komunikacije trenutno na repertoaru, riječi ili šutnja, jer neverbalnim znakovima pokazuju se reakcije i na sugovornikove riječi ali i na šutnju. Treća dimenzija odnosi se na složenost. Verbalna komunikacija smatra se jednostavnijom i manje složenom vrstom komunikacije zato što se sastoji isključivo od jedne dimenzije a to su riječi. No, za razliku od verbalne komunikacije, neverbalna komunikacija puno je složenija zato što se sastoji od više dimenzija a to su glas,

geste, držanje, udaljenost i brojne druge. Zbog većeg broja dimenzija od kojih se sastoji neverbalna komunikacija vrlo lako može doći do pogrešnog razumijevanja poruke koju se namjerava poslati a razlog tomu leži u tome da postoje situacije u kojima su dimenzije neverbalne komunikacije usklađene i točno se zna što se tim znakovima neverbalne komunikacije želi reći ali isto tako postoje i situacije u kojima su dimenzije neverbalne komunikacije potpuno neusklađene i suprotstavljene pa se ne može razaznati što se tim znakovima neverbalne komunikacije htjelo reći pa često dolazi do pogrešaka pri tumačenju neverbalnih znakova i poruka koje se njima šalju. Četvrta dimenzija odnosi se na jasnoću. Verbalna komunikacija je mnogo jasnija od neverbalne komunikacije jer se verbalnom komunikacijom poruka prenosi riječima i točno se zna što se reklo i manja je mogućnost da će doći do pogreške pri tumačenju poruke. No, kod neverbalne komunikacije to baš i nije tako. Neverbalna komunikacija itekako može biti dvosmislena upravo zbog neverbalnih znakova kojima se poruka šalje i koje jedan sugovornik može shvatiti na jedan a drugi sugovornik na potpuno drugi način. I naposljetku, peta dimenzija odnosi se na učinak. Učinak verbalne komunikacije je mnogo slabiji od učinka neverbalne komunikacije zato što je općepoznato da ljudi puno veću pažnju pridaju tonu glasa, pokretima lica i tijela nego riječima i onome što sugovornik govori (Šimunić, 2015.).

Može se reći kako je najveća prednost neverbalne komunikacije u tome što ispunjava sve svoje funkcije što bi značilo da je neverbalna komunikacija kontinuirana komunikacija koja ima komunikativnu vrijednost što znači da ima sposobnost ponavljanja, upotpunjavanja te naglašavanja izgovorenih riječi kao i reguliranja komunikacije, zamjene riječi te osporavanja izgovorenih riječi na način da daje do znanja sugovorniku u kakvom stanju se nalazi i što osjeća njegov sugovornik, tj. osoba koja šalje poruku (Šimunić, 2015.).

Osim toga, postoji još nekoliko prednosti neverbalne komunikacije. Neke od njih su:

- dopuna verbalnoj komunikaciji – neverbalnim znakovima nadopunjuje se ono što se želi reći riječima
- povećavanje razine pouzdanosti i dosljednosti – neverbalnim znakovima poput tona glasa, kontakta očima te držanjem, tj. stavom tijela također se šalju poruke ali na

poprilično suptilan način čime se povećava dojam pouzdanosti i dosljednosti kojeg osoba koja šalje poruku ostavlja na svojeg sugovornika

- smanjenje gubljenja vremena – poruka prenesena neverbalnim znakovima puno brže dolazi do primatelja poruke u odnosu na vrijeme potrebno da se riječima nešto kaže ili objasni (helpr.me, 2022.).

Također, može se reći kako je jedan od najvećih nedostataka neverbalna komunikacije upravo njezina višeznačnost što bi značilo da nije dovoljno naučiti što određeni neverbalni znakovi znače u kulturi iz koje dolaze sugovornici već je potrebno znati i što pojedini neverbalni znakovi znače u drugim kulturama s obzirom na to da postoji mogućnost da će jednom postojati potreba za stupanjem u komunikaciju s osobom koja dolazi iz neke druge kulture pa će biti potrebno prilagoditi neverbalne znakove kulturi i običajima osobe s kojom će se stupiti u komunikaciju i interakciju. Također, kako je neverbalne znakove potrebno prilagoditi kulturi sugovornika s kojim se stupa u interakciju tako je potrebno neverbalne znakove prilagoditi i prostoru i vremenu u kojemu se interakcija odvija (Šimunić, 2015.). Osim toga, nedostatak neverbalne komunikacije očituje se i u tome da neverbalni znakovi utječu na stvaranje dojma o nekoj osobi i to čak postoji velik broj slučajeva kada su neverbalni znakovi doveli do stvaranja negativnog dojma o nekoj osobi zbog glasnog tona glasa pri komuniciranju, krivog pogleda, konstantne promjene položaja tijela te nervoze koja je prisutna prilikom razgovora ili sastanka što dovodi do pomalo čudnih pokreta tijela koji ostavljaju negativan dojam kod sugovornika (Šipić, 2019.).



