

# UPRAVLJANJE RAZVOJEM ZAPOSLENIKA U MALOPRODAJNIM I VELEPRODAJNIM PODUZEĆIMA

---

**Perošević, Marino**

**Master's thesis / Diplomski 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:145:092180>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-31**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij smjer Marketing

Marino Perošević

**UPRAVLJANJE RAZVOJEM ZAPOSLENIKA U  
MALOPRODAJNIM I VELEPRODAJNIM PODUZEĆIMA**

Diplomski rad

Rujan, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij smjer Marketing

Marino Perošević

**UPRAVLJANJE RAZVOJEM ZAPOSLENIKA U  
MALOPRODAJNIM I VELEPRODAJNIM PODUZEĆIMA**

Diplomski rad

kolegij: Ekonomika trgovine

JMBAG: 0010224773

e-mail: marino.perosevic@gmail.com

Mentor: Izv.prof.dr.sc. Dražen Čučić

Rujan, 2022.

Josip Juraj Strossmayera University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Master Degree in Marketing

Marino Perošević

**EMPLOYEE DEVELOPMENT MANAGEMENT IN RETAIL  
AND WHOLESALE COMPANIES**

Graduate thesis


September, 2022.

## Sadržaj

1. Uvod.....	5
2. Prodajno poslovanje.....	6
2.1. Uloga i važnost prodaje u trgovačkom poduzeću.....	6
2.2. Proces prodaje.....	8
2.3. Maloprodaja i veleprodaja.....	9
2.4. Izazovi u suvremenoj prodaji .....	10
3. Uloga prodavača u prodajnom poslovanju .....	12
3.1. Vrste prodavača .....	12
3.2. Osobine, sposobnosti i vještine uspješnog prodavača .....	16
3.3. Psihologija prodavača .....	25
4. Razvoj prodavača u maloprodajnim i veleprodajnim poduzećima.....	28
4.1. Vrednovanje radne uspješnosti.....	28
4.2. Obrazovanje i usavršavanje.....	29
4.3. Organizacijski i individualni razvoj.....	30
4.4. Strategije motiviranja.....	32
4.5. Nagrađivanje prodavača.....	34
5. Upravljanje razvojem prodavača na primjeru Fortenova grupe i kompanije Jamnica ....	35
5.1. Razvoj prodavača u veleprodaji u Fortenova grupi.....	35
5.2. Razvoj prodavača u maloprodaji u kompaniji Jamnica .....	39
5.3. Upravljanje razvojem zaposlenika pomoću programa „Top lista putnika“ .....	40
6. Zaključak .....	46
Popis literature .....	48
Popis tablica i slika .....	50

## 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 diplomski 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 suglasan/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 autor/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 studenta/studentice: Marino Perošević

JMBAG: 0010224773

OIB: 00987134994


e-mail za kontakt: marino.perosevic@gmail.com

Naziv studija: Diplomski sveučilišni studij; Marketing

Naslov rada: Upravljanje razvojem zaposlenika u maloprodajnim i veleprodajnim poduzećima

Mentor/mentorica diplomskog rada: Izv.prof.dr.sc. Dražen Čučić

U Osijeku, 27.09.2022. godine

Potpis:  \_\_\_\_\_

## **Upravljanje razvojem zaposlenika u maloprodajnim i veleprodajnim poduzećima**

### **Sažetak**

Tema rada je upravljanje razvojem zaposlenika u maloprodajnim i veleprodajnim poduzećima. S obzirom na izazove u suvremenoj prodaji, ali i značaj uspješnog prodavača za poslovanje prodajnog poduzeća, zaposlenicima je potrebno upravljati. Razvoj prodavača započinje nakon njegovog zapošljavanja te se treba provoditi kontinuirano, sukladno organizacijskim, ali i individualnim potrebama. Temelj planiranja razvoja zaposlenika predstavlja vrednovanje radne uspješnosti. Osim prema uspješnosti zaposlenika, razvoj zaposlenik odvija se i sukladno sadašnjim i budućim obrazovnim potrebama i planovima poduzeća. Obrazovanje i usavršavanje mogu uključivati mentorstva, rotaciju posla, shadowing, i dr., no najčešći oblik su edukacije. Organizacijski razvoj treba biti pomno planiran, no važan je i individualni razvoj svakog prodavač jer se takvim razvojem povećava konkurentnost na tržištu rada te prilike za napredak u karijeri. Metode i načini obrazovanja i usavršavanja mogu se razlikovati s obzirom je li riječ o zaposlenicima u maloprodaji ili veleprodaji. Kako bi prodavač koristio svoj potencijal, treba biti motiviran za obavljanje svog posla. Menadžeri trebaju utvrditi potrebe i želje prodavača te sukladno njima, ali i organizacijskim ciljevima, definirati sustav motiviranja na koji se nadovezuje sustav nagrađivanja. U sklopu rada provedena je i analiza upravljanja zaposlenicima na primjeru Fortenova grupe i kompanije Jamnica. Temeljem postupka vrednovanja radne uspješnosti zaposlenike se upućuje na odgovarajuće edukacije. Pohađanjem edukacija zaposlenicima se otvaraju nove mogućnosti za napredovanje i nagrađivanje, stoga one imaju i snažan motivacijski karakter.

**Ključne riječi:** upravljanje razvojem zaposlenika, maloprodaja, veleprodaja, prodaja, prodajno poslovanje

## **Employee development management in retail and wholesale companies**

### **Abstract**

The topic of the paper is the management of employees in retail and wholesale companies. Given the challenges in modern sales, as well as the importance of a successful salesperson for the business of a sales company, employees need to be managed. The salesperson's development begins after his employment and should be carried out continuously, in accordance with organizational as well as individual needs. The basis of employee development planning is the evaluation of work performance. In addition to employee performance, employee development takes place in accordance with current and future educational needs and company plans. Education and training can include mentoring, job rotation, shadowing, etc., but the most common form is education. Organizational development should be carefully planned, but the individual development of each salesperson is also important, because such development increases competitiveness on the labor market and opportunities for career advancement. The methods of education and training may differ depending on whether it is about employees in retail or wholesale. In order for a salesperson to use his potential, he needs to be motivated to do his job. Managers should determine the needs and wishes of salespeople and, in accordance with them, as well as organizational goals, define a motivation system to which the reward system is added. As part of the work, an analysis of employee management was carried out on the example of the Fortenova Group and the Jamnica company. Based on the work performance evaluation procedure, employees are referred to appropriate training. By attending trainings, new opportunities for advancement and rewards are opened up for employees, therefore they also have a strong motivational character.

**Keywords:** employee development management, retail, wholesale, sales, sales business



## Uvod

Zaposlenici su najvrjedniji resurs svakog poduzeća. Njihova znanja, sposobnosti i vještine direktno utječu na poslovni uspjeh. Zbog toga je vrlo važno raspolagati kvalitetnim ljudskim kadrom koji će biti motiviran za rad. Ipak, s obzirom na sve promjene iz internog i eksternog okruženja, nije dovoljno samo pribaviti odgovarajući ljudski kadar, već njime treba i upravljati na. Ljudski potencijali i resursi u svakom bi se poduzeću trebali kontinuirano i planski razvijati.

Iako svaka funkcija u poduzeću ima značaj, prodaja je funkcija koja je u najužoj vezi sa ostvarivanjem poslovnog uspjeha i ciljeva poduzeća. Sve funkcije u poduzeću mogu biti zadovoljavajuće, no ukoliko izostanu prodaja i prihodi, poduzeće neće moći opstati, a kamoli se razvijati i rasti. Tako gledajući, može se reći da je prodaja osnovna funkcija poduzeća o čijoj uspješnosti ovisi i uspjeh svih drugih funkcija i poslovnih aktivnosti.

Od svojih početaka pa do danas prodaja je kao djelatnost i funkcija uvelike napredovala. Suvremena prodaja susreće se sa brojnim izazovima i promjenama, zbog čega je važno razvijanje i unaprjeđivanje znanja, sposobnosti i vještina zaposlenika u prodaji. Individualni razvoj prodavača važan je zbog konkurentnosti na tržištu rada i razvoja karijere. Efikasno upravljanje i razvoj prodavača u interesu su i poduzeća i prodavača. Obrazovanje i usavršavanje zaposlenika u prodaji, kao jedna od osnovnih aktivnosti upravljanja zaposlenicima, može se razlikovati ovisno o konkretnom poslu i vrsti prodaje, npr. veleprodaji i maloprodaji.

Ovaj rad bavi se upravo upravljanjem zaposlenicima u maloprodajnim i veleprodajnim poduzećima. Kao glavni cilj rada postavlja se analiza funkcije upravljanja prodajnim osobljem, odnosno razvoja prodavača u maloprodajnim i veleprodajnim poduzećima. U izradi rada korištene su povijesna, kompilacijska, komparativna, deskriptivna i druge metode. Rad se sastoji od šest cjelina. Nakon ove uvodne cjeline, u drugoj se cjelini govori o prodajnom poslovanju. Treća cjelina bavi se ulogom prodavača u prodajnom poslovanju, a četvrta razvojem prodavača u maloprodajnim i veleprodajnim poduzećima. Peto poglavlje praktične je prirode te analizira upravljanje razvojem prodavača na primjeru Fortenova grupe i kompanije Jamnice. U šestom i posljednjem poglavlju iznosi se zaključak, dok se na samom kraju rada nalaze popisi literature, tablica i slika.

# 1. Prodajno poslovanje

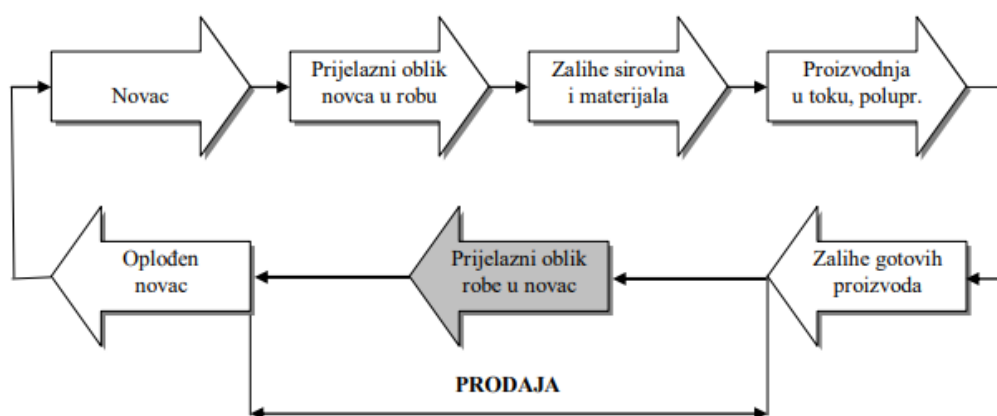
Prodajnim poslovanjem ostvaruju se prihodi, odnosno dobit svakog trgovačkog poduzeća. Ono je stoga osnovna svrha postojanja takvog poduzeća. Osim toga, prodajno poslovanje u suvremenim poduzećima ostvaruje različite uloge, zbog čega je važnost prodaje ogromna.

## 1.1. Uloga i važnost prodaje u trgovačkom poduzeću

Prodaja predstavlja jednu od funkcija poduzeća. Putem prodaje i prodajnog poslovanja poduzeće osigurava pretvorbu proizvoda i usluga u novac. Kao što će biti prikazano, obuhvaća različite aktivnosti vezane uz prijenos proizvoda i usluga od proizvođača do potrošača. Činom prodaje ujedno se mijenja i vlasništvo nad proizvodima, odnosno uslugama (Renko, Cerovečki, Petljak, 2019:8).

Prodaja se može definirati i kao sastanak s potencijalnim kupcima te nuđenje proizvoda ili usluga u zamjenu za novac ili drugu dogovorenu kompenzaciju. Prodajom se kompletiraju komercijalne aktivnosti. Smatra se da je posao prodaje sklopljen onda kada se kupac složi s ponudom te izvrši djelomičnu ili potpunu uplatu prodavaču (Majer, 2009:92).

Prodaja je također i važna karika u lancu reprodukcije te se javlja kao faktor transformacije zaliha gotovog proizvoda u oplodjen novac, odnosno novac uvećan za dodanu vrijednost. Prodaja omogućuje kružni tok tekuće imovine u sveukupnom kružnom toku kapitala (Drljača, 2005:12). Taj je kružni tok prikazan na slici 1.



Slika 1. Kružni tok tekuće imovine

Izvor: Drljača, 2005:12

Sa strane prodavača, prodaja rezultira primanjem novca koji se potom koristi u različite svrhe. Na prikazanoj slici novčana se sredstva koriste za inpute i proizvodnju. Jedan od najvećih problema u prodaji javlja se kada postoje velike zalihe gotovih proizvoda koje teško ili nikako pronalaze svoje kupce. Isto vrijedi i sa prodajom, odnosno pružanjem usluga.

Uspješnost ostalih funkcija poduzeća, kao što su npr. proizvodna, marketinška i nabavna, direktno ovise o uspješnosti prodaje. Naime, ukoliko poduzeće ne ostvaruje prihode od prodaje, neće imati sredstava za financiranje i učinkovito obavljanje ostalih funkcija. Prodaja tako može doprinijeti uspjehu, ali i neuspjehu poduzeća. Neovisno koliko kvalitetan proizvod ili uslugu poduzeće ima, niske troškove, sposobne ljude i dr., u slučaju da prodajno poslovanje nije na očekivanoj razini, dolazi do gubitaka. Tako gledajući, prodaja se može smatrati i vitalnom funkcijom u poduzeću, što upućuje na njezinu ogromnu važnost.

