

# OSPOSOBLJAVANJE PRODAJNOG OSOBLJA

---

Hrgović, Karla

Graduate thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split / Sveučilište u Splitu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:228:771464>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-20**



Repository / Repozitorij:

[Repository of University Department of Professional Studies](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**

Stručni diplomski studij Menadžment trgovine i turizma

**Karla Hrgović**

**ZAVRŠNI RAD**

**OSPOSOBLJAVANJE  
PRODAJNOG OSOBLJA**

Split, lipanj 2024.

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**

Stručni diplomski studij Menadžment trgovine i turizma

**Predmet: Menadžment ljudskih potencijala**

**ZAVRŠNI RAD**

**Kandidat:** Karla Hrgović

**Naslov rada:** Osposobljavanje prodajnog osoblja

**Mentorica:** mr.sc. Anita Krolo Crvelin

Split, lipanj 2024.

# SADRŽAJ

SAŽETAK	1
SUMMARY	2
1. UVOD	3
1.1. Predmet rada	3
1.2. Cilj rada	3
1.3. Struktura rada	3
2. PRODAJNO OSOBLJE I OSPOSOBLJAVANJE PRODAJNOG OSOBLJA	5
2.1. Osobine prodavača	7
2.2. Upravljanje prodajnim osobljem	8
2.3. Planiranje prodajnog osoblja	8
2.4. Vrste osposobljavanja prodajnog osoblja	10
2.4.1. Vanjsko osposobljavanje	10
2.4.2. Unutrašnje osposobljavanje	11
2.5. Edukacija prodavača	12
2.6. Prodajni trening	14
3. METODE OBUKE PRODAVAČA	15
3.1. Pripremljenost i potrebna znanja prodavača	15
3.2. Uobičajene metode obuke prodavača	16
3.3. Obuka za proizvod/uslugu	21
3.4. Način provođenja obuke	21
4. PRODAJNI SUSRET I PREZENTACIJA PRODAVAČA	23
4.1. Prodajna prezentacija	23
4.2. Prodajno pregovaranje	24

4.3. Pregovaračke taktike prodavača	24
5. PRODAVAČI I PRODAVANJE U DIGITALNOM DOBU	26
5.1. Uloga interneta u pripremi prodajnog susreta i prezentiranju rješenja	26
5.2. Uloga društvenih medija u prodajnom procesu	27
5.3. Utjecaj društvenih mreža na promociju poduzeća	27
6. PRIMJERI TVRTKI U KOJIMA SE PROVODI OSPOSOBLJAVANJE PRODAJNOG OSOBLJA	30
6.1. C&A moda d.o.o.	31
6.1.1. Organizacija poslovanja	32
6.1.2. Osposobljavanje i trening prodajnog osoblja	32
6.2. Ledo Plus d.o.o.	33
6.2.1. Organizacija poslovanja	34
6.2.2. Osposobljavanje i trening prodajnog osoblja	34
6.3. INA d.d.	35
6.3.1. Organizacija poslovanja	35
6.3.2. Osposobljavanje i trening prodajnog osoblja	36
6.4. Konzum plus d.o.o.	37
6.4.1. Organizacija poslovanja	38
6.4.2. Osposobljavanje i trening prodajnog osoblja	38
7. ZAKLJUČAK	39
LITERATURA	41
POPIS SLIKA	43

## SAŽETAK

### *Osposobljavanje prodajnog osoblja*

Cilj ovog rada je analizirati osposobljavanje prodajnog osoblja. Osposobljavanje prodajnog osoblja predstavlja proces u kojem određeno poduzeće provodi razne aktivnosti koje se odnose na usavršavanje i izobrazbu prodajnog osoblja. Samo provođenje takvih aktivnosti bitno utječe na poslovanje i ishode poslovanja. Prilikom osposobljavanja prodajno osoblje stječe vještine koje im služe za osobni, ali i poslovni rast i razvoj. Kada je u pitanju osposobljavanje prodajnog osoblja, važi izreka da je osposobljavanje mnogo jeftinija opcija od neznanja i nestručnosti prodajnog osoblja, jer upravo zbog neznanja može doći do situacija koje će prouzročiti veliku financijsku štetu za poduzeće. Osim samog procesa osposobljavanja, koje uvelike ovisi o broju prodajnog osoblja, te potrebama tržišta, od prodajnog osoblja očekuje se stručno znanje i kompetencije u okviru postavljenih radnih zadataka, ali i izvrsne komunikacijske vještine, urednost, odgovornost, te znanje i sudjelovanje u timskom radu u svrhu što boljih međuljudskih odnosa. Osposobljavanje prodajnog osoblja od ključnog je značaja za prodajno osoblje prije svega iz razloga što im se time daje motivacija za budući rad, ali i iskazuje poštovanje, te briga i za njih i za vlastito poslovanje.

**Ključne riječi:** *prodaja, prodajno osoblje, prodajni pregovori, prodajna prezentacija, obuka prodajnog osoblja*

## **SUMMARY**

### ***Training of sales staff***

Sales staff training is a process in which a certain company carries out various activities related to the training and education of sales staff. Only the implementation of such activities has a significant impact on business operations and business outcomes. During the training, sales staff acquire skills that serve them for personal and business growth and development. When it comes to the training of sales staff, there is a saying that training is a much cheaper option than ignorance and incompetence of sales staff, because administratively, due to ignorance, situations can arise that will cause great financial damage to the company. In addition to the training process itself, which largely depends on the amount of sales staff and the needs of the market, sales staff are expected to have professional knowledge and competence within the scope of the work tasks, but also excellent communication skills, orderliness, responsibility, and knowledge and participation in teamwork in the purpose of better interpersonal relations. Training of sales staff is of key importance for sales staff, first of all, because it gives them motivation for further work, but also shows respect and concern for them and for their own business.

**Keywords:** *sales, sales staff, sales negotiations, sales presentation, sales staff training*

# **1.UVOD**

## **1.1. Predmet rada**

Predmet ovoga rada jest osposobljavanje prodajnog osoblja koje predstavlja ključ poslovanja mnogih poduzeća. Od prodajnog osoblja očekuje se izvrsna komunikacija i poznavanje proizvoda koje plasira, te je upravo to ključ uspješne prodaje, obzirom da je mogućnost da kupac kupi određeni proizvod od nekoga tko sam ne poznaje isti jako mala. Stoga, od prodajnog osoblja se očekuje da osim stručnog znanja ima i izvrsne komunikacijske vještine, te susretljivost i obzirnost prema kupcima, obzirom na činjenicu da kupci kupuju od prodavača koji odgovaraju njihovim kriterijima.

## **1.2. Cilj rada**

Cilj ovoga rada je prikazati načine i metode obuke prodajnog osoblja, te pri tome istaknuti samu važnost istoga. Svaka vrsta izobrazbe bilo da se radi o online edukacijama, seminarima, treninzima od strane mentora, edukacijama od strane osoblja koje je dio poduzeća ili edukacijama od strane vanjskih trenera pridonosi razvoju prodajnog osoblja, što pozitivno utječe na motivaciju za rad, te pridonosi razvoju i uspjehu određenog poduzeća u skladu s postavljenim ciljevima koje diktira tržište. Kroz ovaj rad posebno će se pozornost obratiti i na prezentacijske vještine koje predstavljaju ključ uspjeha za mnoge velike i financijski unosne poslove, te pregovaračke vještine za koje se može reći da predstavljaju glavni segment pridobivanja novih kupaca.

## **1.3. Struktura rada**

U prvom dijelu ovoga rada bit će objašnjen pojam prodajnog osoblja i način osposobljavanja istoga, pri tom prolazeći kroz osobine i karakteristike prodavača, upravljanje prodajnim osobljem, planiranje prodajnog osoblja, vrste osposobljavanja prodajnog osoblja, edukaciju prodajnog osoblja i prodajni trening. Drugi dio rada odnosi se na metode obuke prodavača koje uključuju pripremljenost i posebna znanja prodavača, uobičajene metode obuke prodavača, te načine provođenja obuka. Treći dio rada odnosi se na prodajni susret i prezentacijske tehnike, odnosno vještine prodavača kroz koje će se objasniti važnost i jednog i drugog segmenta u uspješnosti poslovanja, dok se četvrti dio rada odnosi na prodaju u digitalnom obliku za koju



se smatra da predstavlja najveći udio u prodajnom svijetu već zadnjih nekoliko godina. Peti dio rada odnosi se na primjere tvrtki i to u konkretnom slučaju tvrtke: C&A moda, Ledo, Ina i Konzum u kojima se u svrhu što boljeg razumijevanja same teme ovoga rada navodi način i organizacija poslovanja, te način na koji određene tvrtke provode osposobljavanje, odnosno trening prodajnog osoblja u svrhu ostvarivanja što boljeg profita i što bolje konkurentnosti na tržištu. Zadnji dio ovoga rada odnosi se na zaključak, nakon kojega slijedi popis stručne literature koja je korištena pri izradi istoga.

## 2. PRODAJNO OSOBLJE I OSPOSOBLJAVANJE PRODAJNOG OSOBLJA

Broj, struktura, odnosno karakteristike prodajnog osoblja ovise prije svega o veličini poslovnice i ponudi asortimana koju ista ima. Logično je kako će manja poslovnica imati manje djelatnika, nego li neka veća, ali kao osnovna radna mjesta maloprodaje razlikujemo određene kadrove prodajnog osoblja (Slika 1.).<sup>1</sup>



Slika 1 - Prikaz osnovnih radnih mjesta poduzeća

(Izvor: izrada autorice prema knjizi Mihić M., *Vještine prodaje i pregovaranja; upravljanje prodajnim osobljem i prodajni menadžment*)

**Poslovođa** je zadužen za organiziranje poslovanja, te je na usluzi svim ostalim djelatnicima za eventualne poteškoće pri obavljanju poslova, za sva pitanja, ali i rješavanje eventualnih situacija s kupcima. Primarni zadatak poslovođe ne odnosi se ne rad s kupcima, ali je uvijek tu kada je potrebno riješiti neki problem, bilo da se radi o zamjeni proizvoda, problema s računom, kritike na račun rada nekoga od djelatnika i sl. Poslovođa u trgovinama nadgleda i koordinira aktivnosti prodavača, blagajnika i ostalih radnika u maloprodajnim i veleprodajnim trgovinama kao što su marketi i robne kuće.

**Prodavač** je za vrijeme obavljanja svoga posla u stalnoj komunikaciji s krajnjim potrošačima, te u tom smislu vodi prodajni razgovor i zaključuje prodaju, daje savjete, upute i informacije, izdaje garancije, rješava reklamacije, brine o popunjenosti polica te o izgledu i funkcionalnosti

<sup>1</sup> Mihić, M. (2006): *Vještine prodaje i pregovaranja; upravljanje prodajnim osobljem i prodajni menadžment*, Ekonomski fakultet Split, str. 121.

prodajnog mjesta. Prodavač mora biti uslužan i pristojan, saslušati upit kupca i pomoći mu u realizaciji istoga, također ukoliko nije u mogućnosti realizirati ono što kupac zahtjeva, dužan mu je na pristojan način objasniti zašto nije u mogućnosti i dati mu daljnje upute. Kupci od prodavača očekuju susretljivost i znanje glede proizvoda koji ih zanimaju. Glavni zadatak prodavača je obavljati maloprodaju i veleprodaju, te savjetovati kupce tijekom trgovine. Prodavač također prikuplja informacije o željama i potrebama kupca i prenosi informacije kupca odgovornim osobama, s ciljem zadovoljavanja njihovih potreba. Kako bi u potpunosti što kvalitetnije zadovoljio kupce, prodavač mora poznavati prodajni asortiman. Osim što savjetuje i poslužuje kupce on naručuje i zaprima robu, priprema kalkulacije, ističe cijene na proizvodima, te prodaje robu i usluge. Prodavač je često i blagajnik, te je odgovoran za blagajnu. Prodavač uglavnom radi u zatvorenom prostoru, a prema potrebi i na otvorenom, primjerice pri preuzimanju robe i otpremanju robe, ovisno o vrsti, veličini i lokaciji prodajnog mjesta. Budući da se prodaja odvija na otvorenom (npr. na štandu) ili zatvorenom (npr. hladnjača), često su izloženi različitim vremenskim uvjetima. Moguć je i noćni rad pri inventurama i popisima robe. Posao se pretežno obavlja stojeći, u hodu, a često je potrebno i saginjati se i penjati, te prenositi teže terete.

