

# Komunikacijske vještine suvremenih managera prodaje

---

**Markić, Danijela**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Zagreb School of Business / Poslovno veleučilište Zagreb**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:180:467052>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-14**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository ZSB - Final papers Zagreb School of Business](#)



POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Danijela Markić

**KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE  
SUVREMENIH MANAGERA PRODAJE**

završni rad

na

specijalističkom diplomskom stručnom studiju

Zagreb, rujan 2022.



**POSLOVNO VELEUČILITE ZAGREB**

Specijalistički diplomski stručni studij

Marketinga i komunikacija

**KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE  
SUVREMENIH MANAGERA PRODAJE**

Završni rad

MENTOR:

doc.dr.sc. Dijana Vuković

STUDENT:

Danijela Markić

Zagreb, rujan 2022. godine

## SAŽETAK

Menadžment prodaje se u tržišnom gospodarstvu smatra jednom od najvažnijih aktivnosti, a isto tako njegove funkcije se mogu primijeniti i u obične svakodnevne situacije. Suvremeni menadžer prodaje usmjerava i on je, ujedno koordinator koji razvija timski rad, suradnju i partnerstvo sa zaposlenicima radi ostvarenja ciljeva prodaje. Kada bismo pitali nekoga «koje bi karakteristike trebale krasiti jednog menadžera prodaje?» njegov bi odgovor trebao glasiti otprilike ovako: menadžer prodaje mora biti sposoban komunicirati s ljudima, mora imati sposobnost predviđanja promjena i donošenja racionalnih odluka u pregovaranjima. Stoga će predmet istraživanja u ovom diplomskom radu upravo i biti komunikacijske vještine suvremenih menagera prodaje. Objasniti će se što je upravljanje prodajom i koja je menadžerska etika u prodaji, koje su menadžerske metode i tehnike prodaje. Kako teče proces komunikacije, navesti će se vrste komunikacije, što je neverbalna komunikacija i njene karakteristike. Tijek, faze i ishod pregovaračkog procesa, koje su taktike u procesu pregovaranja, kao i tehnike, stilovi i moć pregovaranja. Kako bi što bolje objasnilo sve navedeno kroz prikaz komunikacijskih vještina na odabranom primjeru ukazati će se na nužnost uspostavljanja i provođenja ciljeva prodaje, razvoj planova neophodnih za njihovo ostvarivanje; organiziranje ljudskih i drugih resursa u svrhu ostvarivanja ciljeva prodaje, te je komunikacija u odjelima prodaje važna za vođenje, usmjeravanje, motiviranje i kreiranje klime u odjelima prodaje. Uspješno izvršavanje funkcija menadžmenta prodaje rezultat je uspješne komunikacije. S obzirom da je komunikacija sveprisutna ona predstavlja vrlo važnu ulogu u procesu prodaje. Menadžment prodaje vodi računa o planiranju, organiziranju, rukovođenju i kontroli zaposlenih u prodajnoj funkciji te je potrebno da osoba koja je na vrhu ima dobre komunikacijske vještine kako bi uspješno obavljala sve navedene funkcije. Vrlo je bitno imati kontrolu u prodaji, i samim time u komunikaciji unutar tvrtke jer se na taj način kontroliraju prodajni rezultati.

**Ključne riječi:** *Komunikacija, menadžer, komunikacijske vještine, prodaja*

## **ABSTRACT**

Sales management is considered one of the most important roles in a market economy, and its functions can also be applied to ordinary everyday situations. The modern sales manager directs and is also a coordinator who develops teamwork, cooperation and partnership with employees in order to achieve sales goals. If we were to ask someone "what characteristics should adorn a sales manager?" his answer should be something like this: the sales manager must be able to communicate with people, he must have the ability to anticipate changes and make rational decisions in negotiations. Therefore, the subject of research in this thesis will be the communication skills of modern sales managers. It will be explained what sales management is and what managers ethics are in sales, what managers methods and sales techniques are. As the communication process proceeds, the types of communication, what is non-verbal communication and its characteristics will be listed. The course, stages and outcome of the negotiation process, what are the tactics in the negotiation process, as well as the techniques, styles and power of negotiation. In order to better explain all of the above through the presentation of communication skills on a selected example, the necessity of establishing and implementing sales goals, developing plans necessary for their realization will be pointed out; organizing human and other resources for the purpose of achieving sales goals, and communication in sales departments is important for leading, directing, motivating and creating a climate in sales departments. Successful performance of sales management functions is the result of successful communication. Given that communication is ubiquitous, it plays a very important role in the sales process. Sales management takes care of planning, organizing, managing and controlling employees in the sales function, and it is necessary that the person at the top has good communication skills in order to successfully perform all the mentioned functions. It is very important to have control in sales, and therefore in communication within the company, because in this way sales results are controlled.