Osnovna zadaća prodaje je osigurati pravodobnu prodaju što veće količine proizvoda i usluga koje je kupac spreman kupiti. To znači da je prodaje potrebno obaviti u onom trenutku kada kupac zatraži proizvod ili uslugu, bez da na to mora čekati. Kako bi ostvarila ovu osnovnu zadaću, prodaja mora ostvariti čitav niz drugih zadataka kao što su (Renko, Cerovečki, Petljak, 2019:9):

- istraživanje tržišta s ciljem dobivanja informacija o proizvodima i uslugama koji će potrošačima biti potrebni,
- identificiranje i odabir potrošača prema kojima će se oblikovati ono što se prodajom nudi,
- prognoziranje i planiranje prodaje (npr. sastavljanje plana prodaje),
- selektiranje odgovarajuće prodajne politike,
- organiziranje prodajne funkcije u poduzeću,
- formuliranje strategije nastupa poduzeća na tržištu (npr. donošenje odluke o tome koji će se proizvodi i usluge prodavati u određenim prodavaonicama, koje će se vrste i metode koristiti, i dr.),
- određivanje taktike nastupa poduzeća na tržištu (npr. određivanje prodajnog asortimana, prodajnih cijena, promocija, i dr.),
- razvijanje odgovarajućeg informacijskog sustava koji podržava i omogućava prodajno poslovanje,
- i dr.

Što se uspješnije obave prethodno navedeni zadaci, količine, kvaliteta i cijene proizvoda i usluga, kao i mjesto i vrijeme isporuke, bit će usklađenije s potrebama i željama potrošača. To upućuje na veliku složenost prodaje i prodajnog procesa.

## **1.2. Proces prodaje**

Postoje različiti oblici prodaje, no neovisno o oblicima, početna faza svake prodaje je ponuda roba. Ponuda robe upoznaje potrošače sa samom robom i uvjetima prodaje i osnovnim značajkama kao što su cijena, mogućnosti plaćanja, post-prodajne usluge, i sl.

Druge faze procesa prodaje ovise o specifičnom obliku prodaje. To su (Renko, Cerovečki, Petljak, 2019:140):

- prodaja neposrednim kontaktom između kupca i prodavača:
  - osobna prodaja,
  - prodaja na temelju uzoraka,
  - prodaja putem telefona,
  - TV prodaja,
  - kataloška prodaja,
  - prodaja internetom.
- prodaja na temelju samoposluživanja,
- prodaja putem automata,

Osobna je prodaja oblik prodaje gdje uloga prodavača najviše dolazi do izražaja. To je oblik prodaje kod kojeg prodavač izravno poslužuje kupca. U tom slučaju, ulaskom kupca u prodavaonicu započinje odnos prodavača i kupca, odnosno druga faza u procesu prodaje. Nakon ulaska kupca u prodavaonicu, započinje odnos prodavača i kupca. Na odluku o kupovini može utjecati čak i sam bonton prodavača, odnosno, njegova uljudnost i spremnost na pomoć. Isto tako, prodavač se mora posvetiti kupcu, ali mora i raspolagati sa svim informacijama o proizvodima i robom, odnosno, biti upućen u asortiman. Ukoliko kupac to zatraži, prodavač je dužan kupcu pokazati robu ili proizvod.

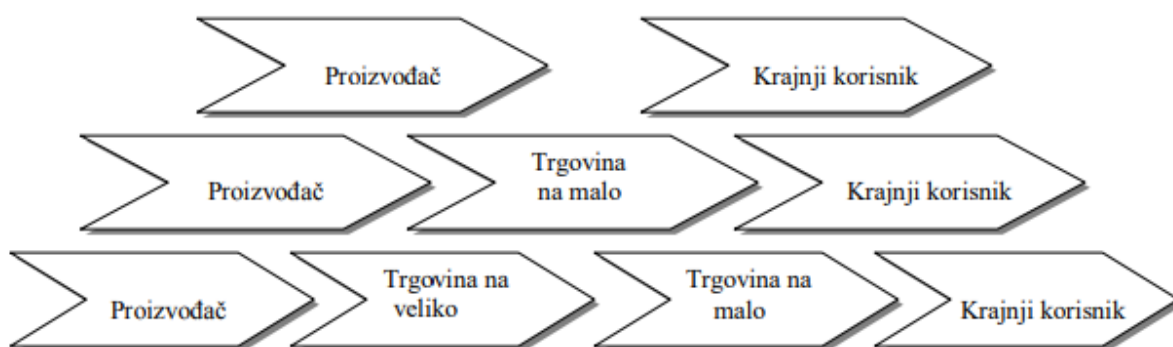
Postoje različiti tipovi kupaca, a prodavač mora znati kako se ponijeti u svakoj situaciji (kupac koji ima točnu definiranu želju, kupac koji nije siguran što hoće...) i biti na usluzi kupcu. Prodavač svojim vještinama i sposobnostima može kupca potaknuti na odluku o kupovini

nekog drugog proizvoda, odnosno, nekog dodatnog proizvoda ili robe za koju nije postojao prethodni plan kupovine. Prodavač stoga ima veliku ulogu i utjecaj na kupca glede donošenja odluke o kupovini.

Nakon odluke kupca o kupovini, provodi se postupak naplate proizvoda. Postupak naplate proizvoda kojeg ovisno o vrsti i tipu prodavaonice može obavljati prodavač, ili posebna osoba zadužena za postupak naplate, odnosno, blagajnik. Dakle, blagajnik ili prodavač naplaćuju iznos robe ili proizvoda, a kupac stječe pravo vlasništva. Postoje različiti načini plaćanja robe kao što su plaćanje gotovinom, bezgotovinsko plaćanje (karticom, mobitelom, i dr.), plaćanje čekovima, i dr. Postupkom naplate proces prodaje završen je.

### 1.3. Maloprodaja i veleprodaja

Osim oblika prodaje koji su navedeni u prethodnom potpoglavlju, oblici prodaje mogu se podijeliti na način kako je to prikazano na slici 2.



Slika 2. Oblici prodaje

Izvor: Drljača, 2005:13

Valja napomenuti kako broj posrednika u lancu prodaje može biti i veći, što se događa najčešće kada se u prodaju uključi više trgovina na veliko. To je osobito karakteristično za međunarodnu trgovinu. No, svako povećanje broja posrednika u lancu prodaje znači i povećanje cijene za krajnjeg korisnika. To pak može biti razlog da proizvođači organiziraju vlastitu distributivnu, tj. trgovinsku mrežu te vrše direktnu prodaju krajnjim korisnicima (Drljača, 2005:13).

Prodaja na malo još se naziva i maloprodajom. Takav oblik namijenjen je prodaji krajnjim potrošačima. Maloprodajni prodavač proizvode i usluge prodaje krajnjem kupcu, potrošaču, odnosno korisniku te s njim vodi komunikaciju i prodajno pregovaranje. Trgovci na malo

proizvode i robu kupuju od trgovaca na veliko. U veleprodaji proizvodi i usluge prodaju se pravnim osobama, stoga je tu riječ o prodajnom komunikaciji i pregovaranju između dva poslovna subjekta. To je bitna razlika jer određeni kupci mogu imati strateški značaj, stoga je s njima važno uspostaviti i razvijati dobre odnose. I u maloprodaji određeni kupci mogu imati veći značaj (npr. oni koji kupuju češće, koji kupuju u većim količinama, koji su lojalni, i sl.), no krajnji kupac u maloprodaji u manjoj mjeri može pregovarati o uvjetima prodaje, nego što je to slučaj u veleprodaji. Veleprodaja podrazumijeva prodaju većih količina proizvoda i robe, što je još jedna od bitnih razlika u odnosu na maloprodaju gdje krajnji kupci mogu kupiti i samo jedan proizvod ili uslugu.

#### **1.4. Izazovi u suvremenoj prodaji**

Prodaja se kao djelatnost, poslovna funkcija i poslovni proces od svog nastanka pa do danas uvelike promijenila. Štoviše, prodaja i danas nastavlja svoj razvojni put, zbog čega je važno razvijanje i upravljanje prodajnim zaposlenicima.

Postoje značajne razlike između suvremene i nekadašnje prodaje (Bartolović, 2017:66). Prodavači su nekoć bili usredotočeni na proizvode i usluge, no danas se potrebno usmjeriti na kupce. Tradicionalan način razmišljanja prodavača bio je fokusiran na pronalaženje načina kako prodati kupcu, dok se danas razmišlja na koji način kupcu uslužiti.

Suvremena prodaja iziskuje pažljivo planiranje i razvijanje prodajne strategije. U prošlosti planiranju prije prodaje nije se pridodavala posebna pažnja. Kako bi se ostvarili ciljevi prodaje, u današnje vrijeme planiranje prodaje nužno je. Nekoć su prodavači držali unaprijed pripremljene govore i nisu mnogo slušali kupce. Današnji prodavači imaju izazov kontinuiranog i aktivnog slušanja kupca te smislenog komuniciranja. Prije se prodajna prezentacija fokusirala na obilježja proizvoda, odnosno usluge i cijenu, no današnji se prodavači trebaju fokusirati na koristi za kupca.

U tradicionalnom smislu, cilj je bio prodaju ostvariti odmah. Iako je i danas taj cilj prisutan, današnji prodavači imaju izazov stvaranja dugoročnog odnosa s kupcem, a ne samo obavljanja jednokratne prodaje. Zbog toga se danas napušta usmjerenost na kratkoročne transakcije te se fokus stavlja na stvaranje dugoročnih odnosa, strateških saveza te suradničkih aranžmana s profitabilnim kupcima (Tomašević Lišanin, Kadić-Maglajlić i Drašković, 2019:186). Cilj

suvremene prodaje je i razumjeti potrebe kupca te pomoću mu da ih zadovolji. U prošlosti, prodavačima razumijevanje kupca nije bilo prioritet.

Izazovi u suvremenoj prodaji odnose se i na ovladavanje novim tehnologijama i oblicima prodaje. Suvremena prodaja dinamična je i zahtijeva proširivanje znanja, sposobnosti i vještina prodavača. Prodajne metode i tehnike kontinuirano se unaprjeđuju, stoga prodajna poduzeća trebaju pratiti trendove i promjene te se na njih pripremiti.

S obzirom na veliku konkurenciju, ali i promjene u ponašanju potrošača, od prodavača se sve više traži da poznaju psihologiju prodaje. Poznavanjem psihologije prodaje prodajni se proces može značajno unaprijediti. Međutim, savladavanje te discipline mnogima predstavlja poseban izazov. O psihologiji prodaje govora će biti u zasebnom poglavlju.

Kako bi odgovorila na izazove suvremene prodaje, prodajna poduzeća poduzimaju različite suvremene prodajne aktivnosti. Neke od njih su (Tomašević Lišanin, Kadić-Maglajlić i Drašković, 2019:29):

- „izgradnja odnosa i povjerenja,
- promotivne aktivnosti i prodajna usluga na mjestu prodaje,
- pojašnjenja vezana uz korištenje proizvoda,
- traženje novih kupaca, odgovori na preporuke i upite,
- aktivnosti koje se obavljaju uz pomoć IT-a,
- selekcija i obuka novih zaposlenika, edukacija i prodajni treninzi,
- umrežavanje (networking) i provođenje slobodnog vremena s klijentima na individualnim večerama,
- putovanja,
- upoznavanje i umrežavanje s dobavljačima,
- uredski poslovi (administracija),
- dostava (npr. dostavljanje uzoraka potencijalnim klijentima)“.

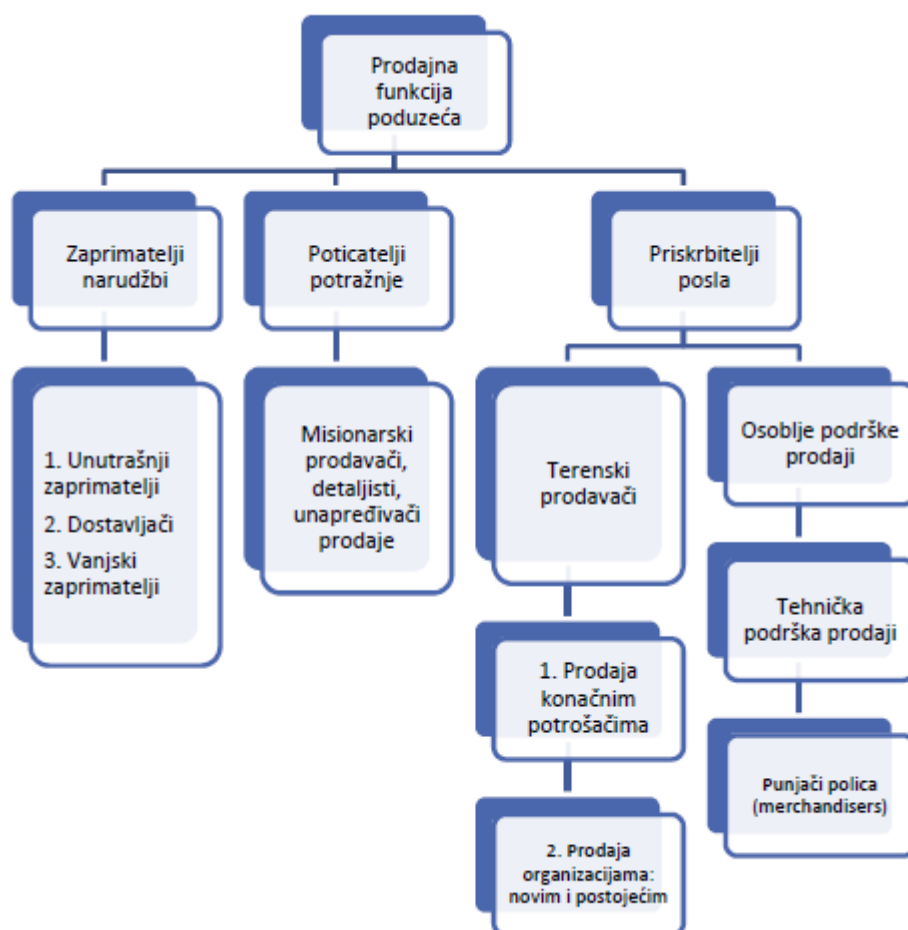
Poduzimanje određenih suvremenih prodajnih aktivnosti u vezi je i s konkretnim radnim mjestom prodavača, prirodi posla poduzeća, potrebama i mogućnostima, politikom i organizacijskom kulturom, i dr. Iako je istina da su se neke od ovih aktivnosti provodile i prije, u tradicionalnom smislu, danas im se generalno posvećuje puno veća pozornost.