## **4. Neverbalna komunikacija u prodaji**

Proces prodaje jedna je od najvažnijih funkcija poslovnih subjekata. neverbalna komunikacija iznimno je važna u procesu prodaje i uspješnost prodaje uvelike ovisi o učinkovitosti neverbalne komunikacije. Učinkovita neverbalna komunikacija zapravo podrazumijeva izraze lica, stav i pokrete tijela, glas, udaljenost u prostoru, fizički izgled te fizički kontakt. Obraćanje pozornosti na ove oblike neverbalne komunikacije i na njihovo ispravno prezentiranje pridonosi učinkovitosti i uspješnosti neverbalne komunikacije ali isto tako pridonosi ispravnom shvaćanju onoga što se neverbalnom komunikacijom sugovorniku namjerava dati do znanja.

### **4.1. Savjeti za uspješnu neverbalnu komunikaciju u prodaji**

Mnoga istraživanja rezultirala su saznanjem da su u zabludi svi oni koji smatraju kako se najveći dio poruke prenosi riječima, tj. verbalnom komunikacijom ali i saznanjem da je potpuno obrnuto, tj. da se najveći dio poruke prenosi upravo neverbalnom komunikacijom, čak 93% poruke (Partus akademija za razvoj izvrsnosti, 2017.).

Kako bi se to postiglo, potrebno je slijediti i pridržavati se sljedećih savjeta:

- držati kontakt očima
- imati otvoren stav tijela
- obraćati pozornost na sveukupni (ne)sklad.

Otvoren stav tijela jedan je od najvažnijih aspekata neverbalne komunikacije u prodaji i upravo ovaj savjet treba slijediti i njime se voditi prilikom stupanja u komunikaciju. Naime, otvorenim stavom tijela pokazuje se zanimanje, interes, spremnost na komunikaciju i interakciju sa sugovornikom te pažljivo slušanje sugovornika a također pokazuje se i osjećaj ugone i sigurnosti te ukoliko se ovaj savjet dobro posluša postoji mogućnost da će sugovornik uzvratiti istom mjerom što rezultira obostranom razmjenu informacija te otvorenosću uma. Jedan od pokazatelja spremnosti osobe za komunikaciju je položaj stopala. Naime, ukoliko je osoba spremna na komunikaciju, njezina stopala bit će okrenuta izravno prema sugovorniku. Obraćanje pozornosti na sveukupni (ne)sklad između verbalne komunikacije u prodaji, tj. riječi i neverbalne komunikacije u prodaji znači da se treba obratiti pozornost na riječi koje sugovornik izgovara i

znakove njegova tijela kako bi se uočilo govore li riječi i tijelo isto ili se riječima govori jedno a tijelom nešto potpuno drugačije. Tako npr. kupac izjavljuje kako je shvatio ono što mu je prodavač rekao i slaže se s izrečenim a s druge strane može se primijetiti kako izgleda poprilično zbunjeno, namršteno a pogled mu je usmjeren u pod. Ukoliko se kupac i prodavač dovedu u takvu situaciju i više je nego jasno da se nisu dobro sporazumjeli i tu se savjetuje upotreba verbalne komunikacije u smislu da prodavač pita kupca na koji način je shvatio izrečeno, s čime se točno slaže ili, pak, ima li što nadodati na već izrečeno (Partus akademija za razvoj izvrsnosti, 2017.).

Nadalje, savjetuje se zauzimanje uspravnog položaja tijela te okretanje tijela prema sugovorniku kao i opušten te nasmijan izraz lica što na sugovornika ostavlja dojam kao da se uživa u interakciji s njim što će izazvati istu reakciju kod sugovornika, dakle i sugovornik će se opustiti u prirodnom i opuštenom okruženju i društvu ukoliko je do tada bio suzdržan ili ukočen. Ukoliko se želi ostaviti dojam opuštenosti u društvu sugovornika, ukoliko je npr. kupac zaista opušten u društvu prodavača, on će početi kopirati, tj. imitirati neverbalnu komunikaciju prodavača što se naziva zrcaljenje govora tijela. S obzirom na to, savjetuje se zrcaljenje govora tijela u situacijama kada je kupac zaista opušten u društvu prodavača, i obrnuto, jer se na taj način sugovornici povezuju, u ovom slučaju prodavač i kupac. Također, treba uvažiti i savjet koji se odnosi na usporavanje u smislu usporavanja hoda u situacijama kada se prodavač kreće prema kupcu jer usporen hod ostavlja dojam samopouzdanja i smirenosti a i, dokazano, smanjuje razinu stresa. Nakon što se usporenim hodom priđe kupcu, potrebno je obratiti pozornost i na ton glasa kojim mu se obraća. Naime, kako treba usporiti hod tako treba usporiti i govor jer se usporenim govorom ostavlja dojam misaonosti i inteligentnosti a i kupac razumije apsolutno sve što mu se govori. Kada se pokrene interakcija i komunikacija s kupcem potrebno je ostaviti dojam da prodavač sluša što mu kupac govori a to će se postići smješkanjem i kimanjem glave. Još jedan savjet vezan uz samu interakciju s kupcem a koji je vrlo važan za neverbalnu komunikaciju u prodaji odnosi se ne upadice i prekidanja komunikacije. To je nepoželjno i nikako ne bi trebalo prijeći u naviku niti prodavača niti kupca. Upadice i prekidanje sugovornika u komunikaciji ostavlja dojam nedovoljne pouzdanosti ali i iritantno je onomu koga se konstantno prekida. Nadalje, kada prodavač priđe kupcu s namjerom da ga pita treba li mu pomoć ili mu želi prezentirati neki određeni proizvod ili uslugu ili mu ponuditi nekakvu posebnu ponudu na što

kupac reagira tijelom okrenutim prema izlazu ili pogledavanjem na sat znači da nije zainteresiran za nastavak razgovora, da je u gužvi ili da npr. negdje kasni (savjeti.hr, 2022.).