**Keywords:** *Communication, manager, communication skills, sale*

U Zagrebu, 2022. godine

## IZJAVA STUDENTA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom

Komunikacijske vještine suvremenih menagera prodaje

izradio/la samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora

Dijane Vuković, doc.dr.sc.

Izjavljujem da je završni rad u potpunosti napisan i uređen prema Pravilniku o završnom radu na stručnim preddiplomskim i specijalističkim diplomskim stručnim studijima PVZG-a te sukladno uputama u priručniku Metodologija pisanja seminara i završnog rada.

Izjavljujem da je završni rad lektoriran na jeziku na kojemu je napisan od strane prof. Ivana Muža.

Izjavljujem i da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj završni rad

Komunikacijske vještine suvremenih menagera prodaje

u javno dostupnom institucijskom repozitoriju *Poslovnog veleučilišta Zagreb* i 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 i 60/15).

Ime i prezime studenta:

**Danijela Markić**

**OIB: 19351464059**

---

(potpis)

# Sadržaj

1. UVOD.....	1
1.1. Problem i predmet istraživanja .....	1
1.2. Ciljevi istraživanja .....	2
1.3. Hipoteze rada .....	3
1.4. Izvor i metode prikupljanja podataka.....	4
1.5. Struktura rada.....	4
2. SUVREMENI MANAGEMENT U PRODAJI .....	6
2.1. Menadžerske metode i tehnike prodaje .....	6
2.2. Upravljanje prodajom.....	9
2.2.1. Upravljanje prodajom na temelju ciljeva.....	11
2.2.2. Upravljanje prodajom na temelju iznimaka .....	12
2.2.3. Upravljanje prodajom na temelju cijene .....	13
2.3. Menadžerski koncepti prodaje.....	14
2.4. Proces i funkcije managementa prodaje.....	15
2.5. Etika managementa prodaje .....	16
2.5.1. Etički pristupi u pregovaranju.....	17
3. TEORIJSKE OSNOVE KOMUNIKACIJE .....	18
3.1. Pojmovno određenje komunikacije .....	18
3.2. Proces komunikacije.....	19
3.3. Komunikacija kao aktivnost i vještina menadžera .....	20
3.4. Vrste komunikacije .....	21
3.5. Verbalna komunikacija .....	22
3.5.1. Učinkovito slušanje .....	23
3.6. Neverbalna komunikacija.....	23
3.6.1. Opažanje tuđe i kontrola vlastite neverbalne komunikacije .....	26
3.6.2. Prostorna udaljenost i pojavnost.....	27
4. TEORIJSKE OSNOVE PREGOVARANJA.....	28
4.1. Pojmovno određenje pregovaranja.....	28
4.2. Osobine uspješnih pregovarača .....	29
4.3. Vrste pregovaranja .....	30
4.4. Tijek, faze i ishod pregovaračkog procesa.....	32
4.5. Taktike u procesu pregovaranja .....	34
4.6. Stilovi pregovaranja.....	35
4.7. Tehnike pregovaranja.....	36



4.8.	Moć u procesu pregovaranja.....	37
5.	PRIMJENA PREGOVARAČKIH I KOMUNIKACIJSKIH VJEŠTINA U PRODAJI.....	38
5.1.	Pregovaranje i pregovaračke vještine u prodaji.....	38
5.2.	Faze procesa pregovaranja u prodaji .....	39
6.	STUDIJA SLUČAJA.....	41
6.1.	Prikaz komunikacijskih vještina na odabranom primjeru .....	43
6.2.	Ciljevi i hipoteze rada .....	44
6.3.	Analiza komunikacijskih vještina i stila i tehnika pregovaranja na odabranom primjeru .....	47
7.	ZAKLJUČAK.....	48