## 2. Uloga prodavača u prodajnom poslovanju

Za mnoge oblike prodaje uloga prodavača velika je i značajna. Svojim znanjem, sposobnostima i vještinama prodavač uvelike može pospješiti prodajni proces i prihode od prodaje. Međutim, postati dobar i uspješan prodavač nije lak zadatak, a razvoj prodavača zapravo nikad ne završava. U praksi, mogu se izdvojiti različite vrste prodavača, o čemu se govori u nastavku.

### 2.1. Vrste prodavača

Prodavači se mogu podijeliti na različite načine. Jedna od mogućih podjela prodavača je sukladno poslu koji obavljaju. Ta je podjela prikazana na slici 3.



Slika 3. Vrste prodavača prema prodajnom zadatku i mjestu obavljanja posla

Izvor: Bartolović, 2017:74



Sukladno ovoj podjeli prodavači se dijele u tri osnovne skupine. Prva skupina prodavača radi na zaprimanju narudžbi. Funkcija ovih prodavača je pružanje osnovne usluge kupcu vezane uz prodajnu transakciju. Narudžbu je moguće preuzeti osobno, no i telefonom, internetom, e-mailom, i dr. Sa slike je vidljivo kako se mogu razlikovati tri vrste ovih prodavača. Unutrašnji primatelji narudžbi naplaćuju proizvode koje je kupac sam izabrao. Npr., to su blagajnici ili prodajno osoblje u telemarketingu koje putem telefona zaprima narudžbe. Isporučitelji su zaduženi za isporuku proizvoda. To npr. može biti dostavljač hrane. U vanjske primatelje narudžbi mogu se ubrojiti osobe koje ostvaruju izravan kontakt s kupcima, no primarno odgovaraju na kupčev zahtjev, a ne da kupca u velikoj mjeri nagovaraju na kupnju. Jedan od primjera ove vrste prodavača je trgovački putnik koji od svojih kupaca zaprima redovite narudžbe (Tomašević Lišanin, Kadić-Maglajlić i Drašković, 2019:186).

Poticatelji potražnje zaduženi su za informiranje kupaca o novim proizvodima, uslugama, pogodnostima, i sl. Mogu i educirati kupce. Jedan od primjera ove vrste prodavača su prodajni predstavnici koji mogu, ali i ne moraju obavljati prodaju. Prodaja se može realizirati i na način da se kupac naknadno javi poduzeću te plasira svoju narudžbu. Poticatelji u svrhu poticanja potražnje dijele promotivne materijale kao što su letci, reklamni uzorci, plakati, uredski pribor s logom poduzeća ili proizvoda, i sl. (Bartolović, 2017:75).

Najviše pojedinačnih vrsta broje tzv. priskrbitelji poslova. Njihova osnovna zadaća je uvjeriti kupca da proizvode ili robu, odnosno uslugu, kupi izravno od njih. Ovlaštene su zaključiti prodajni posao. Kao i poticatelji potražnje, mogu raditi na terenu. Mogu pronalaziti nove kupce ili održavati odnose s postojećima.

Kao što je spomenuto, razlikuju se i maloprodajni i veleprodajni prodavači. Maloprodajni prodavači prodaju konačnim kupcima, a veleprodavačima prodavačima na malo, odnosno posrednicima, distributerima, i sl. Za razliku od prodavača u maloprodaji, veleprodavači trebaju i obilaziti prodajne objekte, komunicirati s menadžerima i poslovođama, informirati o prodajnim naporima vlastitog poduzeća, osigurati police za izlaganje proizvoda, pozicionirati nove proizvode u objektu, provoditi kampanje, provjeravati zalihe, i dr. (Bartolović, 2017:75).

Prodajno osoblje tehničke podrške pruža pomoć kod prodaje tehnički složenijih proizvoda (npr. proizvodni ili financijski stručnjaci). Podršku prodaji daju i tzv. prodajni inženjeri koji analiziraju mogućnosti razvoja novih proizvoda, savjetuje kupce, prate i analiziraju potrebe, i

sl. Zadatak merchandisera, odnosno punjača polica, je održavanje polica u prodajnom prostoru na način da iste budu popunjene sukladno planu. Paze i na poštivanje ugovornih odredbi po pitanju udjela određenih proizvoda na polici. Npr., prodavatelj plaća mjesto na polici, a punjači polica zaduženi su za realiziraju ugovorenog prostora i kontrolu ugovornih odredbi. (Bartolović, 2017:75).

Prodavači se mogu podijeliti i sukladno osobnosti. Jedna takva podjela prodavače dijeli na sljedeće vrste (Freedman, 2022):

- asertivni tip: usmjeren ka cilju, natjecateljski, odlučan, nestrpljiv, kontrolirajući, glasan; vjerojatnije će govoriti u rečenicama nego u pitanjima;
- ljubazni tip: strpljiv, prijateljski nastrojen, otvoren za izazove, miran, neformalan; često dobar slušatelj koji postavlja mnoga pitanja i traži jake osobne odnose;
- izražajan tip: ljudima ugodan, osuđen, šaren, uvjerljiv, otvoren, kreativan, spontan, intuitivan, odan, entuzijastičan; također će vjerojatno govoriti u rečenicama umjesto pitanjima i tražiti jake osobne odnose;
- analitički tip: neosoban, vođen činjenicama, formalan, ozbiljan, izravan, strpljiv, pripremljen; vjerojatno će postavljati mnoga pitanja i ne tražiti osobne prodajne odnose.

Prodavači trebaju saznati kojem tipu dominantno pripadaju. To je važno jer se metode prodaje trebaju prilagoditi tipu prodavača. Svaki od četiri tipa osobnosti reagirat će na svoj poseban način na različite prodajne stilove. I kupcima je korisno poznavati tipove prodavača te njihove prodajne stilove i nastupe. Savjeti za uspješno prodavanje asertivnom prodavaču su (Freedman, 2022):

- biti profesionalan,
- biti pripremljen,
- davati samo potpuno točne odgovore; ako ga prodavač nema, treba reći kupcu da će to istražiti i javiti mu se,
- davati kratke izjave i brzo preći na stvar,
- navesti primjere prednosti proizvoda,
- pokazati kakva je pozicija proizvoda u odnosu na konkurente,
- koristiti poslovne metrike umjesto subjektivnih opisa.

Savjeti za uspješno prodavanje ljubaznom tipu prodavača (Freedman, 2022)::

- predstaviti viziju, a ne proizvod,
- izgraditi odnosi prije nego što započne prodajnu prezentaciju,
- ispričati priče o drugim klijentima, zašto su tražili proizvod i kako je proizvod riješio njihove probleme,
- nježno voditi osobu kroz proces prodaje umjesto da je „bombardira“ informacijama,
- ponuditi osobna jamstva kao što su politike povrata novca.

Kako bi izražajan tip prodavača bio uspješan u prodaji, savjetuje se (Freedman, 2022):

- prikazati studije slučaja i druge informacije temeljene na činjenicama i podacima.
- raditi na izgradnji snažnog i profesionalnog odnosa,
- usredotočiti se na kvalitativne, a ne kvantitativne opise,
- provjeravati da li ga druga strana u potpunosti razumije.

Kako bi analitički tip bio uspješniji u prodaji, može (Freedman, 2022):

- biti strpljiv,
- shvatiti da je osoba vjerojatno obavila uvodno istraživanje prije kupovine,
- navesti podatke i brojeve umjesto brojnih nedokazanih tvrdnji,
- usmjeriti se prema činjenicama a od izgradnje čvrstog i profesionalnog odnosa.

Vrlo zanimljiva podjela prodavača je podjela sukladno pasmina. Prema toj podjeli, prodavači se dijele na sljedeće pasmine (Singer, 2007:43):

1. pitbull
2. zlatni retriver
3. pudl
4. čivava
5. baset

Pitbull je najagresivniji i vjerojatno najstereotipniji oblik prodavača sukladno pasmini. Njihov uspjeh dolazi od njihove snage i neustrašivosti. To su prodavači koji će obaviti više poziva, podnijeti više odbijanja, no i prodati više od nekih drugih pasmina. Svako suprotstavljanje doživljavaju kao borbu. Njih glavni cilj je zaključivanje prodaje i rješavanje eventualnih pritužbi i primjedbi. Sa stajališta kupca, valja pripaziti na njihov „teritorij“. Bez obzira na

agresivnost, smatra se da im često nedostaje taktičnosti i strategije. Ova vrsta prodavača može biti vrlo zadovoljna sobom ili frustrirana, što ovisi o njihovim osobinama, no najviše i obuci.

Zlatni retriver pasmina je koja je sa stajališta kupca najčešći miljenik. Drugim riječima, najveći broj kupaca volio bi kupovati kod ove vrste prodavača. To su prodavači koji su uvijek nasmiješeni, puni optimizma i koji s nestrpljenjem čekaju kontakt s klijentom. Ljubazni su i uvijek spremni na komunikaciju. Prodaju pospješuju pružajući izuzetnu uslugu klijentima te brinući o dobrim i dugoročnim odnosima.

Pudl je vrsta prodavača koja se trudi dobro izgledati. Pomalo su napeti, no inteligentni. S druge strane, često knjigu sude po koricama. Vole biti u centru pozornosti, a komunikacija im je otmjena. Vješti su i snalažljivi te žive brzim životom. Prate najnovije trendove te ih uključuju u svoj životni stil. Svoj uspjeh temelje na izgledu i dobrom prvom dojmu koji ostavljaju kod klijenta. Uspješni su u prodavanju skupih i luksuznih proizvoda i usluga, no mogu imati problema s drugim vrstama proizvoda i usluga.

Čivava vrsta prodavača vrlo je bistra. Kupca ne treba zavarati njihov nizak rast, odnosno fizički izgled koji ne ostavlja poseban utisak. Hiperaktivni su te su navikli puno raditi. Vole puno pričati, a vode se logikom i pružanjem činjenica i dokaza. Zbog viška energije, ponekad mogu biti pretjerano emocionalni i osjetljivi, posebno ukoliko se s njima pažljivo ne postupa. Koriste najnovije tehnologije kako bi prikupili podatke i činjenice.

Posljednja vrsta pasa prema navedenoj podjeli je baset. Riječ je o tradicionalnoj pasmini. Ova vrsta prodavača, bez obzira na to kako kupac s njim postupa, uvijek je odana i vjerna. Prihvata sve – i najgore kritike i komentare. Ukoliko smatra da je povrijedio kupca, tražit će oprost. Vole pričati o stvarima iz privatnog života. Bez obzira na pomalo tužan fizički izgled, ova vrsta prodavača vrlo je dobar tragač te zna prepoznati priliku za prodaju.

## **2.2. Osobine, sposobnosti i vještine uspješnog prodavača**

Aktivnosti koje prodavač obavlja su mnogobrojne. Njegove osnovne zadaće su: umijeće uspostavljanja povoljnih odnosa s kupcima, informiranja, manipulacije robom i dokumentacijom te mnoge druge. Teško je pronaći neko zanimanje kod kojeg bi se stvarno vršenje uloge vezene uz to zanimanje i očekivano ponašanje toliko razlikovalo. Poželjne osobine prodavača mogu se svrstati u tri grupe. Jednu grupu čine osobine što se odnose na

prodavačevu stručnost. Drugu obilježja prodavača vezana uz njegov fizički izgled, a treću i najvažniju, čine osobine što se odnose na oplođenje s kupcima (Jurin, 2015:18-19).

Pod osobinama najčešće se ipak misli na osobine ličnosti, odnosno karakteristike pojedinca koje određuju njegovo specifično doživljavanje i ponašanje. Uspješan prodavač treba se moći brzo prilagođavati radnoj sredini i promjenama. Mora biti sposoban kontrolirati svoje emocije jer često radi pod velikim stresom. Kako bi zadobio povjerenje, treba biti ljubazan i ugodan (Bratičević i Miljković Krečar, 2014:22-23)

Proces izgradnje povjerenja započinje komunikacijskom interakcijom sa kupcem. U izgradnji povjerenja prodavač se može koristiti različitim alatima. Tablica 1 navodi neke od alata u izgradnji povjerenja te njihova objašnjenja i primjere.

Tablica 1. Alati za izgradnju povjerenja s kupcem

Alat u izgradnji povjerenja	Opis	Primjena alata u prodajnoj praksi
„Kako ti meni – tako ja tebi“	Uzvratanje istovrsnog ponašanja drugim osobama koje su se prema njima ponašale na određen način	Kompliment kupcu Poklon kupcu Usluga kupcu Ukazivanje iskrenog poštivanja kupcu Pokazivanje iskrenog interesa za kupca
„Sviđaš mi se kao osoba“	Osoba će izgraditi simpatiju prema drugoj osobi ako u njezinom nastupu (fizičkom, verbalnom, mentalnom, etičkom...) pronađe nešto što joj se sviđa.	Fizički izgled, Humor, Kreativnost, Pozitivnost, Empatija, Stručnost, Elokventnost
„Slični ljudi razmišljaju slično“	Osobe koje imaju nešto zajedničko lakše će pronaći i zajednički jezik	Životni stavovi i situacije (osim politike, religije i seksa) Iskustva Ciljevi Interesi
„Učini me posebnim“	Ljudi vole kad se osjećaju jedinstveno i kad su u centru pažnje	Kompliment kupcu, poklon kupcu, Usluga kupcu, Ukazivanje poštovanja kupcu, Ukazivanje interesa za kupca...