Naposljetku, posljednji savjet odnosi se na sjedenje. Ono što se ovim savjetom želi preporučiti jest izbjegavanje sjedenja prodavača i kupca jedno preko puta drugoga a preporuča se sjedenje uz bočnu stranu stola u prodajnim prostorima u kojima se prodaja proizvoda ili usluga odvija sjedeće za stolom ili, pak, na sastancima na kojima se prodavač i kupac sastaju s ciljem prodaje, tj. kupnje određenog proizvoda ili usluge. Na taj način vide se kupčeve reakcije kao i neverbalne poruke koje svojim tijelom šalje prodavaču, i obrnuto, a koje se očituju u pokretima i položajima nogu i ruku dok se kod sjedenja prodavača i kupca jedno preko puta drugoga takve reakcije i poruke ne mogu vidjeti jer stol za kojim sugovornici sjede skriva pogled kojeg se ima na sugovornika (Guljaš, 2021.).

## 5. Istraživanje

U ovom dijelu završnog rada objasniti će se provedeno istraživanje, cilj istraživanja je analizirati neverbalno komuniciranje između prodavača i kupca. Primarno istraživanje provedeno je u City parfumeriji. City parfumerija se nalazi u Orašju, u Bosni i Hercegovini. Podaci su prikupljeni promatranjem unutar parfumerije. Promatrao se kontakt između pet različitih kupaca s jednom prodavačicom. Prilikom istraživanja se promatrala samo jedna prodavačica, radi promatranja obrasca ponašanja kod samo jedne prodavačice kako bi se lakše mogla pratiti neverbalna komunikacija prodavačice i njezin odnos, stav, ponašanje i neverbalna komunikacija prema različitim kupcima u prodajnom prostoru. Ovo istraživanje je provedeno je s ciljem utvrđivanja primjenjuju li se savjeti za neverbalnu komunikaciju u prodajnom procesu u praksi, na prodajnom mjestu.

Prostor parfumerije je dobro osvijetljen, ugodne temperature i mirisa, a glazbena podloga poslovnice je tiha, što daje dobar prostor za komunikaciju i prodaju proizvoda. Prodavačice parfumerije moraju pristupiti kupcu i pitati ga kako mu mogu pomoći, prilikom toga ne smiju biti prenapadne kako kupac ne bi stekao negativne emocije i odbojnost.

Prodavačice u parfumeriji moraju imati službenu odjeću koja se sastoji od bijele košulje, crnih hlača i crnih lakiranih cipela na petu. Make-up mora biti blag i neutralnih boja, a kosa uredna. Samim time prodavačice na kupce ostavljaju dojam profesionalnosti. Neuredna kosa, odjeća te prejak make-up ostavljaju dojam neprofesionalnosti i nekompetentnosti za posao. Parfem prodavačica također mora biti lagan i neutralan jer prejaki parfemi odvlače pozornost. Miris je snažan medij i utječe na osjećaje prema osobi, može ili odbiti ili privući. U nastavku završnog rada bit će prikazano pet najčešćih slučajeva u procesu prodaje navedene parfumerije. Prilikom promatranja prodavačice u procesu prodaje promatrao se stav tijela, udaljenost između sugovornika, pogled i geste. Važno je napomenuti kako su prodavačice u navedenoj parfumeriji u svim slučajevima držale pravilnu udaljenost između kupca, nisu ulazile u osobni prostor i uvijek su gledale direktno u kupca (poslovni pogled).

### 1. slučaj

Prodavačica pristupa kupcu otvorenim stavom tijela s veselim izrazom lica, stopala prodavačice i kupca su okrenuta direktno prema sugovorniku. Prodavačica kupca gleda direktno u oči te otvorenim i blagim gestama ruku informira kupca o traženom proizvodu. Kupac direktnim pogledom promatra prodavačicu i sluša informacije o proizvodu bez dodirivanja lica i ušiju što znači da mu informacije i prodavačica nisu dosadni. Prvi promatrani slučaj završava kupnjom proizvoda.

## 2. slučaj

Prodavačica pristupa kupcu otvorenim stavom tijela s veselim izrazom lica, stopala prodavačice su direktno okrenuta prema kupcu. Prodavačica ispituje kupca treba li mu pomoć ili više informacija. Kupac spušta glavu i pokazuje nelagodu i zatvoreni stav tijela, stopala nisu okrenuta prema prodavačici, nesigurno popravlja pramenove kose te dira nos i oči. Prodavačica se odmiče od kupca i ostavlja mu dovoljno prostora kako bi sam promotrio ponudu parfumerije i kasnije zatražio pomoć ukoliko mu je potrebna.