## 1. UVOD

Što je zapravo komunikacija? Najjednostavnije rečeno komunikacije se definira kao sporazumijevanje. U širem obliku komunikacija znači razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim putem bilo to pismo, govor, vizualno ili pak neverbalnim putem preko govora tijela, gestama, tonom, visinom glasa i slično. Dobra komunikacija je ona koja je učinkovita tj. ostvaruje ciljeve osoba koje komuniciraju. Komunikacija se smatra sredstvom kojim uspostavljamo odnos, stoga je uspješna komunikacija jedna od najvažnijih životnih vještina.

Menadžer je osoba koja upravlja timom, s krajnjim ciljem izvršavanja određenog zadatka. Da bi timovi uspješno izvršili postavljene ciljeve, menadžeri se trebaju fokusirati na određivanje zadatka, efikasnost tima, te njegova postignuća. Uspješan menadžer mora imati i više nego dobre komunikacijske vještine prije svega kako bi razumio zaposlenika a onda i samu problematiku poslovanja. Dobra komunikacija dovodi ga do uspješnog voditelja koji s lakoćom prilagođava svoju komunikaciju trenutku, situaciji i pojedincu. Kako bi odražavao svoje komunikacijske vještine kontinuirano se educira kroz razne komunikacijske tečajeve, seminare i školovanja. Kvalitetne komunikacijske vještine utječu i na samu njegovu svrhu u poslovnom okruženju što se odnosi na planiranje, organiziranje, kadrovsko popunjavanje, vođenje i kontroliranje.

Prodaja kao definicija je čin kojim je nešto prodano određenom subjektu. Cilj prodaje je doći do što većeg broja potencijalnih kupaca uz što manje troškove, kako bi ostvarili maksimalni profit. A kako bi se to ostvarilo ključan je menadžment prodaje koji svojom organizacijom dovodi do cilja.

Kako bi na najefikasniji način obavljao svoj posao, neophodno je da menadžer prodaje uspješno vlada financijama, marketingom i vođenjem projekata. Uspješan menadžer prodaje ima zadatak da razvija poslovni odnos s kupcima, rješava njihove zahtjeve, vodi pregovor o korekcijama cijena, prati kretanje na domaćem i inozemnom tržištu i utvrđuje potrebe budućih kupaca. Zadužen je za organiziranje i vođenje tima koji se bavi prodajom. Menadžer prodaje mora biti komunikativan i kreativan, sposoban da motivira i predvodi svoj tim te uvijek mora biti u kontaktu s klijentima.

### 1.1. Problem i predmet istraživanja

Problem istraživanja ovog rada je fokusiran je na to koje su komunikacijske vještine potrebne jednom suvremenom menadžeru kako bi uspješno prodao određen proizvod ili uslugu. Na koji način se on mora razvijati kao prodavač i govornik da bi postao uspješan i odličan u svom poslu.