Izvor: Jamnica, 2022:14

Ovisno o profilu kupca, prodavač koriste različite alate za izgradnju povjerenja. S obzirom da su kupci različiti, važno je da prodavač poznaje i koriste što više različitih alata za izgradnju povjerenja. Jedan od njih je i psihološki alat rapport koji objašnjava odnos između dviju osobe koji se temelji na harmoničnosti i usuglašenosti na podsvjesnoj razini. Odnosi se na usuglašavanje i koordiniranost govora tijela, glasa i riječi. To je važno jer se komunicira

neverbalnim ponašanjem (kontakt očima, geste, položaj tijela...), glasovnim (ton, jasnoća, brzina...) te verbalnim (riječi).

Aktivno slušanje još je jedan od alata u izgradnji povjerenja. Odnosi se na razumijevanje sugovornika, njegovih potreba, stavova, emocija, i sl. Kako bi to bilo moguće potrebno je eliminirati komunikacijske i druge prepreke. Kupac koji primijeti da ga prodavač zaista sluša i razumije razvit će povjerenje. Kao neke od tehnika aktivnog slušanja mogu se navesti parafraziranje, sažimanje te zrcaljenje, odnosno sinkroniziranje i usuglašavanje vlastitog tijekom misli, riječi i ponašanja s ponašanjem, riječima i tijekom misli sugovornika, tj. kupca.

U izgradnji povjerenja važnu ulogu ima i pričanje dobrih priča. U prodaji priče (Jamnica, 2022:27):

- pomažu sugovorniku u opuštanju,
- pomažu u izgradnji ljudskih odnosa,
- obraćaju se direktno ljudskoj podsvijesti – mjestu gdje donose odluke,
- dokazano povećavaju vrijednost onog što se nudi,
- pomažu u naglašavanju ključnih poruka koje se želi prenijeti sugovorniku stavljajući poruku u konkretan kontekst,
- zarazne su poput osmijeha,
- originalan su proizvod prodavača,
- itd.

Ljudi općenito vole slušati i prepričavati dobre priče. Prednost dobrih priča je i ta što se lako pamte. Prodavači mogu pričati o proizvodima, problemima, uspjesima, vrijednostima, i dr. Zbog utjecaja priča na prodaju i izgradnju povjerenja, važno je da prodavači posjeduju i dobre vještine pričanja priče. Ista priča ispričana na dobar i loš način imat će potpuno drugačiji efekt.

Uspješan prodavač poznaje i koristi etos – patos – logos princip (Jamnica, 2022:34). Etos se odnosi na pitanje može li se prodavaču i njegovoj prodajnoj ponudi vjerovati. Kupac će uvijek, svjesno ili nesvjesno, donijeti odluku o tome kolikim kredibilitetom zrači ponuda dok istovremeno prodavač pokušava utjecati na kupčevo razmišljanje i navesti ga na kupovnu odluku. Odluka o kredibilitetu temelji se na reputaciji, osobnom integritetu prodavača, primjerima iz prakse koje je kupcu moguće postaviti, i dr.

Patos je vezan za emocije koji će biti ključni okidači za donošenje kupovne odluke. Upotrebom patosa pokušava se utjecati na emocionalno stanje sugovornika i osvijestiti ga da postoji mogućnost ugone ili ne-ugode ako se odluči ili ne odluči za ponudu. Temeljne emocije u ljudima su vezano za stanje ugone ili ne-ugode. Stoga i u kupovnim odlukama osoba bježi od straha i strema ka zadovoljstvu. Patos se obraća ovim emocionalnim stanjima putem navođenja emotivno angažirajućih primjera i anegdota, mogućih pozitivnih ili negativnih posljedica.

Logos se obraća „logičnom“ sugovorniku – poslovnom čovjeku, profesionalcu, djelatniku koji uvijek koristi i kalkulator kao sredstvo pri donošenju odluke o kupovini. Prodavači koriste informacije koje se obraćaju logičnom umu: brojke koje dokazuju ispravnost kupovne odluke, kalkulacije koje će dokazati konkretnu uštedu ili zaradu, činjenice koje će potvrditi tvrdnje (statistike, analize, izvješća) kao i stručno znanje prodavača.

Uspješan prodavač zna podnijeti i upravljati odbijanjima te konfliktima. Nakon odbijanja, prodavač se ne smije u razgovor vratiti s istim argumentima jer tima jača i olakšava otpor. Umjesto toga, treba promijeniti taktiku i način iznošenja argumenata. Neke od mogućnosti nakon odbijanja su preusmjerenje, iskazivanje razumijevanja, ukazivanje na slične primjere, hipotetiziranje, i dr. (Jamnica, 2022:37). Kod konflikata važno je ne zanemariti i razumjeti osjećaje druge strane. U interesu je prodavača razjasniti osjećaje druge strane i osloboditi prostor za izražavanje.

Savjesnost je za prodavače također važna jer kako bi ostvarili prodaju, prodavači trebaju imati visoku želju za postignućem, biti organizirani, marljivi i uporni. Uspješan prodavač uvjerenja je da u velikoj mjeri sam uzrokuje i kontrolira ono što mu se događa. Stoga je za prodavača važna osobina i samoeфикаsnost, odnosno uvjerenje da je u određenoj situaciji sposoban ponašati se na adekvatan način. Samoeфикаsnost ujedno utječe i na percepciju zadataka, motivaciju i radni učinak. Poželjna osobina prodavača je i optimizam, odnosno uvjerenje da će se u životu dogoditi više dobrih nego loših stvari ili da i loše stvari rezultiraju nečim dobrim (Bratičević i Miljković Krečar, 2014:22-23). Uspješni prodavači imaju puno samopouzdanja, a povjerenje kupaca zadobivaju tako što govore istinu i ispunjavaju obećanja (Ćukurin, 2005:18).

Optimizam i samopouzdanje povezani su. Brojna istraživanja govore kako je za uspjeh u prodaji najzaslužniji optimizma prodavača. Vrhunski prodavači posjeduju mnogo više



optimizma od prosječnih prodavača. Zbog tog optimizma, nikada ne sumnjaju u svoj uspjeh, što znači da imaju i visoku razinu samopouzdanja. Samopouzdanje prodavača povezano je s time koliko ljubavi za sebe osjeća. Što se prodavač više sviđa sebi, bolje će obavljati posao. Što bolje bude obavljao posao, više će se sviđati sebi. Što više voli sebe, više ciljeve i standarde će postavljati te će biti sigurniji u svoju sposobnost da uspije. Uz to, više će ustrajati kada naiđe na teškoće. Takvog prodavača kupci će biti spremniji preporučiti svojim prijateljima, rodbini i članovima obitelji (Tracy, 2003:17-18).

Kako bi prodavač bio uspješan, treba posjedovati i određene sposobnosti i vještine. Prodavač se sa tim sposobnostima i vještinama ne rađa, već ih stječe kroz kontinuirano učenje, trening i rad, odnosno iskustvo (Ćukurin, 2005:17). No, prije svega prodavač treba poznavati proizvod, kategorije, marke i usluge (atributi, imidž, korisnost, konkurentske prednosti, aplikacija, itd.) Kupac koji se prvi put susreće s proizvodom i markom očekuje od prodavača kompetentnu i kompletnu informaciju (Pavlek, 2004:155).

Uspješan prodavač stoga treba imati i razvijene prezentacijske vještine. One pomažu da se vlastita ponuda i sposobnosti predstave na najbolji mogući način i da se i kupac osjeća posebno zbog pozornosti koju mu se posvećuje, stavljajući u prvi plan upravo njegove probleme i potrebe (Lišanin Tomašević, 2010:363). Prezentacijske vještine poseban značaj imaju u veleprodaji. Tablica 2 navodi obilježja dobrih prezentacija.

Tablica 2. Obilježja dobre prezentacije

Element	Pojašnjenje iz perspektive kupca
Objašnjava ponudu vrijednosti	Odgovara na pitanje kupca: u čemu je dodana vrijednost proizvoda? Kako to unapređuje moje poslovanje?
Ističe i verificira prednosti i koristi od proizvoda	Odgovara na pitanje kupca: Što su prednosti i koristi od ovog proizvoda za mene?
Povećava znanje kupca o poduzeću, proizvodu i uslugama	Odgovora na pitanje: Koje su to ključne informacije koje trebam znati o poduzeću, proizvodima i uslugama prije nego što se odlučim za kupnju?
Stvara trajne dojmove	Odgovara na pitanje: Što trebam zapamtiti o ovoj prezentaciji?

Izvor: Lišanin Tomašević, 2010:363

Pregovaranje i zaključivanje posla također je vrlo važno za prodaju. Prodavač mora poznavati tijek i psihologiju pregovaranja i biti uvjerljiv. Nadalje, poznavanje toka robe, kretanja kupaca, „vrućih“ i „slabih“ mjesta prodaje, zakona police, utjecaja komunikacijskih elemenata na kupnju i sl., također je od velikog značaja za prodavača i ostvarenje prodaje (Pavlek, 2004:155).

Prodavač treba imati zadovoljavajuće komunikativne sposobnosti. Veća je vjerojatnost da će prodavač nešto prodati ukoliko mu se u glasu prepozna želja za pomoći. Također, poželjno je i često mijenjanje intonacije jer monoton govor uspavljuje kupca. Istovremeno, u komunikaciji prodavač ne smije zaboraviti na samopouzdanje, pozitivan stav i entuzijizam.

Prodavači trebaju biti svjesni tipova sugovornika sukladno čemu trebaju oblikovati i svoj vlastiti komunikacijski stil. Četiri su osnovna komunikacijska stila od kojih svaki posjeduje pozitivne i negativne karakteristike kako je prikazano u tablici 3.

Tablica 3. Komunikacijski stilovi

	<b>Analitičan stil</b>	<b>Pokretački stil</b>	<b>Susretljiv stil</b>	<b>Ekspresivan stil</b>
<b>Pozitivne karakteristike</b>	miran i temeljit dobar slušatelj racionalan logičan voli podatke, činjenice, brojeve formalan discipliniran promišljen suptilan	planira postavlja ciljeve discipliniran organiziran otvoren za nove ideje živa u moći samouvjeren i autoritativan usmjeren na zadaće brze odluke može biti ljubazan i od pomoći	dobar slušatelj odgovoran prijateljski nastrojen lojalan lako gradi odnose timski igrač	reagira na poticaj komunikativan veoma društven prijateljski raspoložen dobar slušatelj kreativan obožava nove ideje entuzijastičan donosi brze odluke
<b>Negativne karakteristike</b>	spor u donošenju odluka odgađa rezerviran prema novim idejama ne voli siljenje neprekidno traži netočnosti teško razvija povjerenje distanciran i bez emocija traži dokaze traži garancije	neosjetljiv brzo mu dosadi agresivan bahat nestrpljiv netaktičan brutalan teško delegira važan mu je status materijalist	oprezan submisivan teško mu se može vjerovati traži dokaze ovisi o dozvoli drugih ne voli pritisak ne voli promjenu osjetljiv podložan utjecaju	nediscipliniran impulzivan slabo upravlja vremenom neorganiziran lijen nestrpljiv emocionalan generalizira

Izvor: Jamnica, 2022:12

Vidljivo je kako se komunikacijski stilovi bitno razlikuju. Osim što prodavač treba poznavati prednosti i nedostatke svakog stila, važno je poznavati i načine ostvarenja utjecaja. Tablica 4.

navodi načine na koje je moguće ostvariti utjecaj sukladno pojedinim komunikacijskim stilovima.

Tablica 4. Ostvarivanje utjecaja prodavača kod komunikacijskih stilova

<b>Analitičan stil</b>	<b>Pokretački stil</b>	<b>Susretljiv stil</b>	<b>Ekspresivan stil</b>
Ova osoba je veoma nezavisna. Ne treba ju u požurivati. Planirati puno vremena. Imati sve napisмено i dokazano.	Svojim argumentima jačati osjećaj prestiža kod druge osobe.	Susretljivi ljudi često donose loše odluke. Oprezni su i traže dokaze. Potrebno je uzeti dovoljno vremena za izgradnju odnosa i povjerenja te imati spremne dokaze i garancije.	Vole biti voljeni i cijenjeni. Trebaju ljude oko sebe i žele zadržavati odnose. Važno je preuzeti kontrolu nad razgovorom.
<b>Koristiti riječi kao što su:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– dokaz,</li> <li>– činjenice,</li> <li>– brojke,</li> <li>– istraživanja,</li> <li>– logika,</li> <li>– testirano,</li> <li>– sigurno,</li> <li>– razumno.</li> </ul>	<b>Koristiti riječi:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– donesite odluku,</li> <li>– prvi,</li> <li>– brzo,</li> <li>– najbolje,</li> <li>– novac,</li> <li>– moćan,</li> <li>– najbolji,</li> <li>– jedini.</li> </ul>	<b>Koristiti riječi:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– sigurnost,</li> <li>– garancija,</li> <li>– pouzdan,</li> <li>– popularan,</li> <li>– dokazan,</li> <li>– testiran.</li> </ul>	<b>Koristiti riječi:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– povoljan,</li> <li>– cijeniti,</li> <li>– uživati,</li> <li>– praktičan,</li> <li>– bez problema,</li> <li>– lagano,</li> <li>– jednostavno.</li> </ul>

Izvor: Jamnica, 2022:12

Prepoznati komunikacijski stil sugovornika ponekad nije lako. To je posebno složeno onda kada sugovornik dominantno ne pripada niti jednom stilu već je kombinacija više stilova. U prepoznavanju komunikacijskog stila te ostvarivanju utjecaja na isti od velike je pomoći vještina aktivnog slušanja.