**Blagajnici** su također za vrijeme obavljanja svoga posla u neprestanoj komunikaciji s kupcima. Može se reći kako ono predstavljaju onu zadnju crtu, na kojoj je ponuditelj već ponudio proizvod, kupac ima interes za isti, spreman je platiti naznačenu cijenu, te za sami kraj tog procesa vrši se naplata. Ponašanje blagajnika često zaokružuje prodajno-kupovni proces.<sup>2</sup>

Uloga blagajnika je mnogo veća od onoga što kupac može vidjeti na prodajnom mjestu. Funkcija blagajnika je naplaćivanje proizvoda koje kupci uzimaju. Koristi najrazličitije alate za plaćanje pa to podrazumijeva plaćanje gotovinom, karticom, mobilnim aplikacijama i sl. Odgovoran je za svoju jedinicu, stoga mora osigurati da sav novac koji prolazi kroz njegovu blagajnu bude registriran i siguran. U pravilu na početku smjene blagajnik od svog pravog menadžera dobiva osnovni fond za početak rada, a to je uvijek gotovina na način da sadrži kombinaciju novčanica i kovanica u skladu s propisanim blagajničkim minimumom. Polog novca služi kako bi se kupcima koji dolaze na samom početku radnog vremena mogao vratiti ostatak.

---

<sup>2</sup>Petz, B., Šulak, F., (1998): *Psihologija u prodaji*, Školska knjiga, Zagreb, str. 132.

**Pomoćni radnici** kao primarni zadatak imaju:<sup>3</sup>,

- Dostava robe kupcima,
- Pomoć pri spremanju robe u torbe,
- Čišćenje prodavaonice,
- Popuna polica sa robom,
- Ostali poslovi po naredbi poslovođe ureda.

**Pakirer** je prije svega dužan pakirati robu. Ukoliko je u pitanju manja poslovnica poslove pakiranja preuzeti će prodavač, a ukoliko je u pitanju veća poslovnica, za poslove pakiranja bit će zaposlen pakirer.

## 2.1. Osobine prodavača

Kao osnovne osobine prodavača posebno se mogu izdvojiti komunikativnost, urednost, pristojnost, s posebnim naglaskom na poznavanje i stručnost glede onoga što prodaje. Glavna zadaća prodavača jest da kupcu pomaže savjetom, asistira pri traženju, izboru i probi robe te dodaje robu do blagajne, dok kod samoposluživanja, prodavač je dopuna prodajne transakcije. U prodavaonici, gdje se roba prodaje za pultom prodavač u odnosu prema kupcu ima aktivnu ulogu. On robu mora dodati i pokazati kupcu, objasniti karakteristike i upotrebu robe, savjetovati kupca, izmjeriti robu i zapakirati je te eventualno obračunati i u konačnici naplatiti.<sup>4</sup>

Jako bitna stavka jest da prodavač može osjetiti što kupac od njega očekuje, jer se upravo takvim načinom poslovanja proizvodi i usluge prodaju, a kupci uglavnom proizvod kupe od onoga prodavača koji im se svidio.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Mihić, M. (2006): *Vještine prodaje i pregovaranja; upravljanje prodajnim osobljem i prodajni menadžment*, op. cit. str. 121-122.

<sup>4</sup> *Ibid.* str. 122

<sup>5</sup> Karakteristika uspješnog prodavača, <https://pro-aktivna.hr/2022/01/05/8-karakteristika-uspjesnog-prodavaca/> (20.07.2023.)

## 2.2. Upravljanje prodajnim osobljem

Prodajno osoblje predstavlja ključ uspješnog poslovanja, jer svojim sposobnostima doprinosi samoj prodaji. Prodavač predstavlja tvrtku u kojoj radi i može se prilagoditi svakom kupcu te pratiti njegove reakcije. <sup>6</sup> Prodavač, ukoliko dobro i kvalitetno obavlja svoj posao je ujedno i promotor proizvoda koje prodaje, pa samim time ima utjecaj na to kako će se određeni proizvod plasirati dalje.

## 2.3. Planiranje prodajnog osoblja

Kako bi kreirali efikasan prodajni sustav treba razmotriti nekoliko područja, a posebno se ističu određivanje cijena, strategija, organizacija, te veličina prodajnog osoblja (Slika 2.).<sup>7</sup>



Slika 2 - Prikaz segmenata planiranja prodajnog osoblja

(Izvor: izrada autorice prema knjizi Mihić M., *Vještine prodaje i pregovaranja; upravljanje prodajnim osobljem i prodajni menadžment*)

<sup>6</sup>Mihić, M. (2006): *Vještine prodaje i pregovaranja; upravljanje prodajnim osobljem i prodajni menadžment*, op. cit. str. 121.

<sup>7</sup>*Ibid.*, str. 123

**Cilj** prodajnog osoblja jesu zacrtani planovi i zadatci koje tijekom određenog vremenskog razdoblja prodavači trebaju ostvariti. Mogu se izraziti u kvoti, zadatku ili aktivnost te konačnim rezultatom prodaje.

**Strategija** koja se odnosi na prodajno osoblje predstavlja planove akcija, odnosno način postizanja zacrtanih ciljeva. Tvrtka može svoju strategiju temeljiti na sljedećim elementima:<sup>8</sup>

- Rezultati (ostvareni obujam prodaje, visina profita, veličina tržišnog udjela ili zadovoljstva kupca);
- Ponašanje ili aktivnost prodavača (više prodajnih posjeta, posjećivanje novih kupaca, bolje postkupovno opsluživanje postojećih kupaca, veći angažman u aktivnostima istraživanja tržišta i dr., što doprinosi boljem ostvarivanju zacrtanih ciljeva);
- Ljudi i poslovna kultura – (podizanje nivoa znanja, vještina i sposobnosti prodajnog osoblja te oblikovanje kulture (vrijednosti i normi) poduzeća na način da se prodavač njima može koristiti u prodaji i prezentiranju proizvoda – npr. prodavač može naglašavati «usmjerenost na kupca» kao vrijednost na kojoj se zasniva poslovanje tvrtke);
- Investiranje u prodajno osoblje i odluke vezanim uz prodajno osoblje (reorganizacija prodajnog osoblja, plan njihovog usavršavanja, novi sistem poticaja, nagrađivanja i dr.).

**Organizacija** se može zasnivati na kombinaciji svih navedenih elemenata. Tvrtka treba prodajno osoblje strateški rasporediti da se oni obraćaju pravim kupcima, na pravi način i u vrijeme kada oni mogu i žele kupovati. Nekoliko je načina na koje prodajno osoblje može pristupiti kupcu, a koji će se od njih izabrati ovisi o konkretnoj situaciji. Prodajni predstavnici mogu kontaktirati i proizvod prezentirati jednom kupcu ili grupi kupaca.<sup>9</sup>

**Broj prodajnog osoblja** ovisi o potrebama određene poslovnice, njezinim prihodima, potražnji i ostalim faktorima. Nameće se logičan zaključak kako je u većoj poslovnici potreban znatno veći broj prodajnog osoblja, nego li u manjoj. Kao primjer pri broju prodajnog osoblja svakako se može izdvojiti i Lidl, kao poduzeće koje broj prodajnog osoblja kreira u odnosu na ostvarene

---

<sup>8</sup>Acceleratesales, preuzeto sa:

[http://www.amanet.org/books/catalog/pdfs/accelerate\\_sales\\_ch1.PDF](http://www.amanet.org/books/catalog/pdfs/accelerate_sales_ch1.PDF).(21.07.2023.)

<sup>9</sup>Mihić, M. (2006): *Vještine prodaje i pregovaranja; upravljanje prodajnim osobljem i prodajni menadžment*, op. cit. str. 124.

prihode, a ne u odnosu na veličinu poslovnice, stoga je jasno kako razni faktori utječu na broj prodajnog osoblja, a razlikuju se od poduzeća do poduzeća.

## **2.4. Vrste osposobljavanja prodajnog osoblja**

Smatra se kako su troškovi školovanja niži od troškova neznanja, iz razloga što nečija pogreška iz neznanja može prouzročiti jako velike financijske probleme. Stoga općenito vrste osposobljavanja prodajnog osoblja možemo podijeliti na:

- vanjsko osposobljavanje
- unutrašnje osposobljavanje

### **2.4.1. Vanjsko osposobljavanje**

Na razini trgovačkog poduzeća neophodni su programi usavršavanja prodajnog osoblja. Oni moraju biti prilagođeni potrebama konkretnog poduzeća i kadrovima za koje se rade. Tako se razlikuju:<sup>10</sup>

- obrazovni programi
- programi za doškolovanje;
- programi za trening;
- seminarski programi;
- razgovorni programi i dr.

Svi navedeni programi imaju dvije zajedničke točke, a to su da se svaki od njih sastoji od uvodnog i operativnog dijela.

U uvodnom dijelu programa polaznici se upoznaju s tvrtkama i istražuju s njom. U tom dijelu programa izučava se:<sup>11</sup>

- povijest tvrtke, organizacije, financijske strukture i sl;
- poslovna i razvojna koncepcija poduzeća;

---

<sup>10</sup>*Ibid.*, str. 124

<sup>11</sup>Šamanović, J. (2009): *Prodaja, distribucija, logistika. Teorija i praksa*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2009., str. 5.

- položaj poduzeća na tržištu i
- aktualna problematika i planovi unapređenja poslovanja poduzeća, s posebnim naglaskom na prodajno poslovanje.

Prema tome, cilj ovog dijela programa je upoznati polaznike tečaja s ciljevima, zadatke i problematiku poslovanja poduzeća. Preporučuje se da seminare s ovom temom održavaju poslovodni kadrovi iz poduzeća da se razina izlaganja prilagodi obrazovnoj razini polaznika seminara.

U operativnom dijelu obrazovnog programa sadržaj rada zasnovan je na problemima koji se odnose na: organizaciju prodajnih funkcija, bolji odnos prema kupcima, motiv i običaje kupovanja, organizaciju prezentacije proizvoda, psihologiju prodaje, način unapređenja poslovne suradnje unutar poduzeća, područje informacije, područje troškova, politika cijena, vještine prodaje, uređenje prodavaonice, izlaganje proizvoda, uređenje prodajnog prostora i slično.

## 2.4.2. Unutrašnje osposobljavanje

Potrebna znanja i vještine djelatnici prodajne funkcije stječu putem:<sup>12</sup>

- školovanja u klasičnim obrazovnim ustanovama (srednje, više i više škole i fakulteti) i
- usavršavanjem putem specijaliziranih tečajeva radnih seminara, razgovornih sastanaka, okruglih stolova, savjetovanja, simpozija, treninga i slično.

U suvremenom poslovanju posebno do izražaja dolazi učenje putem različitih oblika usavršavanja. Da bi bio djelotvoran, proces usavršavanja treba biti integralni dio radnog procesa, a ne izoliran od njega.