Menadžment prodaje se u tržišnom gospodarstvu smatra jednom od najvažnijih aktivnosti, a isto tako njegove funkcije se mogu primijeniti i u obične svakodnevne situacije. Suvremeni menadžer prodaje usmjerava i on se ujedno smatra koordinatorom koji razvija timski rad, suradnju i partnerstvo sa zaposlenicima radi ostvarenja ciljeva prodaje. Kada bismo pitali nekoga «koje bi karakteristike trebale krasiti jednog menadžera prodaje?» njegov bi odgovor trebao glasiti otprilike ovako: menadžer prodaje mora biti sposoban komunicirati s ljudima, mora imati sposobnost predviđanja promjena i donošenja racionalnih odluka u pregovaranjima. Stoga će predmet istraživanja u ovom diplomskom radu upravo i biti komunikacijske vještine suvremenih menagera prodaje. Objasnit će se što je upravljanje prodajom i koja je menadžerska etika u prodaji, koje su menadžerske metode i tehnike prodaje. Kako teče proces komunikacije, navesti će se vrste komunikacije, što je neverbalna komunikacija i njene karakteristike. Tijek, faze i ishod pregovaračkog procesa, koje su taktike u procesu pregovaranja, kao i tehnike, stilovi i moć pregovaranja. Kako bi što bolje objasnilo sve navedeno kroz prikaz komunikacijskih vještina na odabranom primjeru ukazati će se na nužnost uspostavljanja i provođenja ciljeva prodaje, razvoj planova neophodnih za njihovo ostvarivanje; organiziranje ljudskih i drugih resursa u svrhu ostvarivanja ciljeva prodaje, te je komunikacija u odjelima prodaje važna za vođenje, usmjeravanje, motiviranje i kreiranje klime u odjelima prodaje. Uspješno izvršavanje funkcija menadžmenta prodaje rezultat je uspješne komunikacije. S obzirom da je komunikacija sveprisutna predstavlja vrlo važnu ulogu u procesu prodaje. Kako menadžment prodaje predstavlja odvijanje funkcija na što bolji način neophodna je komunikacija. Vrlo je bitno imati kontrolu u prodaji, i samim time u komunikaciji unutar tvrtke jer na taj način kontroliraju prodajni rezultati.

Predmet ovog rada je analizirati na koji način se postiže uspjeh u prodaji, koje kvalitete i znanja mora imati uspješan menadžer prodaje. Kako se dolazi do svih znanja i vještina u komunikaciji kao i prodaji. Koliko je neverbalna komunikacija bitna u svakom segmentu života i koja je njena uloga u pregovaranju. Kako uspješno slušati sugovornika. Što je pregovaranje i koje su njegove faze.

## **1.2. Ciljevi istraživanja**

Cilj ovog rada je saznati koje su uspješne komunikacijske vještine prodajnog menadžera, na koji način se on ponaša prilikom prodaje, kako koristi sva svoja stečena znanja u komunikaciji. Na koji način uspješno pregovara i zadržava moć pregovaranja. Osnovni cilj ovog diplomskog rada je analizirati važnost komunikacijskih i pregovaračkih vještina u prodaji

na odabranom primjeru kroz teorijske odrednice komunikacijskog i pregovaračkog procesa, a time komunikacijskih i pregovaračkih vještina

### **1.3. Hipoteze rada**

U ostale ciljeve rada može se svrstati identificiranje prepreka koje se mogu pojaviti kako u komunikacijskom tako i u pregovaračkom procesu, identificiranje vrsta komunikacija, te definiranje pregovaranja kao poslovnog procesa. Stoga su u radu postavljene sljedeće hipoteze:

**Hipoteza H1:** Uspješan menadžer mora imati izražene komunikacijske sposobnosti.

*Obrazloženje hipoteze H1: Dobar menadžer jasno i razumljivo komunicira. Ima sposobnost slušanja, zna postaviti pravo pitanje kako bi došao u srž svakog problema te samouvjereno upravlja teškim razgovorima unutar tima. Kvalitetna komunikacija je neophodna za čitav poslovni kolektiv. Dobre komunikacijske vještine u managementu omogućuju da svaki član tima u svakom trenutku razumije što se od njega očekuje te otvoreni dvosmjerni komunikacijski kanal jača samopouzdanje svakog zaposlenika. Redovna komunikacija s timom i informiranje o aktualnim pitanjima, projektima i zadacima dovodi do uspješne komunikacije unutra jednog tima.*

**Hipoteza H2:** Pregovaračke vještine su presudne za kvalitetnu prodaju.

*Obrazloženje hipoteze H2: 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. Kvalitetnim pregovaračkim procesom stvaraju se temelji za uspješnu i dugoročnu suradnju. Pregovaranje se može okarakterizirati kao alat u prodaji, ali i kao vještina koju posjeduju uspješni manageri, poduzetnici i prodavači. U pregovaranju je bitno porozno slušanje kao i dobra priprema. Tehnike u pregovaranju se mogu usavršavati, a u isto vrijeme se gradi i osjećaj optimizma i samopouzdanja što u konačnici poboljšava same rezultate pregovora.*