### **2.3. Psihologija prodavača**

Poznavanje psihologije prodaje prodavačima pomaže u izgradnji snažne, privlačne i komunikativne osobe i karaktera, koja će istovremeno biti samouvjerena, motivirana i kreativna. Takvo poznavanje iziskuje i znanja iz ponašanja potrošača, stoga prodavač koji želi biti uspješan ujedno treba i proučavati ponašanje potencijalnih kupaca i potrošača u svojoj prodavaonici. Treba analizirati zašto kupci kupuju određene proizvode, u kojim okolnostima te na koje načine. Prodavač treba raspolagati i različitim tehnikama prodaje.

Tehnike prodaje uključuju vještinu slušanja kupca i postavljanja pitanja, upravljanje prodajnim sastancima, razvijanje moći sugestije i vješto zaključivanje prodaje. Psihologija prodaje razlikuje prodaju materijalnih i nematerijalnih proizvoda, prodaju manjim i većim biznisima te krajnjim potrošačima. Poznavanje psihologije prodavaču pokazuje kako iskoristiti svoje vrijeme, napraviti prodajni plan, definirati ciljeve i postaviti aktivnosti, provesti istraživanje tržišta, pronaći kupce, kvalitetno predstaviti proizvod i na koncu zaključiti prodaju.

Prodajne je vještine potrebno usavršavati i vježbati. Psihologija prodaje tako uključuje i usavršavanje u poznavanju navika i ponašanja prodavača koje kupcima najviše idu u prilog. Cijene se vještine kao što su hrabrost, inicijativa, upornost i dr. Međutim, isto tako jednako je važno biti smiren i tolerantan na moguće neugodnosti i neprijatne situacije koje se mogu pojaviti u procesu prodaje.

Kod psihologije prodaje i prodavača važnu ulogu imaju i primjedbe ili prigovori. Primjedba ili prigovor je razlog za nekupnju koji nastaje zbog kupčevog pomanjkanja razumijevanja, a obično je temeljen na nedostatnim informacijama. Primjedbe su hrana za dobre prodavače jer daju vrijedan uvid u psihi potencijalnog kupca. Daju opseg prigovora s kojima se prodavač susreće i omogućavaju razvijanje plana za rješavanje takvih problema. Tišina i nedostatak komunikacije su najveći neprijatelj svakom prodavaču jer ne daju reakcije i smanjuju šansu za uspjehom. Svaki pametan prodavač prima prigovore s pozitivnim stavom, jer pokazuju kako je kupac zainteresiran i ukoliko prevlada prigovore, vrlo je vjerojatno kako je blizu zatvaranja posla (Majer, 2009:154).

Prodavači se često koriste sugestijom kako bi prodali proizvode ili usluge. Sugestija je vrlo moćan psihološki alat općenito, pa tako i u prodajnoj sferi. Također se kroz praksu pokazalo kako kupci vole kreativnost u prodajnom procesu. Kreativnost prodavača kupca može

potaknuti da kupi i proizvod koji prvotno nije namjeravao kupiti. Zato se kaže da uspješan i kreativan prodavač može prodati gotovo bilo što. Postoji mnogo različitih kreativnih tehnika prodaje, no najvažnije je da prodavač kupcu bude zanimljiv te tako privuče njegovu pažnju.

Prodavači se često koriste kreativnim tehnikama kada pokušavaju prodati neki proizvod ili uslugu. Prodavač koji poznaje psihologiju prodaje zna da je vrlo često najbolje proizvod ponuditi pitanjima. Umjesto korištenja „govora“ ili domišljatih rečenica kojima bi privukao pozornost ili slomio otpor kupca, prodavač može postavljati niz logičnih pitanja, od općih prema konkretnima, koja su savršeno prilagođena stvarnom potencijalnom kupcu. Kada dođe do kraja sa svojim nizom pitanja, kupcu postaje savršeno jasno da mu upravo taj proizvod može biti od koristi (Tracy, 2009:12-13).

Prodavač mora biti svjestan činjenice kako je svaka osoba koja u prodavaonicu uđe ujedno i potencijalni kupac. Ponekad, potencijalni kupci znaju točno što žele, odnosno prije ulaska u prodavaonicu već znaju koji će proizvod kupiti ili koji proizvod žele kupiti. S druge strane, postoje i kupci koji i ne znaju što točno žele kada uđu u prodavaonicu. U slučaju da kupac zna točno što želi, a prodavaonica ne posjeduje taj proizvod, to ne znači da ta osoba i dalje nije potencijalni kupac. Uspješan prodavač može prodati i proizvod koji kupac prvotno nije namjeravao kupiti, ali to će moći učiniti samo ukoliko dobro analiza potrebe i ponašanje kupca.

Prodavač uspješan u potrazi za kupcima, kao i tragač za zlatom, ima „nos“ za to gdje se zlato nalazi, a kada razgovara s ljudima instinkt će mu reći postoji li vjerojatnost hoće li ili neće osoba kupiti od njega. Isto tako, taj instinkt može mu reći postoji li vjerojatnost da ta osoba kupi više proizvoda, različite proizvode, i sl. (Majer, 2005:108-109).

Nasuprot prodavačevoj težnji da proda proizvod čak onda kada ga kupac prvotno nije namjeravao kupiti, stoji instinktivan otpor kupca da mu se nešto proda, pogotovo ako ne zna što točno želi. S takvim se situacijama prodavači susreću svaki dan. Većina ljudi kada shvati da im se nešto želi prodati iskazuje otpor. Međutim, prodavač svojim znanjem, sposobnostima i vještinama i taj otpor može ukloniti. I u tome se očituje važnost poznavanja psihologije prodaje.

Temeljem svega rečenog u ovom potpoglavlju, jasno je kolika je važnost da prodavač, osim određenih znanja, sposobnosti i vještina, posjeduje i specifična znanja iz psihologije prodaje. Ono što također izdvaja uspješne prodavače od ostalih je želja za konstantnim usavršavanjem,

učenjem i napredovanjem. Kao što je bilo prikazano, trgovina, pa tako i prodaja, dinamičan je proces podložan brojnim promjenama, stoga i prodavač treba biti dinamičan i otvoren prema novim promjenama i saznanjima.

### **3. Razvoj prodavača u maloprodajnim i veleprodajnim poduzećima**

Zbog dinamičnosti prodajne djelatnosti, razvoja tehnologije, velike konkurencije, promjena u ponašanju potrošača i sl., razvoj prodavača u maloprodaji i veleprodaji od velike je važnosti. Tom je razvoju potrebno pristupiti planski i strateški. Kako bi se na organizacijskoj razini razvoj prodavača mogao planirati i uspješnosti implementirati, prvo je potrebno procijeniti i ocijeniti radnu uspješnost prodavača.

#### **3.1. Vrednovanje radne uspješnosti**

Vrednovanje radne uspješnosti prodavača, ovisno o konkretnom radnom mjestu, može se odvijati pomoću različitih pokazatelja. Oni se mogu podijeliti na sljedeći način (Bartolović, 2017:71):

- „kvantitativni pokazatelji učinaka: ostvareni učinci, ostvareni prihod, ostvarena marža, prodaja po kupcu, broj novih kupaca, uloženi naponi / inputi, broj obavljenih posjeta, posjet aktivnim kupcima, posjet novim / potencijalnim kupcima,
- hibridni / mješoviti kriteriji: prihod po posjetu, dobit po posjetu, stopa pridobivanja novih kupaca,
- kvalitativni pokazatelji: ocjena prodajnih vještina, poznavanje proizvoda, upravljanje samim sobom i prodajnim područjem, pridržavanje uputa, odnos prema kolegama“.

S obzirom da je prodaja vrlo mjerljiva aktivnost, kvantitativne pokazatelje relativno je lako izmjeriti. Isto vrijedi i za hibridne, odnosno mješovite kriterije. Iako znanje, sposobnosti i vještine prodavača imaju velik utjecaj na pokazatelje učinaka, uspješnost prodaje ovisi i o brojnim drugim čimbenicima kao što su kvaliteta proizvoda i usluga, ponuda i potražnja na tržištu, demografski čimbenici, porezi i drugi nameti, i dr. Zbog toga, kvantitativni čimbenici te hibridni / mješoviti kriteriji ne mogu uvijek biti točan pokazatelj uspješnosti prodavača.

U praksi je često potrebno procijeniti i ocijeniti kvalitativne pokazatelje rada prodavača. To se čini opažanjem, intervjuiranjem, usporedbom s drugim prodavačima, samoprocjenom od strane prodavača, i sl. U vrednovanju radne uspješnosti istu je uvijek potrebno usporediti s planiranim veličinama, odnosno standardima. Rezultat vrednovanja radne uspješnosti uvijek je potrebno izreći i objasniti zaposleniku. Po potrebi, radi se korekcija postavljenih standarda i ciljeva.



Vrednovanje radne uspješnosti važno je za planiranje daljnjeg razvoja zaposlenika, njihovo motiviranje i nagrađivanje. Jedna od mogućnosti razvoja zaposlenika u maloprodajnim i veleprodajnim poduzećima odnosi se na obrazovanje i usavršavanje.

### **3.2. Obrazovanje i usavršavanje**

Metode i tehnike obrazovanja i usavršavanja razlikuju se s obzirom je li riječ o novim prodavačima koji su došli u poduzeće ili već postojećim. Novi prodavači u posao se najčešće uvode uz mentorstvo osoba iz poduzeća. Radnike je potrebno upoznati s organizacijskom strukturom poduzeća, poslovnim procesima, osobama, zadacima, itd. U slučaju da poduzeće ima definirane kriterije ocjenjivanja radne uspješnosti, u budućnosti će lako moći evaluirati rad zaposlenika te sukladno evaluaciji poduzeti odgovarajuće radnje obrazovanja i usavršavanja prodajnih zaposlenika (Bartolović, 2017:80).

Novi zaposlenici u posao se mogu uvoditi i preko posebnih programa obuke. Iako se to čini rjeđe, za neka radna mjesta u prodaji može biti posebno korisno (npr. trgovački putnici, prodavači u digitalnom prostoru, prodajni agenti u call centru, itd.). Ukoliko će osoba raditi na više radnih mjesta, odnosno pozicija, usavršavanje je moguće i rotacijom posla, odnosno radom na različitim radnim mjestima.

Specifični oblici obrazovanja i obuke su i prakse (npr. stručna praksa) i pripravnički staž. Uz sve te oblike, novi prodavači u posao se mogu uvoditi i preko individualnih instrukcija koje može davati i više različitih instruktora (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008:735). U pravilu, obrazovanje i usavršavanje novih prodavača odvija se na radnom mjestu, iako postoje i programi obuke koji se odvijaju van radnog mjesta.

Jedna od mogućnosti obuke je i tzv. shadowing (praćenje posla). To je vrsta obuke na radnom mjestu koja zaposleniku omogućuje da prati i pomno promatra drugog zaposlenika koji obavlja tu ulogu. Ova vrsta obuke obično se koristi za uključivanje novih zaposlenika u organizaciju ili novu ulogu.

Obuka za postojeće djelatnike odvija se temeljem procjene radne uspješnosti ili promjena u opisu i specifikacijama posla. Identificiraju se postojeća znanja, sposobnosti i vještine kod određenog prodavača te ih se uspoređuje s traženim za izvršavanje nekog radnog zadatka ili

posla. Dobro je i izraditi plan obrazovanja i usavršavanja za naredni period poslovanja. Obuka prodajnog osoblja može se sažeti u sljedeća četiri koraka (Bartolović, 2017:80):

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

Procjena potreba za obrazovanjem i usavršavanjem početni je korak koji je potrebno učiniti. Nakon što se utvrde potrebe, potrebno je odabrati teme i izvodače programa obrazovanja i usavršavanja. U današnje vrijeme edukacije se odvijaju na različite načine, npr. putem radionica, prezentacija, seminara, konferencija, itd. Primjer programa jedne edukacije uključuje sljedeće teme (<https://www.ciceron.hr/education/prodajne-vjestine/>):

1. „Vrste prodaje,
2. Briga za kupca i prilagodba kupcu,
3. Komunikacijski alati u prodaji,
4. Priprema, faze i tijek prodajnog razgovora,
5. Prezentacija usluga ili proizvoda,
6. Pretvaranje prigovora u prednosti,
7. Zaključivanje prodaje i dodatna prodaja,
8. Pozitivan stav u prodaji,
9. Vrsta i izgled prodajne prezentacije,
10. Psihologija u prodaji“

Teme edukacija mogu se razlikovati i s obzirom je li riječ o maloprodajnim ili veleprodajnim prodavačima. Današnji programi obrazovanja i usavršavanja često se izvode i u online te digitalnom okruženju što uključuje videokonferencije, telekonferencije, webinare, video i audio materijale, interaktivne video sadržaje... Postojeći prodavači usavršavati se također mogu i rotacijom posla te programima mentorstva. Mogu se i samostalno razvijati, stoga se u smislu upravljanja prodajnim osobljem razlikuju individualni i organizacijski razvoj.