## 3. slučaj

Kupac sam pristupa prodavačici i moli ju za pomoć. Stav kupca je zatvoren, pognute glave, ton je tih i nesiguran. Prodavačica pristupa kupcu veselim stavom, ne previše napadno, ima lagani osmijeh te siguran i blag glas. Geste rukama su mirne i umjerene. Kupac s vremenom mijenja stav tijela u otvoreni, uspostavlja direktan kontakt očima. Kako vrijeme savjetovanja o kupnji parfema prolazi kupac postaje sve opušteniji. Slučaj je rezultirao kupnjom proizvoda.

## 4. slučaj

Prodavačica prilazi kupcu. Kupac traži pomoć pomalo nelagodno. Prodavačica ima otvoreni stav, stopala su direktno okrenuta prema kupcu, osmijehuje se i drži distancu otprilike 1 metar. Kupac pozitivno reagira, kima glavom naprijed-nazad, ima lagani osmijeh, stav tijela je otvoren te se naginje prema naprijed. Prodavačica mu pokazuje uzorke parfema što kupac s veseljem prihvaća. Prodavačica ima umjeren ton glasa te sporo i razumljivo govori. Slučaj rezultira kupnjom proizvoda.

## 5. slučaj

Prodavačica prilazi kupcu. Kupac ima zatvoreni stav tijela, glavu spuštenu prema dolje te izbjegava direktan pogled. Prodavačica ima otvoreni stav, stopala su direktno okrenuta prema kupcu, osmjehuje se i drži distancu otprilike 1 metar. Kupac prihvaća pomoć uz slijeganje ramenima, lupkanje stopalima i ispreplitanjem prstima što ukazuje na zatvorenost i dosadu kupca. Prodavačica pokušava pridobiti pozornost kupca. Kupac dodiruje nos, uši, sliježe ramenima te odmahuje glavom i rukama. Kupac odlazi što rezultira neuspješnom prodajom.

### **5.1. Analiza istraživanja**

Prodavačice posebno u primjeru promatrane parfumerije moraju biti uredno obučeni, našminkani, uredne frizure te ugodnog parfema. Može se reći kako su prodavačice te koje svojom pojavom zastupaju određeni proizvod u parfumeriji. Kupci često dolaze i pitaju prodavače o proizvodima koje nose na sebi, a posebno je to zastupljeno prilikom kupovine dekorativne kozmetike i parfema. Izrazito je važan otvoreni stav i pristup prodavača, otvorenim stavom tijela prodavačice su pokazale spremnost na komunikaciju i zanimanje za kupca, osim toga pažljivo su slušale što kupac ima za reći što je u 3 od 5 slučajeva rezultiralo obostranom otvorenosti kupca i prodavačice te prodajom. Upravo to je najbolje prikazano prvim slučajem. U prvom slučaju procesa prodaje kupac i prodavačica su bili otvoreni i pokazali su interes za sugovornika i proizvod. Otvorenost prodavačice i kupca može se primijetiti prema stavu tijela, veselim izrazom lica, položajem tijela. okrenutim stopalima prema sugovorniku.

U drugom slučaju prodavačica je pokušala otvorenim stavom, poštivanjem razmaka, laganim i gestama i direktnim pogledom privući pozornost kupcu, no nažalost je svojom neverbalnom komunikacijom pokazao kako nije spreman za proces prodaje i komunikaciju s prodavačicom. Može se primijetiti ukoliko se kupac nakon nekog vremena provedenog s prodavačicom ne može opustiti i ne pokazuje pozitivno neverbalno ponašanje da ga se treba „pustiti na miru“ i ostaviti mu dovoljno prostora da sam pogleda ponudu i zatraži pomoć ukoliko će mu biti potrebna.

U trećem slučaju može se primijetiti i kako je kupac na početku komunikacije imao zatvoren stav, no sama spremnost prodavačice na komunikaciju i interes koji je pokazala prema njemu rezultirale su opuštanjem kupca interesom prema prodavačici i proizvodima. Na početku kupac je bio pognute glave i nesigurnog stava i tona, prodavačica je svojim veselim i otvorenim stavom, blagim izrazom lica s laganim smiješkom uspjela privući interes kupca. Iz primjera se

može primijetiti kako pravilna i prijateljska neverbalna komunikacija prilikom prodaje može od osobe koja se osjeća nelagodno, sramežljivo i ne želi ništa kupiti napraviti potencijalnog kupca što će na kraju rezultirati prodajom proizvoda i ostvarivanjem profita.

Četvrti slučaj također pokazuje kako pravilna neverbalna komunikacija prodavačice može rezultirati kupnjom proizvoda, odnosno ostvarivanjem prihoda. Bez obzira na prvobitnu nelagodu, zatvorenost kupca uslijedio je pozitivan stav, zainteresiranost, potvrdno klimanje glave i osmijeh. Može se zaključiti kako je kupcima važan pozitivan stav prodavača te njihova stručnost prilikom procesa prodaje.