**Hipoteza H3:** Neverbalna komunikacija jednako je značajna kao i verbalna.

*Obrazloženje hipoteze H3: Verbalna komunikacija je ona koju pojedinac ostvaruje govorom što je i osnovni oblik verbalne komunikacije. Ona ima dva oblika a to su monolog i dijalog. Monolog podrazumijeva okrenutost ka sebi a dijalog je osnovni oblik komunikacije u poslovnom svijetu i zahtjeva sudjelovanje dvije osobe. Prilikom verbalne komunikacije moramo*

*voditi računa da se obraćamo razgovjetno, jasno, ljubazno, adekvatnim jezikom za sugovornika, tonom koji pojačava našu poruku kako bi nas sugovornik razumio.*

Neverbalna komunikacija se definira kao komunikacija bez riječi, kojom izražavamo svoje emocije, stavove, osobine i potičemo ili mijenjamo verbalnu komunikaciju. Ona uključuje signal rukama, fizički izgled i govor tijela. Govor tijela je oblik neverbalne komunikacije koji uključuje izraze lica, geste, držanje, pokrete očiju, fizički dodiri i druge signale koje odašiljemo našim tijelom. Neverbalna komunikacija važan je dio u komunikaciji jer nam pokazuje način na koji ljudi izražavaju svoje osjećaje kada ih ne mogu opisati. Učenje čitanja ovih komunikacijskih znakova može nam pomoći da bolje razumijemo druge.

#### **1.4. Izvor i metode prikupljanja podataka**

U radu su korišteni sekundarni izvori podataka prikupljeni iz domaće i strane zdravstvene i stručne literature kao i analiza istih. Korištene su sljedeće metode istraživanja: metoda analize, sinteze, deskripcije i kompilacije. Za analizu je korištena službena stranica Hrvatsko društvo menadžera kvalitete i službene stranice vezane za komunikologiju kao naprimjer stranica fakulteta hrvatskih studija, portali LIDER, Manager.hr, Poslovni.hr i dugi internetski pretraživači koji u svojoj digitalnoj arhivi posjeduju objave od 2015. do 2022. godine te sva navedena literatura na popisu literature.

#### **1.5. Struktura rada**

Ovaj rad je strukturiran u sedam poglavlja. Na samom početku u sažetku ukratko je opisano o čemu se radi u radu, sažetak je napisan na hrvatskom i engleskom jeziku s ključnima riječima; komunikacija, menadžer, komunikacijske vještine, prodaja. U uvodnom dijelu opisano je općenito o komunikaciji, prodaji i ulazi menadžera. Poglavlje jedan *Suvremeni management u prodaji* podijeljeno je na pet potpoglavlja u kojima je detaljno opisan Problem i predmet istraživanja, Ciljevi istraživanja, Hipoteze rada, Izvori i metode prikupljanja podataka u radu. *Suvremeni management u prodaji* naziv je drugog poglavlja ovog rada i ono je podijeljeno u pet potpoglavlja od kojih neka imaju i dodatne podnaslove. Svih pet poglavlja usmjereno je na prodaju; Menadžerske metode i tehnike prodaje, Upravljanje prodajom, Menadžerski koncepti prodaje, Proces i funkcije managementa prodaje, Etika managementa prodaje. Treće poglavlje naziva *Teorijske osnove komunikacije* se odnosi na komunikacije sa šest potpoglavlja i dodatna tri podnaslova; Pojmovno određivanje komunikacije, Proces komunikacije, Komunikacija kao aktivnost i vještina menadžera, Vrste komunikacije, Verbalna komunikacija, Neverbalna komunikacija. U poglavlju *Teorijske osnove pregovaranja* dolazimo do poglavlja pod brojem