U pravilu su troškovi obuke niži od troškova neznanja. Troškovi neznanja odnose se na: smanjenje prodaje, povećani broj reklama, izgubljeni goodwill i dr. Troškovi usavršavanja sadrže troškove putovanja instruktora, naknade za rad instruktora te putovanja i plaće radnika dok pohađaju obuku. Usavršavanje prodajnog osoblja rezultirat će uspjehom ako se ostvare sljedeće pretpostavke:<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup>Šamanović, J., *Op.cit.*, str. 52

<sup>13</sup>*Ibidem.*, str. 53



- polaznici moraju imati temeljna znanja, motiv (napredovanje u poslu, veća plaća, prepoznatljivost i sl.)
- vještine (najvažnije vještine su vještina komunikacije s klijentima i suradnicima, vještina čitanja, pisanja, slušanja, govora, čitanja izvješća i drugih dokumenata);
- polaznici treninga moraju znati ciljeve i zadatke treninga;
- treneri trebaju biti kvalificirani za trening (iz poduzeća ili sa strane),
- trebaju osigurati potrebne uvjete za održavanje treninga (financijska sredstva, tehnička pomagala, priručnike i sl.);
- polaznici moraju posjedovati motiv i želju da nauče;
- menadžeri moraju omogućiti podršku treningu i
- treba osigurati praktičnu primjenu znanja stečenog na treningu.

## 2.5. Edukacija prodavača

Posebni oblici praktičnog osposobljavanja koji se u posljednje vrijeme sve češće koriste jesu: trening, CD-ovi filmovi o prodaji i provodnicima tvrtke. Trening predstavlja sustavno uvježbavanje određenih prodajnih vještina, tehnika i metoda rada. To dovodi do promjena dosadašnjeg načina rada i djelovanja polaznika treninga. Trening može organizirati:<sup>14</sup>

- tvrtka za vlastite djelatnike prodajne funkcije;
- specijalizirane institucije (trening centri) i stručne ustanove (fakulteti, večernje škole, zavodi za marketing i sl.) i
- kombinirano.

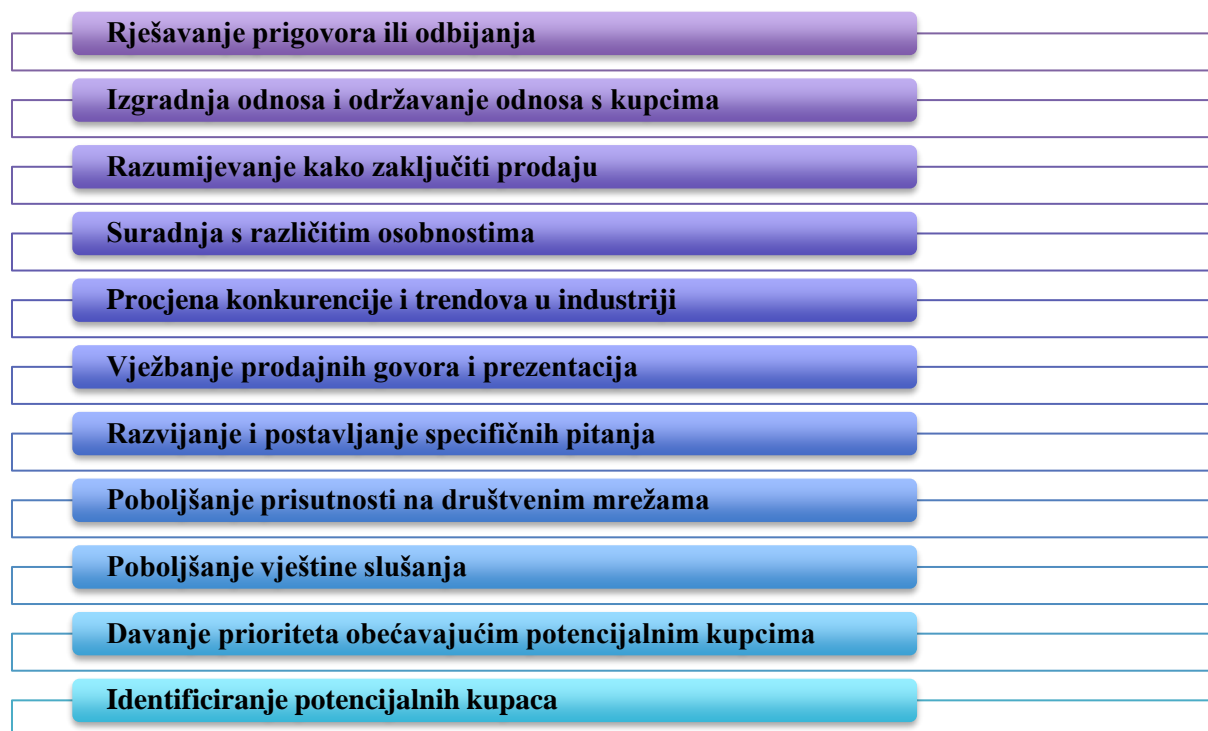
Za osposobljavanje putem treninga neophodno je izraditi poseban program. Program mora polaziti od ciljeva i zadataka koji se na treningu žele ostvariti. Najdjelotvorniji način savladavanja trening programa je simuliranje različitih poslovnih situacija (tzv. "Igranja uloga"). Razlog je tome što se lakše uči u dramaturškom veselju atmosfere nego putem suhoparnih predavanja. U posljednje vrijeme kompanije u svijetu sve češće prakticiraju timski način učenja. Razlog je tome što se na timski rad sve češće gleda kao na uobičajeni način rada a ne kao na iznimku. Članovi tima mogu učiti jednog od drugog ili zajedno.

---

<sup>14</sup>Šamanović, J., *Op.cit.*, str. 55

Za timsko učenje izrađuju se programi u koje su uključeni različiti vidovi usavršavanja. Ono posebno dolazi do izražaja kada je u pitanju prodajna funkcija u kojoj se lakše mjere i vrednuju učinci timskog rada nego pojedinačnog. Menadžeri se sada javljaju u ulozima učitelja, trenera i organizatora tima kojem su na čelu. Kroz programe usavršavanja menadžerima nastoje pomoći ne samo da steknu nova znanja i vještine, već da ta znanja i vještine znaju prenijeti na članove tima.<sup>15</sup>

Prilikom edukacije prodajnog osoblja, poduzeća provode razne programe kako bi poslovanje, ali i osposobljenost stručnog kadra bila na nivou, pa tako posebno provode razne edukacije prodajnog osoblja gdje se posebno ističe rješavanje prigovora, izgradnja odnosa s kupcima, zaključivanje prodaje, procjena konkurencije, poboljšanje vještina slušanja, identificiranje kupaca i sl.<sup>16</sup>



Slika 3 - Prikaz najčešćih tema edukacije prodajnog osoblja

(Izvor: izrada autorice prema knjizi Šamanović, J., Prodaja, distribucija, logistika. Teorija i praksa)

<sup>15</sup>Šamanović, J., *Op.cit.*, str. 55

<sup>16</sup> Sales training, <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/sales-training-topics> (15.07.2023)

Svako od navedenih pitanja ima svoju ulogu u uspješnosti poslovanja, a o samom poduzeću ovisi koji dio edukacija će prakticirati za svoje prodajno osoblje. Vrsta i trajanje edukacije ovisi ponajviše o količini prodajnog osoblja, veličini poduzeća, a zatim i o financijskim prilikama.

## **2.6. Prodajni trening**

Prodajni trening obuhvaća sve od edukacije novih zaposlenika do razvijanja njihovih vještina, postavljanja kriterija prema kojima će se mijenjati i prilagođavati tržištu. Nisu svi poslovi prodaje isti, svaki ima svoju jedinstvenu kombinaciju ili navedene elemente koji određuju uspjeh. Međutim, prodaja je poput većine profesija jer postoje osnove koje uređuju većinu, ako ne i sve prodajne poslove. Budući da trening najbolje utječe na vještine i znanja on se najčešće koristi prilikom osposobljavanja prodajnog osoblja.

Trening se svodi na to da se educira prodavače kako će se odnositi u kontaktu s kupcima. Prodavač se često obraća kupcima „Mogu li Vam pomoći”? Na to pitanje će kupac odgovoriti “Ne hvala, samo gledam”. Takav odgovor je nezgodan za prodavače. Trening tako pruža edukaciju prodavačima kako bi bili vještiji pri takvim situacijama i opet pristupiti kupcu kada pokažu interes za određenu robu.

Samo usavršavanje djelatnika proces je koji prije svega pruža unaprjeđenje za poslovanje, a zatim i zadovoljstvo za prodajno osoblje.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Tomašević Lišanin M., Ozimec K., (2010.): *Uloga i obilježja prodajnog osposobljavanja u Hrvatskim poduzećima*, str. 132

### 3. METODE OBUKE PRODAVAČA

Prije svega važno je naglasiti kako sama obuka prodavača, ali i bilo kojeg drugog osoblja predstavlja motivaciju za daljnji rad i razvoj, ponajprije zbog toga što kada se određena osoba zaposli, ima neka očekivanja, te priželjkuje svoj osobni rast i razvoj. Upravo zbog toga, ako određeno poduzeće ne ulaže u osposobljavanje svojeg prodajnog osoblja mogu se dogoditi dva ishoda,. Prvi ishod jest loša kvaliteta poslovanja, jer prodajno osoblje ne raspolaže sa svim potrebnim stručnim znanjem, a drugi ishod jest nezadovoljno prodajno osoblje jer ne vidi priliku za osobni rast i razvoj. Iz navedenog je jasno kako nedostatak obuke predstavlja problem i za poslovanje poduzeća i za prodajno osoblje osobno. Važno je naglasiti kako napretkom tehnologije i sve dostupnijim informacijama i novim trendovima putem interneta dolazi do toga da se trendovi stalno mijenjaju, pa ukoliko se ne vrši obuka, postoji mogućnost velike konkurentnosti drugih poduzeća.

#### 3.1. Pripremljenost i potrebna znanja prodavača

Razlikujemo nekoliko vrsta znanja, pa se tako posebno mogu izdvojiti:<sup>18</sup>

- Stvarno znanje
- Konstruktivno znanje
- Imputirano znanje

Kada govorimo o stvarnom znanju, osoba koja ga posjeduje, u konkretnom slučaju prodavač, raspolaže točnim informacijama, te u svakom trenutku bez premišljanja zna sve o proizvodu ili usluzi koju nudi u okviru njegovih dužnosti i opisa posla. Kod konstruktivnog znanja radi se o tome da ga osoba stječe na temelju razumijevanja određene situacije, no to ne znači da ima stvarno znanje, već da ima znanje o trenutnoj situaciji na temelju svih zbivanja koja su se dogodila slijedom te situacije. Imputirano znanje, predstavlja znanje koje prodavač ima jer je morao biti informiran i upućen u znanje proizvode ili usluge koje prodaje ili predstavlja, a takvo znanje uglavnom je dobio od poduzeća u kojem je zaposlen.