Zadnji promatrani slučaj prikazuje neuspješnu prodaju. Prodavačica je do zadnjeg trenutka pokušala pridobiti pažnju kupca, no on je od početka pokazao nezainteresiranost i zatvoren stav, svojim gestama, slijeganjem ramenima, lupkanjem stopalima i igranjem prstima od početka je pokazao nezainteresiranost i dosadu. Prodavačica se na vrijeme trebala povući i uvidjeti negativne znakove neverbalne komunikacije.

Prodavači nikad ne smiju agresivnim stavom pristupati kupcu te ga stalno direktno pratiti pogledom dok kupac samostalno proučava proizvode jer time kupac osjeća nelagodu i nepovjerenje od strana prodavača. Također, održavanje pravilne udaljenosti između sugovornika i ne ulaženje u osobni prostor bili su ključni u procesu prodaje u promatranim slučajevima.

Proces prodaje i komunikacija s kupcima posebno su izražene u parfumerijama, iz razloga što su kupci često nesigurni, ne znaju dovoljno informacija o proizvodima, proizvodi se stalno mijenjaju, te izlaze noviteti. U takvim slučajevima komunikacija s kupcima ima glavnu ulogu.

## 6. Rasprava

Komunikacija je postala sastavni dio ljudskog života i ljudska svakodnevica. U tu svakodnevicu ubraja se komunikacija koju pojedinac ostvaruje kako bi zadovoljio nekakve svoje društvene potrebe a u to se ubraja komunikacija sa članovima obitelji, prijateljima i poznanicima, no u tu svakodnevicu ubraja se i komunikacija koju pojedinac ostvaruje kako bi obavljao svoje radne obveze, aktivnosti i zadatke pa se u tu komunikaciju ubraja komunikacija sa šefom, drugim kolegama na poslu te sa klijentima. Upravo ova komunikacija s klijentima iznimno je važna u ovom završnom radu zato što se istraživanje u ovom završnom radu nije baziralo generalno na poslovanje općenito nego na proces prodaje. U skladu s time provedeno istraživanje temeljilo se na analiziranju neverbalnih znakova koje je prodavač odašiljao prema kupcima kao i onih koje su kupci odašiljali prema prodavaču.

Na temelju provedenog istraživanja može se zaključiti kako neverbalna komunikacija, izravno ili neizravno, u potpunosti ili djelomično, utječe na prodaju, tj. kupnju određenih proizvoda ili usluga. Iz prethodno navedenih slučajeva, uočenih tijekom provođenja istraživanja, za potrebe ovog završnog rada došlo se do zaključka kako neverbalna komunikacija prodavača utječe na kupčevu odluku o kupnji određenog proizvoda ili usluge pa se tako u većini slučajeva prodavačicina neverbalna komunikacija u smislu konstantne nasimjanosti, prikladnog i urednog izgleda, ljubaznosti i poštivanja osobnog prostora potencijalnog kupca isplatila što bi značilo da je većina posjeta potencijalnih kupaca rezultirala prodajom, tj. kupnjom proizvoda. Također, u jednom slučaju, neodlučan potencijalni kupac se, zahvaljujući kvalitetnoj neverbalnoj komunikaciji prodavačice, odlučio na kupnju dok je kod onih najkarakternijih i najčvršćih potencijalnih kupaca jako teško promijeniti njihovu odluku koja se odnosi na to da neće kupiti niti jedan proizvod iz proizvodnog asortimana koliko god neverbalna komunikacija prodavača kvalitetna bila.

Kroz provedeno istraživanje došlo se do zaključka kako je neverbalna komunikacija u fokusu kupčevog promatranja za vrijeme interakcije s prodavačicom zbog potencijalnog rješavanje nedoumice ili zbog potvrde odluke o kupnji.



Neverbalna komunikacija, za razliku od verbalne komunikacije, oblik je komunikacije kojemu se pridaje više povjerenja. Razlog leži u tome da mnogi ljudi više vjeruju onome što vide nego onome što čuju. Tako je i sa neverbalnom komunikacijom u prodaji. Opće je poznato da će ljudi više vjerovati onomu što sugovornikovo tijelo govori i pokazuje nego onomu što sugovornik govori jer ono što se govori uglavnom je pod sugovornikovom kontrolom dok ono što neverbalna komunikacija govori uglavnom nije pod sugovornikovom kontrolom. Upravo zbog toga, konkretno u prodaji, poslodavci bi određeni dio financijskih sredstava trebali uložiti u obučavanje svojih zaposlenika po pitanju neverbalne komunikacije koja je u prodaji iznimno važna kako bi naučili što pojedini neverbalni znakovi znače, kako ih pravilno koristiti i primjenjivati u procesu prodaje i kontaktu s kupcima ali i kako bi znali pročitati neverbalnu komunikaciju kupca kako bi znali kako tom kupcu pristupiti i u kojem smjeru vodi interakcija s tim kupcem. No, postavlja se pitanje koliko poslodavaca zapravo ulaže u edukacije svojih zaposlenika po pitanju neverbalne komunikacije a i koliko su zaposlenici zainteresirani za takve edukacije te koliko ih smatraju korisnima.