### **3.3. Organizacijski i individualni razvoj**

Razvoj prodavača može se odvijati na organizacijskoj i individualnoj razini. Na organizacijskoj razini upravljanju razvojem zaposlenika potrebno je pristupiti planski i strateški. U sklopu organizacijskog razvoja potrebno je utvrditi potrebe za razvojem zaposlenika, odrediti ciljeve

razvoja, odrediti sadržaje i programa razvoja, odrediti tehnike i metode razvoja te provesti vrednovanje programa (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008:728). O organizacijskom razvoju radi se onda kada sama organizacija, odnosno poduzeće, zaposlenike uključuje u različite programe razvoja.

Za upravljanje razvojem zaposlenika u organizacijskom smislu zaduženi su menadžeri ljudskih resursa. Menadžeri trebaju pratiti rad prodavača te ukloniti nedostatke koji su prethodno uočeni kroz proces vrednovanja radne uspješnosti. Nedostaci se mogu ukloniti pomoću formalnih i neformalnih edukacija, programa mentorstva te drugih alata o kojima je bilo govora. Kako bi prodaja kao funkcija i proces bila što uspješnija, menadžeri ljudskih resursa trebaju upravljati talentima u poduzeću te odabirati ljude koji imaju potencijal za razvoj. Pomoću treninga i planiranja razvoja karijere mogu se osigurati najbolji ljudski potencijali (Bartolović, 2017:70).

Osim organizacijskog razvoja, prodavači i individualno mogu raditi na svome razvoju. Individualan razvoj i kontinuirano usavršavanje važno je jer se na taj način povećavaju prilike za napredak u karijeri te konkurentnost na tržištu rada. Smatra se da je cjeloživotno učenje prodavača nužno ukoliko prodavač zaista želi postati uspješan.

Osim razvoja specifičnih prodajnih vještina i tehnika, na osobnoj razini moguće je provoditi i upravljanje portfeljem kupaca za koje prodavač, upravljanje prodajnim područjem i putnim rutama, upravljanje vremenom, upravljanje stresom i upravljanje informacijama i dokumentima, i dr. (Tomašević Lišanin, Kadić-Maglajlić i Drašković, 2019:214). Ova područja individualnog razvoja razlikovat će se i ovisno o tome radi li prodavač u maloprodaji ili veleprodaji, odnosno koje konkretne prodajne zadatke obavlja.

Individualni razvoj također obuhvaća različite mogućnosti. U današnje vrijeme posredstvom novih medija i tehnologija prodavačima su na raspolaganju različiti tiskani, audio i video materijali namijenjeni unapređivanju znanja, sposobnosti i vještina. Prodavači se i samostalno mogu prijaviti na neki od treninga. Kod individualnog razvoja važno je dobro utvrditi koje su prednosti, a koji nedostaci prodavača te što je potrebno unaprijediti. Kako bi to bilo moguće, prodavač mora imati razvijenu svijest o sebi te moći provesti samoocjenjivanje. Važno je raspolagati potpunim informacijama o trenutačnom ili željenom poslu, odnosno o tome što se od prodavača očekuje te koje su njegove mogućnosti da ispuni očekivano. Kao i kod organizacijskog razvoja, treba postaviti ciljeve te planirati načine kako će se ti ciljevi ostvariti.

I organizacijski i individualni razvoj mogu se odnositi na (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008:732):

1. osposobljavanje za aktualni posao,
2. širenje i produbljivanje znanja i vještina za prilagodbu promjenama u poslu i tehnologiji,
3. razvoj karijere, odnosno pripremu za napredovanje i obavljanje složenijih i odgovornijih poslova,
4. obrazovanje i pripremanje za buduće promjene i zadatke, odnosno obrazovanje za budućnost i fleksibilnost.

Ukoliko se provode i organizacijski i individualni razvoj, važno je osigurati njihovu usklađenost. Kod organizacijskog razvoja također je važno i potrebno u obzir uzeti individualne ciljeve prodavača jer se najbolji učinak događa onda kada su organizacijski i individualni ciljevi u što većoj mjeri usklađeni.

### **3.4. Strategije motiviranja**

Na motivaciju prodavača utječu različite skupine čimbenika. Mogu se izdvojiti (Mihić, 2008:18):

1. obilježja prodavača,
2. priroda prodajnog posla,
3. politika i praksa u poduzeću,
4. okruženje.

Prva skupina čimbenika vezana je uz obilježja prodavača. Naime, prodavači imaju različite potrebe, interese, sposobnosti, stavove i ostalo, a razlikuju se i po osobnim i radnim karakteristikama. Slijedom toga, različite ih stvari pokreću i motiviraju. S vremenom se navedena obilježja prodavača mijenjaju, a sukladno njima mijenjaju se i njihova očekivanja od sustava nagrađivanja te ono što ih najviše motivira.

Druga skupina čimbenika u vezi je s prirodom posla na kojem prodavač radi (npr. koliko autoritet u donošenju odluka ima, koja je razina odgovornosti, koje su dužnosti i zadaci...). Ciljevi prodaje trebaju biti usklađeni i s mogućnostima prodajnog osoblja. Prodavač će biti motiviraniji ukoliko je zadovoljni prirodom posla koji obavlja te ukoliko uspijeva ostvariti postavljene ciljeve. Naravno, to je uz preduvjet da je za tako što adekvatno nagrađen.

Sljedeća skupina čimbenika odnosi se na politiku i praksu prodajnog poduzeća. To obuhvaća pitanja kao što su mogućnosti napredovanja i promoviranja, sustav nadzora i kontrole, i sl. Prodavači bi trebali moći davati prijedloge vezane uz poboljšanje poslovanja. U slučaju prihvaćanja prijedloga od strane vlasnika ili menadžera, stvara se otvorenija i ugodnija atmosfera te se tako povećava motivacija prodavača. Drugim riječima, za povećanje motivacije dobro je prodajnom osoblju na raspolaganje staviti mogućnost utjecanja na politiku i praksu poduzeća.

Posljednja skupina čimbenika odnosi se na utjecaje iz okruženja kao što su prodajni prostor, protočnost kupaca, konkurencija u okruženju, i sl. To su čimbenici na koje prodavač u pravilu ne može utjecati pa se u slučaju negativnog utjecaja mogu i negativno odraziti na prodavača. S druge strane, menadžeri i vlasnici mogu imati određen utjecaj na ove čimbenike te stoga trebaju analizirati i njihov utjecaj na učinak i motivaciju prodavača.

Promjene u navedenim čimbenicima utječu na motivaciju prodavača, stoga menadžeri i osobe odgovorne za upravljanje prodajnim osobljem trebaju analizirati i razumjeti pojedinačne čimbenike koji utječu na radnu uspješnost zaposlenika. Sukladno utvrđenom stanju trebaju razviti strategije motiviranja. Iako su strategije motiviranja ponajviše vezane uz sustave nagrađivanja, motivirati prodavače moguće je na različite načine, od kojih su neki zapravo i vrlo jednostavni.

Npr., već u ophođenju s prodavačima menadžeri i nadređeni mogu poduzeti jednostavne stvari koje mogu djelovati pozitivno na motivaciju. Savjetuje se (Pavlek, 2010:35-36):

- djelovati inspirativno, a ne naređivati,
- ne rješavati probleme umjesto zaposlenika,
- dati prodavačima mogućnost, opremu i resurse da budu učinkoviti,
- hvaliti javno, a kritizirati privatno,
- dati prodavačima do znanja da su važni,
- ne zaboraviti važne dane za prodavače, npr. rođendane te im dati priliku za balansiranje privatnog i poslovnog života,
- nastojati dobiti povratne informacije od prodavača,
- kontinuirano informiranje o organizaciji i planovima,

– i dr.

Osim materijalnih strategija motivacije, sve veću važnost imaju i nematerijalne strategije. Realno postavljanje ciljeva, odnosno onoga što se od prodavača očekuje, također doprinosi motivaciji. I sudjelovanje u donošenju poslovnih odluka ima motivacijski značaj za sve veći broj zaposlenika. Obrazovanje i usavršavanje te razvoj prodavača još jedan je od nematerijalnih načina na koji se može povećati motivacija prodavača.

### **3.5. Nagrađivanje prodavača**

Razlikuju se materijalne i nematerijalne nagrade. Materijalne nagrade za većinu ljudi imaju velik značaj, no i nematerijalne nagrade postaju sve važnije. Standardna plaća za većinu prodavača nije dovoljni motivator. Ukoliko prodavač, neovisno o svojem učinku, uvijek dobije istu plaću, on će biti zainteresiran više na to kako da mu prođe radno vrijeme, nego kako da ostvari što veći učinak.

Moguće je razlikovati financijsko i nefinancijsko nagrađivanje prodavača. Financijsko obuhvaća plaću, provizije od prodaje ili učešća u prodaju. Financijska kompenzacija najčešće se oblikuje kroz fiksni i varijabilni dio plaće koji je ovisan o parametrima koje poduzeće odredi. Parametri mogu biti kvantitativne i kvalitativne naravi (kao u slučaju vrednovanja radne uspješnosti) (Bartolović, 2017:70).

Nefinancijsko nagrađivanje moguće je provoditi na različite načina kao npr. ustupanjem mogućnosti napredovanja u poduzeću, cjeloživotnim učenjem i razvojem vještina, odavanjem priznanja, osjećajem postignuća, oblikovanjem radnog vremena, mogućnostima za osobni profesionalni razvoj, napretkom u organizacijskoj strukturi, itd. (Lacmanović, 2006:155).

Sustav nagrađivanja treba biti utemeljen na prethodno obavljenom postupku procjene radne uspješnosti. Također treba biti i usklađen sa potrebama i željama prodavača, odnosno onim što ih motivira. S obzirom da različite ljude motiviraju različite stvari, važno je osigurati različite nagrade. Sustav nagrađivanja treba biti jasan, pravedan te poznat zaposlenicima.

## **4. Upravljanje razvojem prodavača na primjeru Fortenova grupe i kompanije Jamnica**

U nastavku se analizira upravljanje razvoje prodavača na primjeru Fortenova grupe i Jamnice, koja je članica grupacije. Naglasak je stavljen na obrazovanje i usavršavanje te organizacijski razvoj prodavača. Posebno će se proučiti upravljanje zaposlenicima u veleprodaji, a posebno u maloprodaji. Specifična vrsta upravljanja potrebna je i za trgovačke putnike.

### **4.1. Razvoj prodavača u veleprodaji u Fortenova grupi**

Veleprodajni prodavači u Fortenova grupi trebaju imati sljedeće opće kompetencije (Fortenova grupa, 2022):

- usmjerenost na rezultate i izvrsnost – prodavač je uporan i odgovoran, voli dinamičnost i akciju; ulaže trud i ide prema postavljenim ciljevima;
- dijalog i suradnja – težnja dijalogu, dobrim odnosima i timskom radu; prodavač posjeduje pozitivan pristup i spreman je pomoći drugima;
- spremnost na razvoj – prodavač prihvaća feedback i ima želju za učenjem i daljnjim razvojem;
- donošenje zaključaka i odluka – velik dio odluka donosi se u poznatom okruženju, no treba biti spreman i na rad u stresnom okruženju.

U Fortenovi grupi važan je i potencijal prodavača za daljnji razvoj osobnih kompetencija. To potvrđuje kako je razvoj prodavača dinamičan i kontinuiran proces. Od potencijala za daljnji razvoj naglašeni su (Fortenova grupa, 2022):

- otvorenost za promjene i poboljšanja – namijenjeno razvoju kompetencija prodavača koji se drže zadanog, ali teže izlazi iz svojih rutina; ne traži aktivno poboljšanja te mu treba vremena da prihvati promjene;
- planiranje i organizacije rada – prodavač radi sukladno zadanim koracima/strukturi, no najveći izazov predstavlja mu delegiranje (previše ili premalo kontrole);
- vođenje tima – namijenjeno razvoju potencijala prodavača koji manje poznaje alate za vođenje tima; razvoj motivacijskih alata i feedback-a;
- donošenje odluka – namijenjeno prodavačima kojima izazov predstavlja teške odluke, kao i uključivanje drugih u odlučivanje.

U prodajnom nastupu od prodavača se traže sljedeće vještine (Fortenova grupa, 2022):

- izgradnja odnosa – prodavač je svjestan važnosti odnosa i ciljano te znalački radi na njegovom razvoju;
- dogovaranje sljedećeg koraka u prodajnom procesu – prodavač zna da se radi o ključnoj fazi pregovora te je proaktivan;
- predstavljanje individualnih prodajnih argumenata – prodavač poznaje vlastitu ponudu i stručan je.

Kao i u slučaju osobnih kompetencija, i kod prodajnog nastupa postoje potencijali za daljnji razvoj određenih prodavača. Npr., prodavači kojima zanimljive izjave sugovornika prolaze ispod radara trebaju razvijati prodajnu dijagnostiku. Ukoliko prodavač ponekad brza i u komunikaciji gubi sugovornika, treba poraditi na prilagodbi sugovornikom kupovnom procesu. Prodavači koji puno energije ulažu u iznošenje primjedbi i odbijanja trebaju poraditi na upravljanju primjedbama i odbijanjima kako bi naučili koristiti fleksibilniji pristup te izbjegli nepotrebno trošenje energije i vremena.

Menadžment Fortenova grupe utvrdio je da su prodavači generalno lošiji u sljedećim vještinama (Fortenova grupa, 2022):

- upravljanje vremenom,
- davanje feedback-a,
- poticanje na promjene,
- sklonost detaljima,
- delegiranje,
- upravljanje rizicima.