---

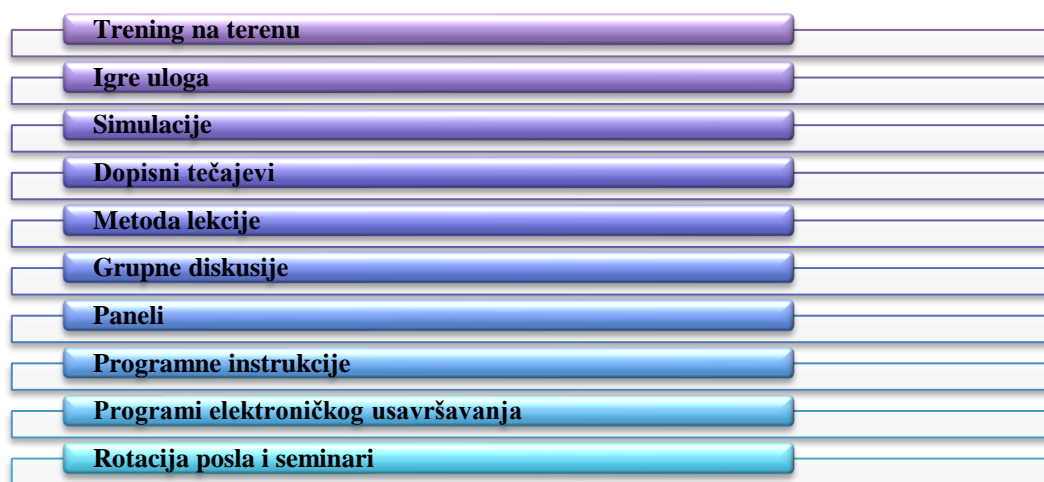
<sup>18</sup> Gonzales, Varade, P. (2019). <https://www.ilpabogados.com/en/actual-knowledge-constructive-knowledge-imputed-knowledge-and-to-the-sellers-knowledge-in-a-purchase-agreement/> (19.07.2023)

Kako bi se prodavač pripremio za prodajni proces potrebno je da je prije svega psihički spreman, a zatim i stručno spreman, ove dvije stavke rezultiraju sigurnošću i samopouzdanjem prodavača, pa se na temelju toga smatra kako je određena osoba spremna za početak obavljanja poslovanja.<sup>19</sup>

Prodajne vještine ulaze u stručnu pripremu za posao, te su upravo vještine odlučne u radu prodavača. Vještine se stječu prilikom obrazovanja, do dolaskom na radno mjesto često se poprimaju nove vještine, a napuštaju one stare. Prodavač kao i svaki drugi zaposlenik mora stalo raditi na svojem napretku kako bi se stručno i poslovno uzdizao, te doprinosio procesu uspješnog poslovanja.<sup>20</sup>

### 3.2. Uobičajene metode obuke prodavača

Kako bi prodajno osoblje bilo što osposobljenije za rad, a samim time i poslovni rezultati što bolji, poduzeća se odlučuju za različite metode obuke prodajnog osoblja, a posebno se ističu trening, igre uloga, simulacije, grupne diskusije, paneli, rotacija posla, te razni programi električnog usavršavanja.<sup>21</sup>



Slika 4 - Prikaz metoda obuke prodajnog osoblja

(Izvor: izrada autorice prema knjizi Vargović, E., Priprema za posao, 2003.)

<sup>19</sup> Vargović E., Priprema za posao, Zavod HAZU, Varaždin, 2003., str. 46

<sup>20</sup> Ibid., str. 45

<sup>21</sup> Ibid.

## **Trening na terenu/poslu**

Kod ove metode instruktor (prodajni manager, iskusan prodavač ili posebno dodijeljeni trener) prati rad prodavača na terenu te nakon svake prezentacije analizira njegov nastup i savjetuje ga. Instruktor ovdje ocjenjuje način rada prodavača, njegove vještine prodaje i komunikacije, uvjerljivosti ukupnu uspješnost.

Pretpostavka je da instruktor bude samo promatrač i da se ne uključuje u prodajni razgovor, neovisno o njegovom tijeku i ishodu. U suprotnom se ova metoda, umjesto «jedan na jedan» pretvara u metodu dva na jedan, što nije cilj. Primarni cilj je, naime, obučiti prodajnog predstavnika, a ne pod svaku cijenu ostvariti prodaju. Da bi ovaj oblik prodaje bio efikasan sugerira se sljedeće:<sup>22</sup>

- prije posjeta kupcu odrediti odgovarajuće ciljeve te vježbati pitanja koja će se postaviti kupcu, u svrhu postizanja željenih ciljeva;
- davati samo pozitivnu kritiku, a ne onu koja može obeshrabriti prodavača;
- tijekom analiziranja nastupa prodavača, pružiti mu priliku da sam ocijeni svoj nastup i eventualne propuste.

Ova se metoda može provoditi i na način da novi prodavač izvjesno vrijeme promatra rad instruktora, nakon čega, uz prisutnost i praćenje instruktora, obavlja prvu prodajnu prezentaciju kupcu. Obično se za prvog kupca bira onaj kod kojeg će biti najlakše ostvariti prodaju. Trening na poslu predstavlja vrlo efikasan način utvrđivanja slabosti, potrebnih korekcija i područja koja zahtijevaju otklanjanje nedostataka i utvrđivanje područja koja zahtijevaju dodatnu izobrazbu. Nedostaci ove metode su vremenska dugotrajnost i visoki troškovi.

## **Igre uloga**

Igre uloga je vrlo popularna i često korištena metoda. Ovdje se postavlja određeni problem te se polaznicima dodjeljuju određene uloge, pri čemu jedan ima ulogu prodavača, a drugi kupca. Poželjno je da svaki polaznik bude prodavač te da se uloge rotiraju ili da trener igra ulogu kupca. Isto tako, polaznici se mogu podijeliti u grupe po tri sudionika, gdje jedan ima ulogu prodavača, drugi kupca, a treći promatrača. Nakon završetka igre najprije sudionici, a potom i trener analizira njihov nastup.<sup>23</sup> Ova metoda koristi se za razvoj i usavršavanje vještina prodaje

---

<sup>22</sup>Mihić, M., (2006)., op. cit. str. 128

<sup>23</sup>Mihić, M. (2006): Vještine prodaje i pregovaranja; upravljanje prodajnim osobljem i prodajni menadžment, op. cit. str. 126.

te utvrdilo može li polaznik uspješno primijeniti znanje i vještine stečene drugim metodama izobrazbe. Kad se primjenjuje ispravno, ova metoda predstavlja vrlo dobar način uvida u slabosti i prednosti prodavača.

### **Simulacije**

Simulacije su metode slične igri uloga. Kandidati se, sudjelujući u rješavanju zamišljenih situacija ili problema, natječu sudjelujući u prodaji. Simulacije se obično izvode korištenjem posebnih kompjutorskih programa. Putem igara i natjecanja, kandidate se na zanimljiv način stimulira na učenje. Zbog njihove složenosti igre uloga i simulacije su efektivnije kod unapređenja postojećeg znanja ili vještina, nego kod polaznika koji su tek na početku obuke.<sup>24</sup>

### **Dopisni tečajevi**

Dopisni tečajevi se mogu obaviti na način da predstavnici prodaje uče iz materijala kao što su skripte koje se dostave poštom. To je prikladan način učenja i razjašnjavanja složene materije koja se, u relativno kratkom roku, mora svladati. Vrijednost i praktičnost ovih materijala je u tome što ih sastavljaju stručnjaci s određenog područja. Nedostatak dopisnih tečajeva je u nemogućnosti provjere znanja te aktivnog sudjelovanja u razgovoru i razmjeni mišljenja. To se može prevladati postavljanjem pitanja uz traženje brzog odgovora, mišljenja ili prijedloga.

### **Metoda lekcije**

Metoda lekcije (školskog predavanja) – iako predstavlja neizostavan dio izobrazbe prodajnog osoblja, rijetko se koristi samostalno. Predavači iznose opće teorijske spoznaje, odnosno daju sažet prikaz relevantne materije koja se odnosi na karakteristike proizvoda, politiku i poslovanje tvrtke, obilježja kupaca, odnosno tržišta i vještine prodaje.<sup>25</sup> Uspješnost ove metode ovisi o kvaliteti predavača i njegovom načinu rada. Naime, jednosmjerno izlaganje rezultirat će nezainteresiranošću i pasivnošću polaznika.

Efikasnost ove metode moguće je poboljšati korištenjem suvremenih audio-vizualnih sredstava i pomagala, poticanjem sudionika na raspravu te provjerom znanja Aktivnim uključivanjem sudionika u proces obuke razvija se njihov interes te omogućava razmjena korisnih ideja za poboljšanje rada na terenu.

### **Grupne diskusije**

---

<sup>24</sup>Ibid.

<sup>25</sup>Mihić, M. (2006), op. cit. str. 126.

Grupne diskusije – ovdje se u grupi od 15 do 20 polaznika, uz vodstvo i usmjeravanje voditelja-trenera, iznose uobičajeni problemi s kojima se prodajni predstavnici susreću u praksi te predlažu i analiziraju moguća rješenja. Dobro formulirani i prezentirani slučajevi iz prakse mogu također poslužiti kao podloga za diskusiju u grupi. Prednost ove metode jest mogućnost aktivnog uključivanja svakog sudionika. Osnovna slabost ove metode je nedostatak predznanja polaznika, koje im onemogućava kvalitetno sudjelovanje u raspravi.

### **Paneli**

Panel diskusija se odvija tako da sudjeluje nekoliko stručnjaka, (tri do šest) koji prezentiraju određenu temu i nakon toga odgovaraju na pitanja polaznika. Ova metoda ima određene prednosti a to je što polaznicima pruža mogućnost boljeg razumijevanja područja i imaju uvid u problematiku koja je prezentirana. Dakle, može se na jednom mjestu saznati različita stajališta o problemu i mogućnost više solucija rješenja istog problema. Prednost ove metode može predstavljati i njezin nedostatak, jer različitost mišljenja više stručnjaka, nove i neiskusne prodavače može zbuniti.

### **Programirane instrukcije**

Programirane instrukcije jesu metoda edukacije koja se u prodaji rijetko koristi. Ono što se uči u ovoj metodi dijeli se na pojedine logičke dijelove, koje ispitanik redom izučava i rješava. Nakon izučavanja jednog dijela polaznik odgovara na pitanja unosom odgovarajućeg teksta ili klikom na određeno mjesto. Ako je odgovor točan, polaznik prelazi na sljedeći dio ili okvir.

Ova metoda je vrlo korisna pri davanju informacija o poslovnoj politici tvrtke i njezinim proizvodima te učenju osnovnih prodajnih tehnika. Nedostaci su joj visoki troškovi i potrebno stručno znanje za izradu specijaliziranih programa.<sup>26</sup> Rezultira izvještajem u kojem se na nekoliko stranica prodavaču daju informacije što može od kupca očekivati i kako adekvatno odgovoriti da bi ostvario prodaju.<sup>27</sup>

Seminari s kratkim, jednodnevnim ili tjednim seminarima nastoji se prodajno osoblje upoznati s proizvodnjom, karakteristikama i prednostima proizvoda, prezentacijama, demonstracijama proizvoda te načinom komuniciranja s potrošačima. Nadalje, tematika takvih seminara može biti psihologija prodaje, osnovna načela i vještine prodavanja, psihologija i ponašanje potrošača, uređenje prodavaonice, manipulacija robom, racionalizacija rada i sl.

---

<sup>26</sup>Mihić, M. (2006), op. cit. str. 126.

<sup>27</sup>Churchill, G. A., Ford, M. N., Walker, O. C., (1997): Sales force management, Irwin, Chicago, Bogota,, str.447.



Od ostalih metoda koriste se analize izvještaja prodajnih predstavnika, razgovori sa stručnjacima, razmjene iskustava, prezentacija obrađenih tema i dr. Kvaliteta i uspjeh izobrazbe značajno ima svoj doprinos posebno primjenom medija i sredstava. Razvoj računala značajno širi mogućnosti i izbor medija za izobrazbu. Među najvažnija sredstva izobrazbe mogu se ubrojiti skripta, prodajni priručnik i brošura. Skripta predstavlja materijale koji prodajnom osoblju služe za lakše praćenje i brže svladavanje prezentirane materije.

Prodajni priručnik služi za izobrazbu prodajnih predstavnika te kao vodič za njihov rad na terenu. On sadrži informacije o povijesti, organizaciji i radu tvrtke, proizvodima, cijenama i politici cijena, distribuciji i promociji, kupcima, prodajnim tehnikama i metoda, kao i mnogo drugih korisnih i praktičnih informacija (savjeti u razvijanju odnosa s kupcima, rješavanju reklamacija, uređenju prodajnog mjesta itd.).

U brošurama su navedene aktualne informacije i zbivanja u prodajnom poslu, prezentiraju se najbolji prodavači i rezultati koji su postignuti, te se detaljnije obrađuju pojedine teme, i dr.