U prodaji je prilično važno obratiti pozornost na prostornu udaljenost između prodavača i kupca i pri tome je vrlo važno poštivati osobni prostor kupca. To znači da prodavač ne bi trebao ulaziti u zonu osobnog prostora kupca jer ulaskom u zonu osobnog prostora kupca prodavač snosi rizik reakcije kupca. S druge pak strane, prodavač treba obratiti pozornost da ne stoji predaleko od kupca u smislu da ne stoji na udaljenosti većoj od 120 cm od kupca jer na taj način snosi rizik od gubitka kupčeve pažnje i pozornosti. Stoga, sugestija je da se prodavač i kupac nalaze na udaljenosti između 60 i 120 cm s time da će u trenutku stupanja u kontakt ta udaljenost biti najveća a što se interakcija bude sve više razvijala tako će se i udaljenost između prodavača i kupca smanjivati (Hogan, 2008.).

Iz provedenog istraživanja može se zaključiti kako se u većini slučajeva prodavačica držala preporučenog razmaka između sebe i potencijalnog kupca čime nije ugrozila osobni prostor potencijalnog kupca što nije dovodilo do nepotrebnog osjećaja neugode i nelagode kod potencijalnih kupaca, osim u dva slučaja kada je potencijalni kupac već došao u prodavaonicu s nekakvom negativnom energijom, zatvorenim stavom te možebitno odlukom da ne želi i ne treba

prodavačicu pomoć te je možda već unaprijed znao da u parfumeriji neće kupiti niti jedan proizvod iz parfumerijskog proizvodnog asortimana.

Nadalje, izrazito je važno pobrinuti se za mimiku, tj. izraze lica i geste, tj. pokrete tijela. Tako je vrlo važno da, kako prodavač pa tako i kupac, imaju osmijeh na licu zato što je osmijeh znak vedrine, topline, prijateljstva i zadovoljstva. Osim toga, savjetuje se izbjegavanje lupkanja nogama, prekriženih nogu, prekriženih ruku te skrivenih dlanova zato što je lupkanje nogom znak nervoze, prekrižene noge i ruke znak zatvorenog i obrambenog stava a skriveni dlanovi, tj. dlanovi okrenuti prema dolje znak djelomične ili potpune neiskrenosti kojeg najčešće primjenjuju osobe sklone dominantnosti koje na bilo kakvu suradnju gledaju kao na priliku za svjesnim manipuliranjem informacijama te koje imaju potrebu za pokazivanjem nekakvog višeg statusa dok s druge strane dlanovi okrenuti prema gore znak su poziva na suradnju, otvorenosti, iskrenosti te dobronamjernosti (Burić-Moskaljov, 2014.).

Provedeno istraživanje u City parfumeriji dovelo je do spoznaje kako je u četiri, od ukupno pet, slučajeva prodavačica prišla potencijalnom kupcu s osmijehom na licu i vedrim izrazom lica, sa stopalima okrenutim prema potencijalnom kupcu što označava otvoreni stav prodavačice te njezinu želju za stupanjem u kontakt s potencijalnim kupcem, razvijanje daljnje komunikacije, pružanje pomoći pri kupnji i odabiru proizvoda dok su više zatvoreni stav i nekakvu skeptičnost imali potencijalni kupci.

Također, fizički izgled iznimno je važan. Na temelju fizičkog izgleda prodavači stvaraju dojam o potencijalnom kupcu koji im ulazi u prodajni prostor. Opće je poznata činjenica da će prodavač posvetiti veću pažnju i više se potruditi oko kupca koji je u prodajni prostor ušao kulturno i lijepo obučen, uredne kose i lijepe šminke ukoliko se radi o ženskom kupcu dok će minimalnu pažnju posvetiti onim kupcima koji su ušli neuredne i raščupane kose, prljave, neispeglane ili poderane i neuredne odjeće. To su zapravo predrasude koje prodavači stvaraju o kupcima pritom misleći da potencijalni kupci s urednom odjećom, kosom i lijepom šminom imaju bolji socijalni, materijalni i financijski status i da je kod takvih potencijalnih kupaca veća šansa da postanu pravi kupci proizvoda ili usluga koji se u tom prodajnom prostoru nude dok za one potencijalne kupce koji se pojave s neurednom kosom i odjećom misle da su slabijeg socijalnog, materijalnog i financijskog stanja i da je kod takvih potencijalnih kupaca minimalna ili nikakva

šansa da postanu pravi kupci. Te predrasude mogu i ne moraju biti ispravne jer stvarnost može biti potpuno drugačija i upravo zbog toga svim potencijalnim kupcima treba pristupiti na isti način jer se nikada ne zna što stoji iza fizičkog izgleda a i stvaranje takvih predrasuda nije niti malo profesionalno od strane prodavača. S druge pak strane, kupci ne stvaraju takve predrasude na temelju fizičkog izgleda o prodavačima s obzirom na to da prodavači uglavnom imaju određeni dress code kojega se trebaju pridržavati pa se njima na temelju fizičkog izgleda ni ne može suditi. Prodavači, posebno u primjeru promatrane parfumerije, moraju biti uredno obučeni, našminkani, uredne frizure te ugodnog parfema. Može se reći kako su prodavači ti koji svojom pojavom zastupaju određeni proizvod u parfumeriji. Kupci često dolaze i pitaju prodavača o proizvodima koje nose na sebi, a posebno je to zastupljeno prilikom kupovine dekorativne kozmetike i parfema.