S druge strane, sljedeće vještine ocijenjene su kao zadovoljavajućima kod većine prodavača (Fortenova grupa, 2022):

- usmjerenost na rezultat,
- kompetitivnost,
- preuzimanje inicijative,
- prodajni nastup,
- prodajne vještine,
- verbalne vještine,



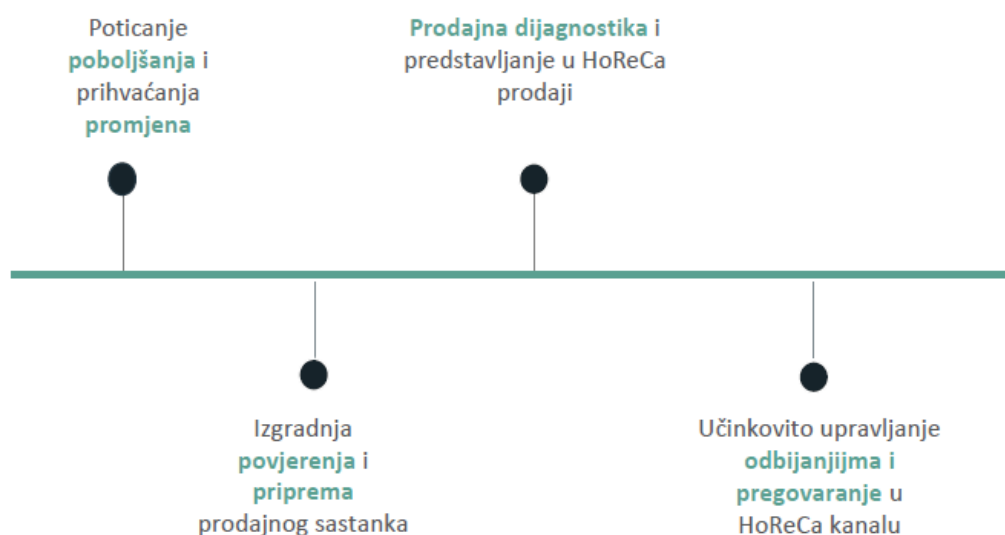
- fluentnost,
- upornost,
- strpljivost.

Uzimajući u obzir rezultate procjene menadžmenta, osmišljene su daljnje edukacije prodavača.

Razvoji je dio prodajne akademije podijeljen na tri dijela (Fortenova grupa, 2022):

- HoReCa prodajne vještina – edukacija namijenjena prodajnim predstavnicima
- upravljanje razvojem prodajnog tima – edukacija namijenjena voditeljima prodaje
- train the trainers (treniranje trenera) – edukacija namijenjena internim trenerima

Sadržaj programa namijenjen prodajnim predstavnicima prikazan je na narednoj slici.



Slika 4. Sadržaj programa za prodajne predstavnike

Izvor: Fortenova grupa, 2022

Edukacija se sastoji od četiri modula, a podijeljena je na logičke cjeline. Predviđeno trajanje edukacije je šest dana, kroz vremenski period od četiri mjeseca. Na sljedećoj je slici prikazan sadržaj programa namijenjen voditeljima prodaje.



Slika 5. Sadržaj programa za voditelje prodaje

Izvor: Fortenova grupa, 2022

Ovaj program sadrži sve elemente kao i program namijenjen prodajnim predstavnicima. No, osim tih modula tu su i posebni moduli namijenjeni specifično voditeljima. Zbog toga ova edukacija traje devet dana kroz vremenski period od sedam mjeseci. Naredna slika prikazuje sadržaj programa za interne trenere.



Slika 6. Sadržaj programa za interne trenere

Fortenova grupa, 2022

Interni treneri moraju proći sve prethodne programe. Na kraju edukacije dolazi poseban modul namijenjen trenerima, a odnosi se na treniranje samih trenera. Zbog toga ova edukacija,

odnosno program traje najdulje. Broj dana edukacije je deset, a odvija se kroz vremenski period od osam mjeseci.

#### **4.2. Razvoj prodavača u maloprodaji u kompaniji Jamnica**

U Jamnici su za 2022. godinu predviđene edukacije posebno za maloprodaju (retail), a posebno za HoReCa sektor. Retail moduli za prodavače sastoje se od sljedećih elemenata (Jamnica, 2022):

- poticanje poboljšanja i prihvaćenje promjena,
- vještina aktivnog slušanja,
- program „top lista putnika“,
- prodajna prezentacija,
- pregovaračke vještine u retail-u,
- upravljanje primjedbama,
- zaključivanje prodajnog razgovora.

Moduli za voditelje retail prodaje, osim modula za prodavače, odnose se i na (Jamnica, 2022):

- upravljanje razvojem prodajnih timova,
- razvoj i feedback,
- prodajni coaching (prodajni trening)
- shadowing (promatranje drugog zaposlenika kako obavlja posao)
- rad na terenu 1:1.

Predviđeni su i moduli za interne trenere. Za HoReCa sektor koriste se isti razvojni programi koji se upotrebljavaju općenito u Fortenovagrapi. I u retail i u HoReCa sektoru naglasak je stavljen na kontinuirani razvoj prodajnih vještina. U retail sektoru naglasak je stavljen na nešto drugačije vještine nego što je to slučaj kod HoReCa sektora. Npr. prodavači u maloprodaji trebaju imati razvijenu vještinu aktivnog slušanja te vještinu prezentiranja, zbog čega je i razvoj zaposlenika usmjeren u smjeru stjecanja i poboljšanja navedenih vještina. Razlog zašto je u retail sektoru naglasak stavljen na nešto drugačije vještine nego u HoReCa sektoru je i taj što maloprodajni prodavači u Jamnici često rade po principu trgovačkog putnika. Kompetencije i vještine trgovačkih putnika razvijaju se putem posebnog programa „Top lista putnika“.

### **4.3. Upravljanje razvojem zaposlenika pomoću programa „Top lista putnika“**

Postoji puno stvari na koje prodajni predstavnik u retail kanalu prodaje nema utjecaja: tržište, raspoloženje kupaca, stanje u prometu. Ono na što ima utjecaj i to potpuni je vlastiti prodajni nastup. Upravo je program Top lista putnika (TLP) namijenjen podizanju vlastitog prodajnog nastupa na još višu razinu.

Svaki sugovornik na prodajnim lokacijama koje prodavači svakodnevno obilaze svjesno ili nesvjesno rangira trgovačke putnike i komercijaliste sa kojima redovito komunicira i to po principu: „Ok mi je – nije mi ok“ i sve između. To rangiranje moguće je zamisliti kao svojevrsnu top listu na kojoj se pri vrhu nalaze one osobe sa kojima se dotična osoba dobro slaže dok se pri dnu nalaze osobe sa kojima dotična osoba ima vrlo slab ili negativan odnos (Jamnica, 2022:4).

Osobe koje se nalaze pri vrhu tog rangiranja su obično osobe koje imaju najviše utjecaja na sugovornika koji je „stvorio“ tu listu – što znači da imaju i najviše prodajnog utjecaja na kupovne odluke u domeni odlučivanja tog sugovornika. Oni koji se nalaze u sredini i pogotovo na dnu imaju relativno malo ili nikakvog utjecaja na proces donošenja odluke.

Navedena „rang lista“ nastaje često refleksno, nesvjesno i temeljeno isključivo na subjektivnim i osobnim dojmovima osobe koja stvara rang listu. Ona je proizvoljna i duboko ukorijenjena u psihu stvaratelja. Iako subjektivna – ponekad i nepravedna, ona dramatično utječe odluke koje se donose u komunikaciji sa trgovačkim putnicima i komercijalistima.

Zadatak svakog trgovačkog putnika jest stoga preuzimanje kontrole nad navedenom rang listom i pomicanje na te osiguravanje najviše pozicije na top listi putnika. Jedino tako može se ostvariti dugoročan i učinkovit utjecaj na komunikaciju sa ciljanim osobama na prodajnim lokacijama. U svrhu vježbe, prodavači trebaju odabrati tri različite ciljne kontakt osobe na tri različite prodajne lokacije pri čemu je prodavač kod jedne pri vrhu, kod druge na sredini, a kod treće na dnu liste. Isto tako, treba navesti i gdje se prema mišljenju prodavača nalaze putnici drugih tvrtki koji obilaze iste ciljne osobe (Jamnica, 2022:4).

S obzirom na važnost pozitivnog odnosa među ljudima i razvijanje povjerenja, TLP je polaznicama predvidio sljedeće vježbe: „Podijelite se u grupe po uputama trenera. Unutar grupe diskutirajte o tome koja su dva ključna elementa na kojima ljudi grade pozitivne i

uspješne međusobne odnose“ (Jamnica, 2022:5). Prijedlozi se trebaju zapisati na flipchart papir. Nakon iznošenja prijedloga polaznicima se pojašnjava kako su ključna elementa pozitivnih međusobnih odnosa povjerenje i razumijevanje.

Sljedeća se vježba odnosi na razvijanje povjerenja putem karaktera i namjera. „Razmislite o tome na koji način možete tijekom interakcije sa kupcem praktično dokazati vlastiti karakter i namjere na način da vam kupac ukaže povjerenje“ (Jamnica, 2022:10). Od prodavača se traži da navedu neke mogućnosti. Potom im se pojašnjavaju tipovi sugovornika i komunikacijski stilovi.

Posebna je važnost pridodana samoprocjeni vlastitog komunikacijskog stila. Prodavači trebaju sljedeće odgovore ocijeniti od 1 do 4 pri čemu je ocjena jedan najbliže istini, a ocjena 4 najdalje (Jamnica, 2022:13):

1. Najviše uživam u situacijama u kojim:
  - A. mogu istraživati nove i inovativne ideje, principe, koncepte i teorije.
  - B. imam kontakte sa drugim ljudima što mi pruža priliku da istražujem i promatram emocije, interakcije i ponašanja ljudi.
  - C. mogu koristiti logiku, razum i sistematičan pristup rješavanju problema.
  - D. mogu iskoristiti svu svoju energiju i resurse ako bi postigao ciljeve pri čemu ću trenutno dobiti opipljivu povratnu informaciju o rezultatima mojih napora.
  
2. U radu sa drugim ljudima najčešće postajem nestrpljiv kada oni:
  - A. previše vremena provode razmišljajući i ne žele djelovati.
  - B. ne pokazuju razumijevanje za ljudsku stranu situacije.
  - C. se drže starih načina rješavanja stvari i ne žele razmatrati nove opcije.
  - D. nisu posvetili dovoljno vremena za temeljitu analizu svih čimbenika uključenih u tematiku.
  
3. Kad radim na zadatku, naginjem tome da najveći naglasak stavim na:
  - A. to da budem sistematičan, racionalan i ustrajan u svom nastupu.
  - B. poticanje rezultata čim prije i bilo kojom metodom koja je najlogičnija u tom trenutku.
  - C. moguće buduće posljedice pristupa kojeg odaberem.

D. razmišljanje o tome kakve će reakcije, osjećaje uzrokovati moj pristup kod drugih ljudi.

4. Najnezadovoljniji sam sa sobom sam kada:

A. sam drugima uzrokovao neugodnosti i time oštetio naš radni odnos.

B. sam zakasnio u reagiranju i time propustio priliku da dostignem cilj.

C. sam se zadovoljio time da koristim stare metode rješavanja zadatka i tada shvatio da postoje nove i bolje metode

D. sam previdio važne podatke i činjenice i nedovoljno analizirao informacije koje posjedujem.

Potom je potrebno upisati ocjenu svakog odgovora u tablicu kako je prikazano ispod.

Tablica 5. Rezultati samoprocjene komunikacijskog stila za maloprodajne prodavače u  
Jamnici

<b>Analitičan</b>	<b>Susretljiv</b>	<b>Ekspresivan</b>	<b>Pokretač</b>
1C:	1B:	1A:	1D:
2D:	2B:	2C:	2A:
3A:	3D:	3C:	3B:
4D:	4A:	4C:	4B:
Ukupno:	Ukupno:	Ukupno:	Ukupno:

Izvor: Jamnica, 2022:13

Ocjena svakog odgovora upisuje se u odgovarajuće mjesto. Potom je ocjene potrebno zbrojiti. Najniži rezultat opisuje dominantni stil prodavača.

Nakon ove vježbe prodavačima se objašnjavaju psihološki alati u izgradnji povjerenja. Nakon predavanja, prodavači trebaju navesti alate koje redovito i sustavno koriste u izgradnji povjerenja s kupcem na početku i tijekom prodajne komunikacije te napraviti plan za jačanje sustavne i redovite upotrebe onih alata koji nisu navedeni (Jamnica, 2022:15).

Nakon lekcije o psihološkim alatima u izgradnji povjerenja, prodavači se poučavaju o važnosti rapporta u odnosu s kupcima. Za domaću zadaću imaju u sljedećih tjedan dana ciljano obratiti

pozornost na govor tijela, glas i riječi ljudi oko njih i ljudi sa kojima ulaze u komunikaciju (nevezano radi li se o privatnim ili poslovnim situacijama). Trebaju prepoznati uzorke, osvijestiti vlastite sposobnosti i otvoriti „oči, tijelo i uši“ kako bi prepoznali potencijale za izgradnju povjerenja kroz izgradnju rapporta. Prepoznajte uzorke, osvijestite vlastite sposobnosti i otvorite “oči, tijelo i uši” kako biste prepoznali potencijale za izgradnju povjerenja kroz izgradnju rapporta (Jamnica, 2022:17).