### **3.3. Obuka za proizvod/uslugu**

Prilikom obuke za određeni proizvod ili uslugu poduzeće se može odlučiti za neke od najčešćih načina edukacije prodavača, pa to može biti putem knjiga, časopisa, online, kataloški, putem mentorske obuke u uredu ili na terenu i sl. Za vrijeme takve edukacije, prodavač osjeća pripadnost određenom poduzeću, a samim time i radi na vlastitom rastu i razvoju.<sup>28</sup>

### **3.4. Način provođenja obuke**

Obuku mogu provoditi treneri-specijalisti unutar tvrtke (rukovoditelji prodaje, iskusni prodavači) ili vanjski treneri (iz drugih tvrtki angažirani za vođenje izobrazbe) u prostorijama tvrtke, u obrazovnim institucijama, na terenu ili nekom drugom mjestu. Potrebno je utvrditi koliko vremena će posvetiti obuci, kolika će biti veličina grupe te omogućiti sva sredstva za

---

<sup>28</sup> Tomašević Lišanin, M. (2010): *Profesionalna prodaja i pregovaranje*, Zagreb, HUPUP, str. 420

kvalitetno obavljanje rada. Sve te odluke donosi tvrtka ovisno o tome što joj je isplativije i što će najbolje utjecati na samu kvalitetu obuke.

Važno je naglasiti kako postoje i poduzeća koja nemaju financijska sredstva predviđena za provođenje edukacijskih aktivnosti za svoje zaposlenike, no kroz vrijeme se ipak odluče za to, jer ukoliko žele opstati moraju se prilagoditi stanju na tržištu. Upravo ovakva situacija opravdava izjavu mnogih poduzetnika kako je neznanje skuplje od obrazovanja djelatnika, jer nekada šteta koja nastane iz neznanja bude jako velikih razmjera i financijskih i poslovnih, a ponekad se ne može ni popraviti, stoga bi u takvom slučaju stručno osoblje koštalo znatno manje.

## 4. PRODAJNI SUSRET I PREZENTACIJA PRODAVAČA

U fazi prezentacije prodavač odstupa od klasičnog isticanja karakteristika proizvoda, te približava kupcu činjenicu da li se taj proizvod ili usluga uklapa u njegove želje i potrebe. Prilikom prezentacije od prodavača se očekuje stručno znanje i izvrsne komunikacijske vještine u kojima će istaknuti sve prednosti i mane određenog proizvoda ili usluge u skladu sa očekivanjima krajnjeg potrošača. Prodavač najčešće koristi jezik tijekom prodajne prezentacije kako bi prenio vlastite ideje i prijedloge za rješavanje određenog problema kupca.<sup>29</sup>

### 4.1. Prodajna prezentacija

Prodajna prezentacija događaj je u trenutku koji se obično događa kada određeni prodajni tim pokušava sklopiti unosniji posao. To nije jednostavan telefonski poziv, jer često uključuje i sastanak. Kako bi se pripremila dobra prodajna prezentacija potrebno je mnogo vremena, znanja i vještina.<sup>30</sup>

Struktura prodajne prezentacije sastoji se od tri osnovna dijela:<sup>31</sup>

- Iznošenje problematike kupca
- Opis problema i njegovog utjecaja
- Predstavljanje rješenja

U trenutku kada prodavač krene izlagati problematiku kupca, kupac postaje siguran u svoju odluku kojom želi riješiti određeni problem. Sama problematika može utjecati i na kupca i na njegovu okolinu, ali i na njegovo poslovanje stoga se ulaženjem u problematiku traže odgovori na pitanja kako se prilagoditi situaciji. Predstavljanje rješenja je ključna stavka, obzirom da u tom trenutku kupac mora imati konačan odgovor, da li mu se sviđa predloženo rješenje, odnosno da li će to predloženo rješenje u potpunosti riješiti njegov problem. Prodajna prezentacija osim što stvara izravni odnos na relaciji kupac-prodavač ujedno donosi i najveće

---

<sup>29</sup> Mrvica Mađarac S., Jelica S., (2015.): *Poslovna komunikacija – poseban osvrt na njezinu ulogu u prodaji roba i usluga*, str. 154

<sup>30</sup> <https://www.pipedrive.com/en/blog/sales-presentation> (02.08.2023.)

<sup>31</sup> <https://pitch.com/guides/sales/sales-presentation-structure> (02.08.2023.)

financijske prihode za određeno poduzeće, jer se u takvim slučajevima uglavnom radi o velikim poslovima.

## 4.2. Prodajno pregovaranje

Pregovaranje u prodaji strateška je rasprava ili niz rasprava između kupca i prodavatelja koja idealno dovodi do zaključenja posla. Glavni cilj prodajnog pregovaračkog procesa je postizanje sporazuma koji je prihvatljiv za obje strane. Kao najvažniji savjeti za prodajno pregovaranje ističu se dobar plan, određivanje dnevnog reda, početna ponuda, smanjivanje napetosti, predanost, vođenje zabilješki, spremnost na suradnju, spremnost na trgovinu, smještaj u prostoru i korištenje prostora, čitanje sugovornika i sl.<sup>32</sup>

Kao sastavni dijelovi pregovaranja ističu se priprema, uvod, iznošenje karakteristika, koristi i dokaza, diskusija, argumentiranje, rješavanje problema, pronalaženje zajedničkih rješenja, te u konačnici sporazum.<sup>33</sup>

## 4.3. Pregovaračke taktike prodavača

Poslovno pregovaranje je poslovna aktivnost i sredstvo povezivanja gospodarskih subjekata, ali i način povezivanja ljudi/zaposlenika unutar poslovnog subjekta s ciljem rješavanja poslovnih (i osobnih) situacija obostrano zadovoljavajućim rješenjima.<sup>34</sup> Bez obzira o kakvoj vrsti pregovaranja se radi, teoretičari smatraju da postoje pregovaračke karakteristike svih pregovaračkih situacija pa se tako posebno ističu:<sup>35</sup>

- Postojanje dviju ili više strana,
- Postojanje potreba konflikta i želja između dviju ili više strana,
- Dobrovoljno pregovaranje dviju ili više strana,

---

<sup>32</sup> [https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/2eb257d2-8208-475a-8926-bdbe69d750ba/Training%20module%20-%20Negotiation\\_BH.pdf](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/2eb257d2-8208-475a-8926-bdbe69d750ba/Training%20module%20-%20Negotiation_BH.pdf) (02.08.2023.)

<sup>33</sup> <https://plaviured.hr/6-faza-dobrog-suradnickog-pregovaranja/> (02.08.2023.)

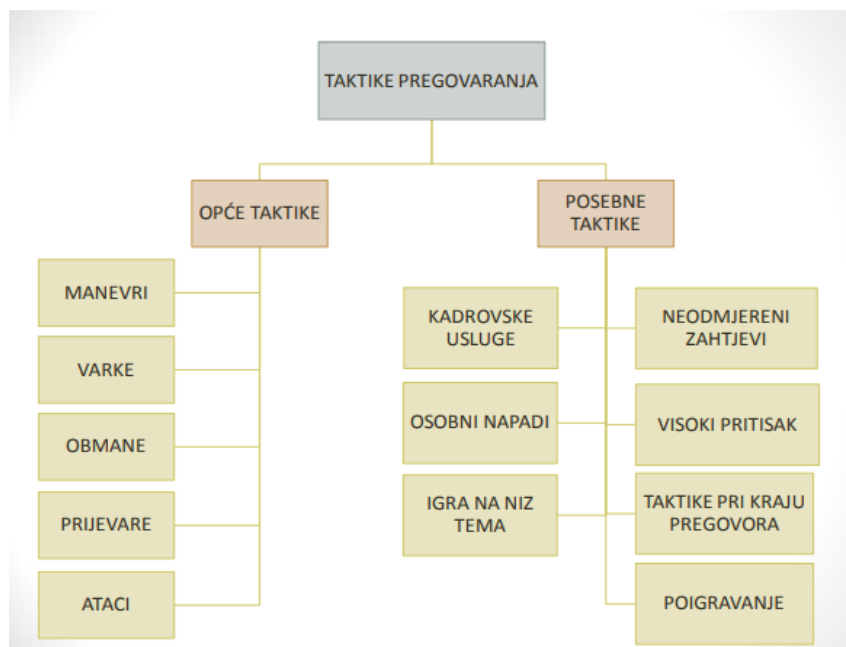
<sup>34</sup> Jurković Majić O., Janjić B., (2022.), *Taktike distributivnog pregovaranja*, str. 73

<sup>35</sup> *Ibidem.*, str. 70

- Proces davanja i uzimanja,
- Nastojanje postizanja dogovora

Pregovaranje u poslovanju predstavlja proces u kojem i jedna i druga strana, u konkretnom slučaju prodavač i kupac žele zadovoljiti svoje želje i potrebe na ravnopravan način. Glavni cilj pregovaranja je izvlačenje maksimalne dobiti iz predmetnih pregovora.

Kao vrste pregovaračkih taktika posebno se mogu izdvojiti opće taktike, te posebne taktike. Razlike između općih i posebnih taktika vidljive su niže u tekstu (Slika 6)<sup>36</sup>



Slika 5 - Pregovaračke taktike

(Izvor: <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/wp-content/uploads/sites/393/2013/04/4.-predavanje.pdf>)

Koja od taktika pregovaranja će se koristiti u kojem slučaju ovisi ponajviše o samom cilju kupca i prodavača. Važno je naglasiti kako je iz pregovora poželjno izvući sve najbolje, odnosno dobar dogovor i dobre odnose u kojima će obje strane biti zadovoljene.

<sup>36</sup> <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/wp-content/uploads/sites/393/2013/04/4.-predavanje.pdf> (25.07.2023.)

## 5. PRODAVAČI I PRODAVANJE U DIGITALNOM DOBU

Digitalno doba predstavlja transformaciju mnogih modela poslovanja, ali kao najaktualniji ističe se upravo prodaja. Prodaja putem interneta postala je najzastupljeniji oblik prodaje bez obzira o kojoj vrsti prodaje se radi. Postoji mnogo definicija samog pojma digitalne transformacije u prodaji, no kao ona opće definicija može se reći da je digitalna transformacija promjena u načinu poslovanja, na način da poduzeće osim dosadašnjih načina poslovanja koristi i druge metode i tehnologije kako bi povećalo svoj profit.<sup>37</sup>

### 5.1. Uloga interneta u pripremi prodajnog susreta i prezentiranju rješenja

Digitalni svijet doveo je do radikalnih promjena u tradicionalnoj maloprodajnoj praksi, ali to nije naštetilo ili zaustavilo prodaju, nego upravo suprotno. Digitalna tehnologija podržava i pojednostavljuje fizičku kupnju potrošača dok poduzećima omogućuje prikupljanje dodatnih i važnih informacija o potrošačima.<sup>38</sup> Iako je sve veći broj onih koji su skloni internet kupovini ipak postoji i određeni broj kupaca koji smatra kako je kupovina putem interneta loša iz razloga što se proizvod ne može „opipati“, odnosno smatraju kako je jednostavnije kupiti putem interneta uslugu nego li proizvod.<sup>39</sup>

Ukoliko određeno poduzeće želi biti tržišno prisutno u smislu digitalne prodaje prije svega samo vodstvo poduzeća, ali i njegovo prodajno osoblje mora imati izvrsno znanje o digitalnom marketingu. Digitalni mediji poremetili su način na koji se informacije stvaraju, distribuiraju i konzumiraju, stoga se promijenila i sama uloga prodavača. Uloga prodavača u tom smislu postaje sve više savjetodavna, a manje transakcijska. Samim time postoji sve veća potreba za boljim razumijevanjem podataka i tehnologije.<sup>40</sup>

---

<sup>37</sup> Burilović L., (2020.), *Digitalna transformacija poslovanja u maloprodaji*, op. cit. str. 198

<sup>38</sup> Burilović L., *Op.cit.*, str. 202

<sup>39</sup> Škare V., (2006.), *Internet kao novi kanal komunikacije, prodaje i distribucije za segment mladih potrošača*, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 32

<sup>40</sup> <https://www.impactplus.com/blog/selling-in-the-digital-age-why-every-sales-pro-needs-to-understand-digital-marketing> (19.08.2023.)