## 7. Zaključak

Neverbalna komunikacija sastavni je dio komunikacije koji nadopunjuje verbalnu komunikaciju i na taj način čini cjelokupan i zaokružen proces komunikacije. Sama neverbalna komunikacija nema nekakvu univerzalnu definiciju koja ju opisuje već razni autori navode razne definicije neverbalne komunikacije, no ona najuvrženija definicija definira neverbalnu komunikaciju kao komunikaciju koja izrazima lica, pokretima tijela i brojnim drugim neverbalnim znakovima upotpunjuje verbalnu komunikaciju a ponekada čak govori i više od riječi.

Ova vrsta komunikacije nije nimalo jednostavna za primjenu niti za primanje poruka koje se šalju neverbalnim znakovima i upravo zbog toga potrebno je provoditi dubinske analize neverbalne komunikacije i znakova kojima se ona služi kako bi se iste te znakove moglo kako razumjeti tako i primjenjivati. To je posebno važno kod onih znakova koji mogu imati nekoliko značenja a kojima značenje uvelike ovisi o kontekstu i situaciji u kojima se primjenjuje. Ono što se neverbalnom komunikacijom nastoji postići je nadopuna verbalnoj komunikaciji, predstavljanje osobe, izražavanje vlastitih osjećaja ali i izražavanje odnosa prema drugima što su ujedno i funkcije neverbalne komunikacije. Uz funkcije, neverbalna komunikacija ima i svoja tri elementa a to su glasovne sposobnosti, mikroekspresije lica popraćene neverbalnom komunikacijom te ornamenti, tj. fizički izgled sugovornika koji uključuje šminku kod žena, frizuru, način odijevanja, boje koje se koriste u odijevanju te nakit.

S obzirom da je neverbalna komunikacija poprilično složena jer se sastoji od nekoliko dimenzija, onda se treba dotaknuti i njezinih oblika, tj. dimenzija koje ju čine složenom pa su tako oblici neverbalne komunikacije glas, mimika, tj. izrazi lica, geste, tj. pokreti i stav tijela, udaljenost u prostoru, fizički izgled te fizički kontakt, tj. dodirivanje. Kako bi se svi ovi oblici neverbalne komunikacije mogli razumjeti, kako bi se znalo što oni znače, kako bi se znalo protumačiti određene višeznačne neverbalne znakove ovisno o situaciji u kojoj se trebaju primijeniti te kako ih primijeniti potrebno je i razumjeti pravila koja pomažu u praćenju neverbalne komunikacije. Tih pravila ima ukupno pet a prvo se odnosi na promatranje neverbalne komunikacije u kontekstu dok se drugo odnosi na promatranje ponašanja koje je karakteristično za osobu. Treće se, pak, odnosi na identificiranje temeljnog ponašanja osobe, četvrto na traženje promjene ponašanja i, naposljetku, peto na obraćanje pozornosti na znakove koji upućuju na sugovornikovu ugodu ili neugodu koju osjeća tijekom interakcije.

Neke od karakteristika neverbalne komunikacije su njezina nenamjernost jer se njome odaje ono što se riječima možda ne namjerava reći, ona je zapravo odraz ljudske podsvijesti i osjećaja i neverbalnim znakovima daje se do znanja ono što je u čovjekovoj nutrini što govorniku u velikom broju situacija zapravo ne ide u prilog. Nadalje, neverbalna komunikacija je kontinuirana zbog kontinuiranog pokazivanja neverbalnih znakova, ona je složenija od verbalne komunikacije zbog većeg broja dimenzija (glas, geste, držanje, udaljenost...) koje obuhvaća. Neverbalnu komunikaciju smatra se donekle nejasnom zbog mnogobrojnih višeznačnih neverbalnih znakova koji mogu uzrokovati nejasnoće i poteškoće u komunikaciji dok ju se istodobno smatra izrazito učinkovitom zbog povjerenja koje ljudi pridaju neverbalnim znakovima u odnosu na izgovorene riječi. Od prednosti neverbalne komunikacije ističu se ispunjavanje glavnih funkcija neverbalne komunikacije, njezina komunikativna vrijednost, dopunjavanje verbalne komunikacije, povećavanje razine pouzdanosti i dosljednosti te smanjenje gubljenja vremena dok se kao nedostaci ističu njezina već spomenuta višeznačnost te utjecaj na stvaranje osobnog dojma, često negativnog, o određenoj osobi ili o određenom sugovorniku.