Prodavačima u retail sektoru potom se objašnjava važnost aktivnog slušanja za izgradnju rapporta te parafraziranja kao tehnike aktivnog slušanja. Za zadatak imaju parafrazirati sljedeće izjave kupaca (Jamnica, 2022:22):

- S postojećim dobavljačem radimo 7 godina i jako smo zadovoljni.
- Imali smo nekih promjena u organizaciji pa nam se malo odužilo što se tiče uvođenja novog asortimana
- Ponuda ti nije loša.
- Uz odgovarajuće pogodnosti ponuda bi bila prihvatljiva.
- Želimo rješenje koje će biti dugotrajno i sustavno.
- Kolega i ja ćemo pogledati vašu ponudu i javiti vam se do kraja tjedna.
- Nama je izuzetno važno da naš krajnji kupac bude zadovoljan.
- Konkurencija je tu napravila korak više od vas - koliko vidim.
- Neke od stvari koje ste nam ponudili su zanimljive, a neke već imamo.
- Upravo smo prije godinu dana popunili program tako da nam trenutno to nije prioritet.

Potom se trebaju podijeliti u parove i unutar parova u uloge kupca i prodavača. Kupac koristi neku od izjava, dok prodavač parafrazira, pokušavajući naći i nove načine parafraziranja koje je eventualno propustio u pisanom dijelu.

Nakon ove vježbe, slijedi lekcija o sažimanju kao alatu aktivnog slušanja, u sklopu koje se prodavači također dijele u parove te vježbaju sažimanje. Nakon toga poučava se zrcaljenje kao alat aktivnog slušanja. Za vježbu imaju podijeliti se u tročlane timove te u uloge A, B i C. Osoba A i osoba B komuniciraju na neke obostrano im drage teme iz života ili posla. Osoba C ih promatra i traži znakove prirodnog zrcaljenja (Jamnica, 2022:24).

Slijedi lekcija o važnosti postavljanja pitanja, a nakon nje lekcija o važnosti pričanja priče. U sklopu nje, polaznici imaju vježbu partneru ili partnerici ispričati što dojmljiviju priču na bilo koju od tema za koju smatraju da će drugoj strani biti zanimljiva. Polaznike se potiče i prisjetiti neke dobre priče koja im je u posljednje vrijeme ispričana. U međusobno izmijenjenim pričama polaznici trebaju prepoznati postoje li u pričama elementi dobre priče. Prodavačima se potom pojašnjava kako postoje različiti modeli priča koji se kupcima mogu ispričati. U sklopu vježbe, prema jednom od modela priča trebaju oblikovati vlastitu.

Nakon lekcija o važnosti i elementima dobre priče, slijedi lekcija o principu Etos-patos-logos. Prvo im se govori općenito o principu, nakon čega dobivaju sljedeći zadatak (Jamnica, 2022:31): „Našli ste se u sljedećoj situaciji – Natočili ste gorivo na benzinskoj postaji. Međutim, shvatili ste da ste ostavili novčanik kod kuće. Jedino rješenje jest pristupiti nepoznatoj osobi i zamoliti da vam posudi 300 kn kako biste mogli platiti račun za gorivo. Kako biste iskoristili princip Etos-Patos-Logos kako biste naveli osobu da vam uistinu posudi navedeni iznos novaca?“

Potom slijede pojedinačni zadaci iz etosa, patosa i logosa. Prodavači prvo trebaju odabrati jedan artikal/uslugu koji bi htjeli predstaviti konkretnom kupcu. Zatim trebaju iskoristiti etos kako bi izgradili povjerenje prema svojoj ponudi. To trebaju zapisati u pismenom obliku te navesti koje alate bi koristili u izgradnji povjerenja, odnosno, što će reći sugovorniku tijekom prodajnog predstavljanja ponude kako biste potaknuli njegovo povjerenje u prodavača i ponudu (Jamnica, 2022:32).

Slično treba učiniti i za patos. Trebaju odabrati jedan artikal/uslugu koji bi htjeli predstaviti konkretnom sugovorniku te iskoristiti patos kako bi utjecali na ključne emocije. Uz to, u pismenom obliku trebaju navesti i koji su ključni strahovi i problemi te ključne želje i ciljeve u konkretnom prodajnom nastupu.

Isto vrijedi i za logos. Prodavači trebaju zapisati na koji bi način iskoristili logos kako bi utjecali na logično razmišljanje sugovornika te kako mogu konkretno i brojčano pokazati koristi svoje ponude.



Nakon toga slijedi nekoliko lekcija o upravljanju odbijanjima, upravljanju konfliktima te ključnim pregovaračkim principima. Nakon programa TLP polaznici bi trebali povećati svoje znanje, kompetencije i vještine te postati bolji prodavači u retail sektoru.

## 5. Zaključak

Za mnoge je prodajne oblike uloga prodavača od ogromnog značaja. Uspješan prodavač može znatno pospješiti prodajni proces, prihode od prodaje, a samim time i uspjeh poduzeća. Osim što je potrebno zaposliti prodavače odgovarajućih osobina, znanja, sposobnosti i vještina, s obzirom na brojne izazove u suvremenoj prodaji, s njihovom je razvojem potrebno upravljati.

Maloprodajni prodavač proizvode i usluge prodaje krajnjem kupcu, odnosno potrošaču, dok u veleprodaji prodavači prodaju pravnim subjektima. Određeni kupci u veleprodaji, a čak i u maloprodaji, mogu imati strateški značaj, stoga je s takvim kupcima posebno važno uspostaviti i razvijati dobre odnose.

U praksi postoje različite vrste prodavača koje se mogu podijeliti sukladno radnom mjestu, odnosno poslu koji obavljaju, sukladno osobnosti (npr. asertivan tip, ljubazan tip, izražajan tip, analitički tip), sukladno pasmini, i dr. Neovisno kojoj vrsti prodavač pripada, za uspjeh prodajnog poduzeća od velikog su značaja osobine, sposobnosti i vještine koje prodavača čine uspješnim. Npr., prodavač treba biti ljubazan, optimističan, samopouzdan, samoefikasan, prilagodljiv radnoj sredini, itd. Treba imati razvijene komunikacijske vještine, prezentacijske vještine, pregovaračke vještine, poznavati psihologiju prodaje, znati izgraditi povjerenje kupca, znati upravljati odbijanjima i konfliktima... Naravno, prije svega prodavač treba i poznavati i biti dobro informiran o onome što prodaje, kao i o samom poduzeću za koje radi. S obzirom da se s tim osobinama i vještinama prodavač ne rađa, važno ih je razvijati kroz kontinuirano učenje, trening i rad, odnosno iskustvo. Drugim riječima, zaposlenicima u maloprodajnim i veleprodajnim poduzećima potrebno je upravljati.

Upravljanje zaposlenicima složen je proces. Kako bi se razvoj zaposlenika mogao adekvatno i kvalitetno odvijati, prvo je potrebno vrednovati radnu uspješnost prodavača. U vrednovanju radne uspješnosti moguće se koristiti kvantitativnim, mješovitim i kvalitativnim pokazateljima. Iako je prodaja generalno govoreći vrlo mjerljiva aktivnost te je kvantitativne i mješovite pokazatelje relativno lako izmjeriti, u praksi je često potrebno procijeniti i ocijeniti i kvalitativne pokazatelje rada prodavača. To je moguće putem opažanja, intervjuiranja, usporedbe s drugim prodavačima, samoprocjenom, i sl.

Vrednovanje radne uspješnosti važno je za planiranje daljnjeg razvoja zaposlenika, njihovo motiviranje i nagrađivanje. Razvoj zaposlenika uključuje i njihovo obrazovanje i usavršavanje, koje se razlikuje s obzirom na to je li riječ o novim prodavačima ili postojećim. Novi prodavači u posao se najčešće uvode putem programa mentorstva koje provode osobe iz poduzeća.. Jedna od mogućnosti obuke novih prodavača je i shadowing, koji se provodi na način da novi zaposlenik pomno promatra drugog zaposlenika koji obavlja istu ulogu. Za postojeće zaposlenike najčešće se koriste edukacije koje za cilj imaju proširivanje znanja, sposobnosti i vještina. Važno je procijeniti obrazovne potrebe, sukladno kojima se onda zaposlenike upućuje na odgovarajuće edukacije. Postojeći prodavači usavršavati se također mogu i rotacijom posla te programima mentorstva.

Osim na organizacijskoj razini, prodavači se mogu razvijati i na individualnoj. Individualan razvoj i kontinuirano usavršavanje važno je jer se na taj način povećavaju prilike za napredak u karijeri te konkurentnost na tržištu rada. Razvoj pospješuju različiti mediji, a posebno digitalni koji su lako dostupni i prilagodljivi.

Kako bi prodavač iskorištavao svoj potencijal, treba biti motiviran. Menadžeri trebaju poznavati teoriju i strategije motiviranja. Na motivaciju prodavača utječu različiti čimbenici kao što su obilježja prodavača, priroda prodajnog posla, politika i prakse u poduzeću te radno okruženje. Važno je znati da različite ljude pokreću različite stvari, stoga bi sustav motivacije trebao biti raznolik, odnosno prilagođen individualnim, ali i organizacijskim potrebama. Na sustav motivacije nadovezuje se sustav nagrađivanja koji može biti materijalan i nematerijalan. Treba biti utemeljen na procjeni radne uspješnosti prodavača.

U sklopu rada obavljena je analiza upravljanja razvojem prodavača na primjeru Fortenova grupe i kompanije Jamnice koja je članica grupe. Programi edukacije razlikuju se s obzirom o tome je li riječ o maloprodaji ili veleprodaji te ovisno o potrebama za razvojem. Edukacije se provode kontinuirano i planirano, sukladno procjeni radne uspješnosti. Posebne edukacije provode se za trgovačke putnike. Naglasak u edukacijama stavljen je na izgradnju povjerenja kod kupca, odabir odgovarajućeg komunikacijskog stila, upravljanje odbijanjima i konfliktima, pregovaračkim principima, vještinama prezentiranja, upravljanje promjenama, shadowing i rad na terenu... Obrazovanje i usavršavanje na zaposlenike djeluje i motivacijski jer im se temeljem povećanja znanja, sposobnosti i vještina pružaju i mogućnosti nagrađivanja i napredovanja, što dovodi do povećanog zadovoljstva i motivacije.

## Popis literature

1. Bartolović, V. (2017). Vještine prodavanja i pregovaranja. Požega: Veleučilište u Požegi.
2. Bratičević, Đ.; Miljković Krečar, I. (2014). Osobine uspješnih prodavača oglasnog prostora. Praktični menadžment 5 (1), str. 22-28.
3. Ciceron komunikacije. Prodajne vještine. URL: <https://www.ciceron.hr/education/prodajne-vjestine/> (17. lipnja 2022.)
4. Ćukurin, M. (2005). Svi smo mi prodavači. Zagreb: GAMA PRESS.
5. Drljača, M. (2005). Prodaja kao funkcija. Suvremena poslovna znanja (22), str. 12-15.
6. Fortenova grupa (2022). Prodajna akademija. Zagreb: Fortenova grupa d.d.
7. Freedman, M. (2022). 14 Important Traits Successful Salespeople Share. URL: <https://www.businessnewsdaily.com/4173-personality-traits-successful-sales-people.html> (12. lipnja 2022.)
8. Jamnica (2022). Challenge Your limits. Zagreb: Jamnica d.o.o.
9. Jamnica (2022). Prodajni trening – Top lista putnika – priručnik. Zagreb: Jamnica d.o.o.
10. Jurin, Ž. (2015). Psihologija prodaje – nastavni materijali. Split: Centar za obrazovanje odraslih Ex Cathedra.
11. Lacmanović, D. (2006). Motivacija prodavača kao ključni faktor ostvarivanja ciljeva menadžmenta prodaje u hotelijerstvu. Tourism and hospitality management 12 (2), str. 155-169.
12. Lišanin Tomašević, M. (2010). Profesionalna prodaja i pregovaranje. Zagreb: Hrvatska udruga profesionalaca u prodaji.
13. Lišanin Tomašević, M. (2010). Profesionalna prodaja i pregovaranje. Zagreb: Hrvatska udruga profesionalaca u prodaji.
14. Majer, A. (2009). Kako prodavati? Zagreb: Institut prodaje.
15. Mihić, M. (2008). Upravljanje osobnom prodajom. Split: Ekonomski fakultet Split.
16. Pavlek, Z. (2004). Uspješna prodavaonica – kako biti uspješan u prodaji i vođenju prodajnog mjesta. Zagreb: MEP.
17. Pavlek, Z. (2010). Kako motivirati osoblje u prodaji. Suvremena trgovina 6 (35), str. 34-37.
18. Renko, S.; Guszak Cerovečki, I.; Petljak, K. (2019). Prodajno poslovanje. Zagreb: Alka script.

19. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga.
20. Singer, B. (2007). Psi prodaje. Varaždin: Katarina Zrinski.
21. Tomašević Lišanin, M.; Kadić-Maglajlić, S.; Drašković, N. (2019). Principi prodaje i pregovaranja. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu.
22. Tracy, B. (2003). Veština prodaje. Beograd: Finesa.
23. Tracy, B. (2009). Psihologija prodaje. Zagreb: Škorpion.

## Popis tablica i slika

### Popis tablica:

Tablica 1. Alati za izgradnju povjerenja s kupcem.....	18
Tablica 2. Obilježja dobre prezentacije.....	22
Tablica 3. Komunikacijski stilovi .....	23
Tablica 4. Ostvarivanje utjecaja prodavača kod komunikacijskih stilova .....	24
Tablica 5. Rezultati samoprocjene komunikacijskog stila za maloprodajne prodavače u .....	42

### Popis slika:

Slika 1. Kružni tok tekuće imovine.....	6
Slika 2. Oblici prodaje.....	9
Slika 3. Vrste prodavača prema prodajnom zadatku i mjestu obavljanja posla .....	12
Slika 4. Sadržaj programa za prodajne predstavnike .....	37
Slika 5. Sadržaj programa za voditelje prodaje .....	38
Slika 6. Sadržaj programa za interne trenere .....	38