## 5.2. Uloga društvenih medija u prodajnom procesu

Društveni mediji su mediji kojima je glavni cilj razmjena i stvaranje određenog sadržaja.<sup>41</sup> Društveni mediji predstavljaju znatnu i široku promjenu u komunikaciji između organizacija, društava i pojedinaca.<sup>42</sup> Ovisno o kojem društvenom mediju se radi, svaki od njih ima razliku u tome koliko neki sadržaj može biti „viralan“, odnosno koliko brzo će se podređeni sadržaj proširiti, te samim time doći do ciljane publike.

Društveniji mediji su razni blogovi, forumi, web stranice, društvene mreže i sl., a kao najuspješnije svakako se mogu istaknuti upravo društvene mreže. Posebno se ističu Instagram, Tik Tok, Facebook, Twitter, te Snapchat koji je prethodnim društvenim mrežama poslužio kao inspiracija. Osim što svaki pojedinac, pa tako i velike kompanije mogu dijeliti svoje sadržaje koji će postati viralni, jednako tako mogu platiti i određene reklame i odabrati ciljanu publiku kojoj će se takve reklame pojavljivati shodno njihovom interesu. Kako bi se pratila uspješnost poslovanja u tom smislu, sve društvene mreže imaju analitičke podatke kojima prate uspjeh poslovanja i takve vrste oglašavanja, pod uvjetom da se radi o poslovnom računu. Osim klasičnih već navedenih promocija, najpopularnija je svakako suradnja sa „influencerima“, odnosno osobama koje na navedenim društvenim mrežama imaju veliki broj pratitelja, te im prezentiraju proizvode za koje tvrde da su za njih najbolji izbor.

## 5.3. Utjecaj društvenih mreža na promociju poduzeća

Društvene mreže sastoje se od virtualnih profila, stvarnih ljudi koji se predstavljaju drugim korisnicima mreže. Temelje se na međusobnoj komunikaciji pomoću komunikacijskih alata druge vrste poruke. Poduzeća stvaraju svoje virtualne profile kako bi se približili korisnicima, upoznali njihove potrebe, te utjecali na njihov odabir prilikom kupnje proizvoda.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> <https://equestris.hr/upravljanje-drustvenim-mrezama-i-zajednicom/razlika-izmedu-drustvenih-mreza-i-drustvenih-medija/> (20.08.2023.)

<sup>42</sup> Kietzmann, Jan H.; Kristopher Hermkens (2011). "Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media". Business Horizons. 54

<sup>43</sup> Kovač I., Protrka D., Novak I., Percepcija uloge društvenih mreža u promociji trgovačkih lanaca u Republici Hrvatskoj, str. 37

Društvene mreže sastoje se u tome što nude premošćivanje vremenskih ograničenja, kakve nameće tradicionalno poslovanje u kojem bi komunikacija s korisnicima bila jednostavnija. Kako su društvene mreže dostupne širokoj populaciji imaju doseg na veliki skup ciljane skupine korisnika. Ovaj marketinški kanal predstavlja važan element komunikacije prodavatelja i kupca. Nužno je napomenuti da je komercijalizacijom interneta razvijen i pojam internetski marketing koji povezuje sve mogućnosti interneta i skupinu tehnika za promociju i oglašavanje proizvoda i marke. Poduzeća mogu u kratkom roku dobiti i povratne informacije o svojim proizvodima ili uslugama. Početak internetskog oglašavanja povezuje se s 1994. godinom kada se na internetu pojavio prvi oglas. Naglo koristeći društveni alat poput Youtube-a, Facebook-a i Twittera preko noći su postale mamac oglašivača koji ih nisu mogli ni željeti ignorirati.<sup>44</sup>

Lajkovi i komentari postali su sve popularniji, maloprodajna poduzeća uglavnom koriste većinu kategorija promotivnog miksa poput osobne prodaje i unaprjeđenja prodaje. Poduzeća se suočavaju s padajućim prinosima klasične promocije. Danas se putem društvenih mreža događa rasprava pred milijunom ljudi, a podaci se arhiviraju godinama. Maloprodajna poduzeća često imaju ograničena financijska sredstva za oglašavanje. Društvene mreže radikalno su promijenile način komuniciranja, odnosno obraćanja ciljanim tržištima. Društvene mreže kao svakodnevni komunikacijski alat postale su dobar magnet za prodavače, ali i sve češće mjesto potražnje za proizvodima ili pak uslugama od strane kupca. Tehnologija i digitalna transformacija utječe na sve sfere našega društva kako živimo i kako radimo. Tko želi preživjeti u digitalno doba mora iz temelja promijeniti način interakcije s kupcima.<sup>45</sup>

Kako bi se bolje razumio sami utjecaj društvenih medija na prodaju, prije svega potrebno je razumjeti prodajni ciklus. Prodajni ciklus mjeri vrijeme koje je potrebno za više kupaca od prvog kontakta do završetka prodaje. Prodajni ciklusi identificiraju gdje u procesu potrošač može biti u nastojanju da pomogne u prodaji da pomakne kupca u sljedeću fazu procesa. Društveni mediji čine prodajne cikluse dinamičnijima. Prodaja na društvenim mrežama nadilazi više kupaca do transakcije, ali uključuje stvarnu upotrebu proizvoda ili usluge.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Kovač I., Protrka D., Novak I., *Op.cit.*, str. 38

<sup>45</sup> *Ibidem.*, 39

<sup>46</sup> <https://www.manobyte.com/growth-strategy/social-medias-impact-sales-cycle> (15.08.2023)



Faze u prodajnom ciklusu su:<sup>47</sup>

- Otkriće
- Izbor
- Validacija
- Kupnja

Otkriće je točka u kojoj potrošač stječe i gradi svijest o vašem proizvodu ili usluzi. Potrošači imaju pristup obilju proizvoda i usluga koje mogu izabrati. Tijekom procesa odabira potrošači izdvajaju proizvode i usluge koji ne odgovaraju njihovim osobnim preferencijama i donose odluku koji proizvod ili uslugu žele kupiti. Nakon što potrošači suze svoju opciju na stavku koju namjeravaju kupiti, prelazi se na postupak provjere valjanosti. Ovo je najopsežnija faza prodajnog ciklusa. Kada je potrošač spreman kupiti proizvode ili uslugu, potrebno je olakšati mu sami proces.

---

<sup>47</sup> Dean, K. (2022). <https://www.manobyte.com/growth-strategy/social-medias-impact-sales-cycle>(19.08.2023)

## **6. PRIMJERI TVRTKI U KOJIMA SE PROVODI OSPOSOBLJAVANJE PRODAJNOG OSOBLJA**

Kako bi se što bolje približio sami proces osposobljavanja prodajnog osoblja, a u svrhu što boljeg razumijevanja svega navedenog takav proces prikazat će se na primjeru četiri poduzeća koja imaju različit opis poslovanja i to:

- C&A MODA D.O.O.
- LEDO PLUS D.O.O.
- INA D.D.
- KONZUM PLUS D.O.O.

Sva navedena poduzeća broje veliki broj poslovnica stoga je usklađenje i osposobljavanje kompletnog prodajnog osoblja jako veliki izazov za njih, no upravo to ujedno je i ključ rasta i razvoja istih.

Važno je naglasiti kako svako od navedenih poduzeća ima izrazito dobar menadžment, te financijska sredstva koja su prethodno izdvojena za obrazovanje i educiranje kako prodajnog, tako i ostalog osoblja. Za razliku od C&A, Ine i Konzuma, Ledo svoje proizvode plasira putem prodajnih predstavnika, koji obilaze mnoge trgovačke lance i nude im svoje proizvode, što u najvećoj mjeri pokazuje koliko je prodajno osoblje zaista važno, obzirom na činjenicu da prodajni predstavnici ujedno i zaključuju prodaju potpisivanjem ugovora. S druge strane, za razliku od Leda koji nema svoju poslovnicu u kojoj prodaje samo svoje proizvode, imamo primjer poslovnica C&A, Ine i Konzuma pri čemu C&A prodaje samo i isključivo svoje proizvode, pa na taj način prodaja automatski ovisi o prodajnom osoblju unutar poslovnice, dok Ina osim klasične prodaje ima izuzetno zahtjevne uvijete u smislu zaštite na radu, obzirom da se radi o zapaljivoj robi. Konzum raspolaže raznim proizvodima od kojih je većina njih od velike potrebe krajnjim kupcima obzirom da se radi o prehrambenim proizvodima, te sukladno tome od svojega prodajnog osoblja očekuje mnogo, pa ih u skladu sa time i educira.

Obzirom da se radi o primjerima velikih poduzeća koji broj zaposlenih broji i tisućama jednako kao i broj poslovnica, potrebno je naglasiti da svako od njih ima postavljenu politiku ponašanja i radnih uvjeta od kojih ne odstupaju već na njima intenzivno rade.

## 6.1. C&A moda d.o.o.

**C&A moda d.o.o.** bilježi uspješno poslovanje već godinama, te ima ponudu pristupačne odjeće najnovijih modnih stilova. Rade na tome da u osnovnu ponudu uvijek dodaju neki novi komad pri tom prateći trendove. Tvrtka ima 1575 poslovnica diljem Europe, te djeluje već 176 godina s ciljem da uvijek izrađuju odjeću koja će uvijek biti široko dostupna. Svakodnevno imaju preko dva milijuna kupaca i oko 60 tisuća zaposlenika, te više od milijun dobavljača koji proizvode odjeću za sve te poslovnice.



Slika 6 - Prikaz poslovnice C&A moda d.o.o.

Izvor:

[https://www.google.com/search?q=cia+moda+trgovinja&tbm=isch&ved=2ahUKEwibtKa058ODAxUGhP0HHUJKBYkQ2-cCegQIABAA&oq=cia+moda+trgovinja&gs\\_lcp=CgNpbWcQAzoGCAAQCBAeULsIWkwaYLgbaABwAHgAgAFoiAHkCpIBBDEzLjKYAQCgAQGqAQnd3Mtd2l6LWltZ8ABAQ&sclient=img&ei=ZK6WZZvyMlaI9u8PwpSVyAg&bih=970&biw=1920#imgrc=V\\_r-rHiPTm6etM](https://www.google.com/search?q=cia+moda+trgovinja&tbm=isch&ved=2ahUKEwibtKa058ODAxUGhP0HHUJKBYkQ2-cCegQIABAA&oq=cia+moda+trgovinja&gs_lcp=CgNpbWcQAzoGCAAQCBAeULsIWkwaYLgbaABwAHgAgAFoiAHkCpIBBDEzLjKYAQCgAQGqAQnd3Mtd2l6LWltZ8ABAQ&sclient=img&ei=ZK6WZZvyMlaI9u8PwpSVyAg&bih=970&biw=1920#imgrc=V_r-rHiPTm6etM)

Poslovnice tvrtke C&A imaju različitu veličinu same poslovnice a to ovisi o tome u kojem mjestu se poslovnica nalazi, te koliko to mjesto ima stanovnika. Stoga je jasno da veća poslovnica ima veći broj zaposlenika, a manja poslovnica samim time manji broj. Ukoliko

uzmemo kao primjer poslovnice C&A u Splitu u njoj tijekom jedne smjene radi šest osoba na tri odjela (dječji, muški i ženski).

### **6.1.1. Organizacija poslovanja**

Organizacija poslovanja određena je hijerarhijski, na način da postoji jedan direktor, jedan poslovođa svake poslovnice, po jedan voditelj svakog prodajnog odjela, te prodavači koji su odgovorni voditeljima, koji su u konačnici odgovorni poslovođi, koji na samom kraju te piramide odgovara direktoru poduzeća.