## Literatura

- Akos (2016). *Neverbalna komunikacija: Greške koje Vas mogu koštati*. Dostupno na: <https://akos.ba/neverbalna-komunikacija-greske-koje-vas-mogu-kostati/> (pristupljeno: 22.6.2022.)
- Avus.hr (2021). *Važnost neverbalne komunikacije i govora tijela u komunikaciji*. Dostupno na: <https://www.avus.hr/vaznost-neverbalne-komunikacije-i-govora-tijela-u-komunikaciji/> (pristupljeno: 22.6.2022.)
- Body control fitness&health, Islamski centar (2018). *Koji tip tijela je vaš i kako bi trebali trenirati?*. Dostupno na: <https://bodycontrol.ba/koji-tip-tijela-je-vas-i-kako-bi-trebali-trenirati/> (pristupljeno: 7.9.2022.)
- Borg, J. (2009). *Govor tijela*. Zagreb: Veble commerce
- Boyes, C. (2009). *Jezik tijela*. Zagreb: Kigen d.o.o.
- Burić-Moskaljov, M. (2014). *Poruke bez riječi: umijeće neverbalnog komuniciranja*. Zagreb: Ti press d.o.o.
- Croring. *Verbalno i neverbalno u komunikaciji*. Dostupno na: <http://arhiva.croring.com/news/verbalno-i-neverbalno-u-komunikaciji/5594.aspx> (pristupljeno: 7.9.2022.)
- Garača, N., Kadlec, Ž. (2011). *Komunikacija u procesu menadžmenta*. Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
- Guljaš, I. (2021). *Čitanje govora tijela u prodaji*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, završni rad
- Harča, L. (2018). *Javni nastup u poslovnom okruženju*. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:021235> (pristupljeno: 8.9.2022.)
- Helpr.me (2022). *Koje su prednosti geste?*. Dostupno na: <https://hr.helpr.me/15067-what-are-the-advantages-of-gesture> (pristupljeno: 19.6.2022.)

- Hogan, K. (2008). *Umijeće utjecanja: Kako pridobiti druge u svega osam minuta*. Zagreb: Profil international d.o.o.
- Knapp, M.L., Hall, J.A. (2010). *Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji*. Jastrebarsko: Naknada Slap
- Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Studio HS Internet
- Mehrabian, A. (1971). *Scilent message*. Dostupno na: [https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/855150/mod\\_resource/content/1/Albert-Mehrabian%20-%20Silent%20Messages%201971%20-%20red.size.pdf](https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/855150/mod_resource/content/1/Albert-Mehrabian%20-%20Silent%20Messages%201971%20-%20red.size.pdf) (pristupljeno: 8.9.2022.)
- Partus akademija za razvoj izvrsnosti (2017). *Pravilna komunikacija – ključ uspješne prodaje*. Dostupno na: <https://partus-akademija.com/pravilna-komunikacija-kljuc-uspjesne-prodaje/> (pristupljeno: 6.7.2022.)
- Pease, A. (2002). *Govor tijela: kako misli drugih ljudi pročitati iz njihovih kretnji*. Zagreb: AGM
- Pease, A., Pease B. (2008). *Velika škola govora tijela*. Zagreb: Mozaik knjiga
- Pekas, T. (2019). *Neverbalna komunikacija*. Split: Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije, završni rad
- Perić, J., Koprivnjak T. (2018). *Upravljanje osobnim razvojem. Neverbalna komunikacija*. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/upravljanje-osobnim-razvojem/wp-content/uploads/sites/437/2018/12/UOR\\_03\\_neverbalna-komunikacija.pdf](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-osobnim-razvojem/wp-content/uploads/sites/437/2018/12/UOR_03_neverbalna-komunikacija.pdf) (pristupljeno: 7.9.2022.)
- Rijavec, M., Miljković, D. (2002). *Neverbalna komunikacija – Jezik koji svi govorimo*. Zagreb: IEP
- Savjeti.hr (2022). *Neverbalna komunikacija – Kako prodavači grade povezanost s klijentom*. Dostupno na: <https://www.savjeti.hr/biznis/neverbalna-komunikacija-kako-prodavaci-grade-povezanost-s-klijentom/159> (pristupljeno: 6.7.2022.)

- Sedlan Kónig\_, Lj. Sadržaj s predavanja. Dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/uvod-prodajne-vjestine/> (pristupljeno: 7.7.2022.)
- Šimunić, D. (2015). *Neverbalna komunikacija*. Koprivnica: Sveučilište Sjever, Odjel za novinarstvo, završni rad
- Šipić, M. (2019). *Neverbalna komunikacija u prodaji*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, diplomski rad
- The Scientific Portal of Behavior, Body Language and Nonverbal Communication (2011). *Importance of Touch*. Dostupno na: <http://www.nonverbal-world.com/2011/10/importance-of-touch.html> (pristupljeno: 7.9.2022.)
- UHRV Kninska bojna (2021). *Neverbalna komunikacija*. Dostupno na: <https://kninskabojna.hr/sadrzaj/neverbalna-komunikacija> (pristupljeno: 7.9.2022.)



## **Popis slika**

|   |    |
|---|----|
| Slika 1. Funkcije neverbalne komunikacije ..... | 4  |
| Slika 2. Oblici neverbalne komunikacije .....   | 5  |
| Slika 3. Izrazi lica .....                      | 6  |
| Slika 4. Otvoren i zatvoren stav tijela.....    | 7  |
| Slika 5. Ton glasa.....                         | 7  |
| Slika 6. Zone fizičke udaljenosti.....          | 9  |
| Slika 7. Tipovi tjelesne građe.....             | 10 |
| Slika 8. Neverbalna komunikacija dodirom.....   | 12 |