### **6.1.2. Osposobljavanje i trening prodajnog osoblja**

**Osposobljavanje** radnika se u pravilu provodi prije samog početka rada zbog nekih od propisanih razloga (promjena radnog postupka, uvođenje nove radne opreme ili njezine promjene, uvođenje nove tehnologije, upućivanje radnika na novo radno mjesto). Radnike prije početka rada treba obavijestiti o svim činjenicama i okolnostima na njihov rad, sigurnost i zdravlje na njihovom radnom mjestu. Osposobljavanje radnika u ovom poduzeću uglavnom se radi edukacijom online putem. Nakon što je prodavač prošao online edukaciju, dužan je odraditi 10 dana praktičnog rada u pratnji svoga mentora kojeg mu dodjeli voditelj odjela, pri čemu je mentor osoba koja ima najduži radni staž u poduzeću. Kroz 10 dana obuke, prodavači uče kako se uopće prodavači ponašaju sukladno politici poslovanja. Kroz obuku prodajno osoblje uči kako uvjeriti kupca da kupi robu ili uslugu koju poduzeće nudi. Također uči i smjernice timskog rada, te način plasiranja u konkretnom slučaju odjeće, do krajnjeg potrošača. Osim svega navedenog u obuku ulazi i učenje komunikacije sa kupcima, ukoliko se npr. dogodi situacija da trenutno u ponudi ne postoji određeni proizvod ili usluga, prodavač je dužan kupca uputiti u kojoj od preostalih poslovnica može pronaći ono što mu je potrebno.

**Trening prodajnog osoblja** vrši se na način da poslovođe jednom godišnje, a po potrebi i više imaju edukacije koje se odnose na rad s kupcima, te način ponašanja u određenim situacijama,

a onda poslovođe u sklopu poslovnice u tome educiraju ostalo prodajno osoblje, te na taj način konstantno pridaju veliku važnost komunikacijskim vještinama.

## 6.2. Ledo Plus d.o.o.

Ledo Plus d.o.o. je danas najveći domaći proizvođač industrijskog sladoleda, te najveći distributer smrznute hrane, koji se može pohvaliti širokim asortimanom proizvoda i to sladoledom, smrznutim voćem i povrćem, gotovim jelima i mesom, sa nadopunjavanjem novih inovativnih proizvoda koji odgovaraju visokim zahtjevima Ledovih potrošača. Prepoznatljiv i uvijek omiljen i vrlo popularan, Ledo osvaja svojom izvrsnom ponudom različitih proizvoda, te vrhunskom kvalitetom. Ledo uvijek radi na uvođenju moderne tehnologije i usavršavanja proizvoda, te konstantno zadržava najviše moguće standarde. Više od 500 hladnjača opremljenih tehnologijom osigurava da proizvodi stignu do prodajnih mjesta. Više od 100.000 rashladnih uređaja omogućuje da kupci u svakom trenutku mogu doći do svojih omiljenih smrznutih delicija. Zaštita okoliša jedan je od strateških ciljeva u poslovanju Leda. Ledo sa svojim zdravim proizvodima smrznute hrane zagovara zdrav život i pravilnu prehranu. Uvijek se brine da njegovi kupci i potrošači, te ostale zainteresirane strane budu zadovoljne i tako već više od pola stoljeća. Ledo također ima i svoj prepoznatljivi logo čiji su fanovi i veliki i mali.



Slika 7 - Prikaz prepoznatljivog loga poduzeća Ledo plus d.o.o.

Izvor:

[https://www.google.com/search?sca\\_esv=595661027&q=ledo+medo&tbm=isch&source=lnms&sa=X&ved=2ahUKewjsyJii58ODAxX8\\_rsIHQsmAc0QOpQJegQIDBAB&biw=1920&bih=970&dpr=1#imgrc=i1t\\_xQcJ0PG-](https://www.google.com/search?sca_esv=595661027&q=ledo+medo&tbm=isch&source=lnms&sa=X&ved=2ahUKewjsyJii58ODAxX8_rsIHQsmAc0QOpQJegQIDBAB&biw=1920&bih=970&dpr=1#imgrc=i1t_xQcJ0PG-)

M

### **6.2.1. Organizacija poslovanja**

Organizacija poslovanja svodi se na više odjela pa se tako ističe direktor prodaje, direktor marketinga, direktor distribucije, direktori regija, supervizori, prodajni predstavnici i vozači. Organizacija poslovanja je hijerarhijska, a krajnji kontakt sa određenim kupcima upravo imaju vozači koji svu hranu dovoze na maloprodajna mjesta nakon što je prodaja zaključena. Cijelo osoblje ima ulogu u procesu prodaje, te se mora pridržavati određenih načina poslovanja i politike poduzeća, no poseban naglasak stavlja se u konkretnom slučaju na prodajne predstavnike jer upravo ono dogovaraju prodaju određenih proizvoda i usluga sa krajnjim potrošačima, odnosno trgovačkim lancima. Također, Ledo njeguje dobru atmosferu i kolegijalnost među timovima. Ledo je u potpunosti uveo novi mobilni informatički sustav za prodajno osoblje čime je omogućio potpuno i brzo zadovoljavanje potreba kupaca i potrošača. Suradnja s poslovnim partnerima se velikim dijelom odvija putem elektroničke pošte. U Hrvatskoj Ledo ima distributivno logističko skladište Zagreb i Dugopolje.

### **6.2.2. Osposobljavanje i trening prodajnog osoblja**

Trening prodajnog osoblja sastavni je dio poslovanja ovog poduzeća iz razloga što razumije važnost ulaganja u razvoj i edukaciju zaposlenika, stoga svojim zaposlenicima omogućava brojne edukacijske programe koji odgovaraju individualnom razvoju pojedinaca, te potrebama poslovanja. Potiče se odlazak na seminare, kongrese, team building, programe osposobljavanja, treninge, učenje stranih jezika i informatičke tečajeve. Informatičkom edukacijom omogućuje učinkovit prijenos informacija i znanja, pa na taj način upoznaju zaposlenike sa poslovnim procesima, rezultatima poslovanja i razvojem strategije. Osim usavršavanja nastoje razvijati zaposlenike koji pokazuju potencijal za postizanje promjene. Rade kroz projekt razvoja kompetencije, mentorskog sustava, te internih treninga.

### 6.3. INA d.d.

**Ina d.d.** je srednje velika europska naftna kompanija koja ima vodeću ulogu u naftnom poslovanju u Hrvatskoj, te značajnu ulogu u regiji, u smislu istraživanja i proizvodnji nafte, plina, preradi nafte, te distribuciji nafte i naftnih derivata. Dioničko društvo osnovano je 01.01.1964. godine spajanjem Naftoplina s rafinerijom u Rijeci i Sisku. Ina je dioničko društvo čiji su najveći dioničari naftna kompanija Mol, Republika Hrvatska, a manji dio dionica nalazi se u vlasništvu privatnih institucionalnih investitora. Sjedište društva nalazi se u Zagrebu. Ukupan broj zaposlenih je nešto manji od 10.000. Osim u Hrvatskoj Ina posluje u Angoliji i Egiptu. Ina upravlja modernom regionalnom mrežom više od 500 maloprodajnih mjesta u Hrvatskoj i susjednim državama. Nastojeći energiju učiniti dostupnom Ina želi biti pokretač društvenog i gospodarskog razvoja. Vodeći brigu o ljudima i okolišu, njegujući odgovorno poslovanje i lokalno partnerstvo.



Slika 8 - Prikaz poslovnice Ina d.d.

Izvor:

[https://www.google.com/search?sca\\_esv=595661027&q=poslovnica+ina&tbm=isch&source=lnms&sa=X&ved=2ahUKEwi614-X58ODAxXH\\_7sIHc3rB7EQ0pQJegQIDRAB&biw=1920&bih=970&dpr=1#imgrc=WcgbtgNYEmRSQM](https://www.google.com/search?sca_esv=595661027&q=poslovnica+ina&tbm=isch&source=lnms&sa=X&ved=2ahUKEwi614-X58ODAxXH_7sIHc3rB7EQ0pQJegQIDRAB&biw=1920&bih=970&dpr=1#imgrc=WcgbtgNYEmRSQM)

### **6.3.1. Organizacija poslovanja**

Organizacija poslovanja svodi se na glavnog direktora koji je smješten u Zagrebu. U poslovnicama je organiziran smjenski rad i to u tri smjene (jutarnju, popodnevnu i noćnu). Svaka županija ima regionalnog direktora, a svaka poslovnica u županiji ima voditelja poslovnice, kojemu odgovara prodajno osoblje. Obzirom da se radi o jako velikom društvu, poslovanje mora biti strogo hijerarhijski posloženo kako bi se svi segmenti mogli držati uspješnima. Ono što je posebno važno kod prodajnog osoblja Ine, jest to da njihov rad osim njihovih naređenih promatraju i tajni kupci, odnosno fizičke osobe čija je svrha da posjete poslovnice društva na način da dođu kupiti neku robu ili koristiti neku uslugu i na taj način ocjene rad određenog prodavača u smislu stručnosti, komunikacije, ponude određenog proizvoda i usluge i sl. Prodajno osoblje obavlja poslove usluživanja kupca, te obradu transakcija, koristeći blagajnu ili elektroničke sustave plaćanja, praćenje i održavanje razine zaliha goriva i asortimana u poslovnici, kao i održavanje radnog prostora urednim i čistim. U Ini ima mnogi mogućnosti za rast i razvoj, ponajviše jer se radi o jako velikom sustavu. Također, društvo ima brojne mogućnosti edukacije i za to predviđene financijske mogućnosti.

### **6.3.2. Osposobljavanje i trening prodajnog osoblja**

Trening prodajnog osoblja u Ini pruža ključne alate koji pomažu zaposlenicima da izrade dobre odnose s kupcima. Prodajni tim je direktno odgovoran za rezultate prodaje, pa samim time imaju edukaciju prodajnog osoblja koje je tek zaposleno, te dodatno usavršavanje postojećeg osoblja. Radnici koji rukuju radnom opremom moraju biti punoljetni, imati odgovarajuću stručnu spremu prije provedbe stručnog osposobljavanja. Obavezno moraju pristupiti i utvrđivanju zdravstvenog stanja. Zaštita na benzinskim postajama propisuje da skladištenje i pretakanje naftnih derivata smiju samo obavljati osposobljeni i ovlašteni radnici koji zadovoljavaju opće i posebne uvijete. Svaki prodavač na benzinskoj pumpi mora biti osposobljen za početno gašenje požara, rukovanje vatrogasnim aparatom, priručnim sredstvima za gašenje požara. Prodavač mora paziti da pri punjenju vozila ne prolije gorivo, te ne smije dopustiti paljenje motora i svijetla. Također mora paziti da se vozilo ne puni gorivom dok motor vozila radi, da u poslovnici ne drži kante i posude s benzinom, da se ne puši i ne dopusti kupcima da puše. Prodajno osoblje obavezno je nositi propisano radno odijelo, gumene čizme, zaštitne rukavice i naočale.



#### 6.4. Konzum plus d.o.o.

Konzum plus d.o.o. je vodeći maloprodajni lanac u Hrvatskoj u kojem svakodnevno kupuje više od pola miliona ljudi. Konzum ima više od 600 poslovnica smještenih po Hrvatskoj. U preko 300 gradova i naselja u unutrašnjosti, na obali i otocima nalaze se Konzum prodavaonice. S tradicijom dužom od 65 godina potvrđuju svoju leadersku poziciju na tržištu, te postavljaju nove trendove u maloprodaji, sljedeći svoju misiju i viziju. Razgranatom prodajnom mrežom, kvalitetnom uslugom i širokim asortimanima postali su sinonim za trgovinu. Tako su manje poslovnice odličan izbor za manje naseljena mjesta. U maxi Konzum se najčešće ide u veće tjedne kupnje. Super Konzum svojom velikom ponudom omogućava kupcu da na jednom mjestu obavi, odnosno kupi sve ono što mu je potrebno za kućanstvo. Prvi je trgovački lanac sa internetskom prodavaonicom u kojoj je moguće iz udobnosti doma naručiti sve potrebne namirnice. Podrškom malim i velikim dobavljačima pomaže u razvoju Hrvatske poljoprivrede i gospodarstva, pa iz toga razloga svoje police stavljaju ono najbolje od hrvatskih opg-ova, farmi, uzgajališta i tvornica.



Slika 9 - Prikaz loga poduzeća Konzum plus d.o.o.

Izvor:

[https://www.google.com/search?sca\\_esv=595661027&q=logo+konzum&tbm=isch&source=lnms&sa=X&ved=2ahUKEwji5d-I58ODAxU1g\\_0HHfkbM4Q0pQJegQIDBAB&biw=1920&bih=970&dpr=1#imgrc=Nst7XyPoeFMXLM](https://www.google.com/search?sca_esv=595661027&q=logo+konzum&tbm=isch&source=lnms&sa=X&ved=2ahUKEwji5d-I58ODAxU1g_0HHfkbM4Q0pQJegQIDBAB&biw=1920&bih=970&dpr=1#imgrc=Nst7XyPoeFMXLM)

### **6.4.1. Organizacija poslovanja**

Organizacija poslovanja svodi na poslovođu, prodavače, blagajnike, pomoćne radnike i pakirere. Poslovođa rijetko komunicira sa kupcima osim u slučaju reklamacija i sl., dok je njegova glavna zadaća organizacija posla. Prodavač komunicira sa kupcima i zaključuje posao. Blagajnik naplaćuje kupljenu robu, a ponekad daje i potrebne informacije krajnjim potrošačima. Pakireri su dužni pakirati kupljenu robu, a po nalogu poslovođe obavljati i druge pomoćne poslove koji su u datom trenutku potrebni.

### **6.4.2. Osposobljavanje i trening prodajnog osoblja**

Trening prodajnog osoblja svodi se na edukaciju prodajnog osoblja prvenstveno u smislu na koji će način komunicirati sa kupcima. Kupci sve više zahtijevaju od prodavača da im objasni sve o određenom proizvodu koji namjeravaju kupiti. Iz toga razloga Konzum ulaže napor da prodajno osoblje osposobi i pripremi na takve zadatke. Rade na unaprjeđenju znanja i novih ideja kako ne bi zaostajali za konkurencijom, te kako bi se maksimalno prilagodili tržišnim potrebama. U suvremenom poslovanju posebno do izražaja dolazi učenje putem različitih oblika usavršavanja. U pravilu su troškovi obuke niži od troškova neznanja. Poslovno osoblje mora imati temeljno znanje, motiv i vještinu komuniciranja s kupcima. Svi zaposlenici Konzuma moraju biti odjeveni na jednak način u službene uniforme, te biti uredni na svojim radnim mjestima. Prodajno osoblje osim svih vrsta edukacije koje motiviraju radnike i na osobni i na poslovni rast i razvoj imaju razne nagrade, pa osim prigodnih nagrada u vrijeme blagdana nije rijedak slučaj ostvarivanje novčanih nagrada putem stimulacije u slučaju kada se napravi više prometa od onoga koji je previđen i sl.

## 7. ZAKLJUČAK

Sama količina i kadar prodajnog osoblja ovisi ponajprije o veličini poslovnice i ponudi asortimana koju poslovnica ima, ali kao najosnovnije vrste prodajnog osoblja maloprodaje mogu se izdvojiti poslovođa, blagajnik, pakirer, pomoćni radnik i prodavač. Kao glavne osobine prodavača ističu se komunikacijske vještine, stručnost, urednost i pristojnost, a njegova edukacija i izobrazba od velike važnosti je želi li poduzeće uspješno poslovati. Prodajno osoblje može se obavljati vanjskim i unutarnjim putem. Prodajni trening obuhvaća sve od edukacije novih zaposlenika do razvijanja njihovih vještina, postavljanja kriterija prema kojima će se mijenjati i prilagođavati tržištu.

Trening najbolje utječe na osposobljavanje prodajnog osoblja i donosi najbolje rezultate. Kao osnovne metode obuke prodavača razlikujemo trening na terenu, igre uloga, simulacije, dopisni tečajevi, metoda lekcije, m grupne diskusije, paneli, programe instrukcije, programi elektroničkog usavršavanja, te rotacija posla i seminari. Ovisno o kakvom se obliku poslovanja radi i kakve su potrebe tržišta, odabire se i metoda obuke. U fazi prezentacije i pregovaranja prodavač odstupa od klasičnog isticanja karakteristika proizvoda, te približava kupcu činjenicu da li se taj proizvod ili usluga uklapa u njegove želje i potrebe. Osim klasičnog načina prodaje, sve zastupljeniji je način prodaje putem interneta, odnosno prodaja u digitalnom obliku.

Dakako, osim osoba koje smatraju kako je to izvrstan i brz način kupovine, s druge strane postoje osobe koje isto tako smatraju da je mnogo lakše kupiti uslugu preko interneta nego li proizvod koji ne mogu opipati. No bez obzira na to, digitalizacija je danas obuhvatila mnoge sektore, a posebice prodaju, stoga ukoliko određeno poduzeće želi konkurirati na tržištu morati će se prilagoditi potrebama tržišta i digitalizaciji prodaje. Ključ digitalne prodaje leži u izvrsnom digitalnom marketingu.

U radu su prikazane uspješne tvrtke koje provode osposobljavanje i trening svojih zaposlenika. Osposobljavanje radnika u C&A se u pravilu provodi prije samog početka rada zbog nekih od propisanih razloga (promjena radnog postupka, uvođenje nove radne opreme ili njezine promjene, uvođenje nove tehnologije, upućivanje radnika na novo radno mjesto). Trening prodajnog osoblja vrši se na način da poslovođe jednom godišnje, a po potrebi i više imaju edukacije koje se odnose na rad sa kupcima, te način ponašanja u određenim situacijama, a onda poslovođe u sklopu poslovnice u tome educiraju ostalo prodajno osoblje, te na taj način konstantno pridaju veliku važnost komunikacijskim vještinama. Ledo Plus d.o.o. također

provodi trening prodajnog osoblja što je sastavni dio poslovanja ovog poduzeća iz razloga što razumije važnost ulaganja u razvoj i edukaciju zaposlenika, stoga svojim zaposlenicima omogućava brojne edukacijske programe koji odgovaraju individualnom razvoju pojedinaca, te potrebama poslovanja.

Trening prodajnog osoblja u Ini pruža ključne alate koji pomažu zaposlenicima da izrade dobre odnose s kupcima. Prodajni tim je direktno odgovoran za rezultate prodaje, pa samim time imaju edukaciju prodajnog osoblja koje je tek zaposleno, te dodatno usavršavanje postojećeg osoblja. Radnici koji rukuju radnom opremom moraju biti punoljetni, imati odgovarajuću stručnu spremu prije provedbe stručnog osposobljavanja.

Trening prodajnog osoblja u Konzumu svodi se na edukaciju prodajnog osoblja prvenstveno u smislu na koji će način komunicirati sa kupcima. Konzum ulaže napor da prodajno osoblje osposobi i pripremi na takve zadatke. Rade na unaprjeđenju znanja i novih ideja kako ne bi zaostajali za konkurencijom, te kako bi se maksimalno prilagodili tržišnim potrebama. Prodajno osoblje osim svih vrsta edukacije koje motiviraju radnike i na osobni i na poslovni rast i razvoj imaju razne nagrade, pa osim prigodnih nagrada u vrijeme blagdana nije rijedak slučaj ostvarivanje novčanih nagrada putem stimulacije u slučaju kada se napravi više prometa od onoga koji je previđen i sl.

## LITERATURA

### Knjige i članci:

1. Burilović L., (2020.): Burilović L., (2020.), Digitalna transformacija poslovanja u maloprodaji
2. Churchill, G. A., Ford, M. N., Walker, O. C., (1997): Sales force management, Irwin, Chicago, Bogota.
3. Jurković Majić O., Janjić B., (2022.), Taktike distributivnog pregovaranja. Communication Management Review, 07 (02), 68-86.
4. Kietzmann, Jan H.; Kristopher Hermkens (2011): "Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media". Business Horizons. 54
5. Kovač I., Protrka D., Novak I., Percepcija uloge društvenih mreža u promociji trgovačkih lanaca u Republici Hrvatskoj
6. Mihić, M. (2006): Vještine prodaje i pregovaranja; upravljanje prodajnim osobljem i prodajni menadžment, Ekonomski fakultet Split.
7. Mrvica Mađarac S., Jelica S., (2015.): Poslovna komunikacija – poseban osvrt na njezinu ulogu u prodaji roba i usluga.
8. Petz, B., Šulak, F., (1998): Psihologija u prodaji, Školska knjiga, Zagreb.
9. Vargović E., (2003): Priprema za posao, Zavod HAZU, Varaždin.
10. Škare V., (2006.): Internet kao novi kanal komunikacije, prodaje i distribucije za segment mladih potrošača, Ekonomski fakultet Zagreb
11. Šamanović, J. (2009): Prodaja, distribucija, logistika. Teorija i praksa, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
12. Tomašević Lišanin M., Ozimec K., (2010.): Uloga i obilježja prodajnog osposobljavanja u Hrvatskim poduzećima Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 8 (2), 125-135.
13. Tomašević Lišanin, M. (2010): Profesionalna prodaja i pregovaranje“, Zagreb, HUPUP.

### Internet izvori:

1. Gonzales, Varade, P. (2019). <https://www.ilpabogados.com/en/actual-knowledge-constructive-knowledge-imputed-knowledge-and-to-the-sellers-knowledge-in-a-purchase-agreement/> (19.07.2023)
2. Dean, K. (2022). <https://www.manobyte.com/growth-strategy/social-medias-impact-sales-cycle>(19.08.2023)
3. <https://pro-aktivna.hr/2022/01/05/8-karakteristika-uspjesnog-prodavaca/> (20.07.2023.)
4. <https://www.pipedrive.com/en/blog/sales-presentation> (02.08.2023.)
5. <https://www.pipedrive.com/en/blog/sales-presentation> (02.08.2023.)
6. <https://pitch.com/guides/sales/sales-presentation-structure> (02.08.2023.)
7. <https://www.rainsalestraining.com/blog/strategies-and-tactics-for-sales-negotiation> (02.08.2023.)
8. [bdbe69d750ba/Training%20module%20-%20Negotiation\\_BH.pdf](bdbe69d750ba/Training%20module%20-%20Negotiation_BH.pdf) (02.08.2023)
9. <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje-marketing/wpcontent/uploads/sites/393/2013/04/4.-predavanje.pdf> (25.07.2023.)
10. <https://www.impactplus.com/blog/selling-in-the-digital-age-why-every-sales-pro-needs-to-understand-digital-marketing> (19.08.2023.)
11. <https://equestris.hr/upravljanje-drustvenim-mrezama-i-zajednicom/razlika-izmedu-drustvenih-mreza-i-drustvenih-medija/> (20.08.2023.)
12. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/sales-training-topics> (21.08.2023.)

## **POPIS SLIKA**

Slika 1 - Prikaz osnovnih radnih mjesta poduzeća	3
Slika 2 - Prikaz segmenata planiranja prodajnog osoblja	6
Slika 3 - Prikaz najčešćih tema edukacije prodajnog osoblja	11
Slika 4 - Prikaz metoda obuke prodajnog osoblja	14
Slika 5 - Pregovaračke taktike	23
Slika 6 - Prikaz poslovnice C&A moda d.o.o.	29
Slika 7 - Prikaz prepoznatljivog loga poduzeća Ledo plus d.o.o.	31
Slika 8 - Prikaz poslovnice Ina d.d.	33
Slika 9 - Prikaz loga poduzeća Konzum plus d.o.o.	35