četiri koje ima osam potpoglavlja; Pojmovno određivanje pregovaranja, Osobine uspješnih pregovarača, Vrste pregovaranja, Tijek, faze i ishod pregovaračkog procesa, Taktike u procesu pregovaranja, Stilovi pregovaranja, Tehnike pregovaranja, Moć u procesu pregovaranja. Peto poglavlje *Primjena pregovaračkih i komunikacijskih vještina u prodaji* ima dva potpoglavlja; Pregovaranje i pregovaračke vještine u prodaji, Faze procesa pregovaranja u prodaji. U šestom poglavlju Studija slučaja koji ima tri potpoglavlja opisan je; Prikaz komunikacijskih vještina na odabranom primjeru, Ciljevi i hipoteze rada i Analiza komunikacijskih vještina i stila i tehnika pregovaranja na odabranom primjeru. Posljednje poglavlje je Zaključak koji sadrži opis svih prethodnih poglavlja. Na samom kraju nadveden je popis literature i popis slika.

## 2. SUVREMENI MANAGEMENT U PRODAJI

Management znači upravljanje, danas se smatra kako je menadžment sastavni dio svakog poduzeća tj. organizacije. „Djelatnost planiranja, organiziranja, kombiniranja, koordiniranja i kontroliranja aktivnosti i organizacijskih resursa kojoj je svrha postizanje organizacijskih ciljeva. Obuhvaća niz međusobno povezanih zadataka i funkcija: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrolu. To je proces vođenja organizacija k postizanju željenih rezultata i ciljeva efektivnom i efikasnom upotrebom svih organizacijskih resursa (ljudskih, materijalnih, financijskih i informacijskih).“<sup>1</sup>

Suvremeni svijet očitovan je razvojem sustava prijenosa informacija, kapitala, dobara i usluga te ljudi. Svijet je prešao na novu razinu povezanosti, barijere odnosno granice koje su kočile povezivanje svih krajeva svijeta ponajviše zaslugom tehnološke industrije bačene su u prošlost. Razvojem digitalnog svijeta, virtualne povezanosti i virtualnog poslovanja, menadžment je podložan utjecajem okoline što zahtjeva kontinuiran rast i unapređenje organizacijskog sustava. Trendom ubrzanog razvoja komunikacija te informacijskih tehnologija smanjuju se vremenske barijere i omogućuje širok spektar mogućnosti poslovanja što dovodi do stvaranja globalne kulture (Bedečković & Golub, 2011).

Proces prodaje danas se odvija jako brzo, sama prodaja aktivno sudjeluje u neprekidnom procesu planiranja. Temeljni cilj je maksimizacija malog profita kroz povećanu konkurentnost na krajnjem tržištu, koja se ostvaruje nižim cijenama proizvoda i usluga. Takav cilj može se postići ako se prodajom dobro upravlja odnosno koordinira. Suvremeni Menadžer prodaje mora imati znanje i vještine za uspješno pronalaženje novih potrošača te je dužan kroz razne načine davati podršku prodajnom osoblju u obliku informacija i obuka kako bi se unaprijedila prodaja.

### 2.1. Menadžerske metode i tehnike prodaje

Vrlo je važno da menadžer prodaje posjeduje učinkovite prodajne tehnike. Upravo znanje o tehnikama i sposobnost primjene određuje konačni rezultat aktivnosti takvog zaposlenika. Unatoč trenutno situaciji na tržištu gdje je sve digitalno osobni kontakt i dalje je nezamjenjiv posebno u prodaji. Shvaćajući suptilnosti ljudske psihe i uzroke određenih reakcija u mozgu, možemo pronaći najučinkovitiji pristup klijentu.

---

<sup>1</sup> Menadžment, Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., dostupno: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=40070>, pristup (01.09.202.)

Razdoblje do 70-ih godina prošloga stoljeća smatra se vremenom ubrzanoga rasta i ekspanzije poslovanja poduzeća gospodarstava država Zapada. Tada su postavljeni temelji mnogih multinacionalnih kompanija. One su prvenstveno nastale zbog povećanja potražnje, odnosno širenja tržišta. No, naftna kriza sredinom 70-ih godina prošloga stoljeća dovela je do stagnacije i pitanja kako nastaviti s poslovanjem. Postojeće upravljačke prakse više nisu bile primjerene. Stoga su se počele razvijati nove metode i koncepti menadžmenta. Najvažnijim metodama i tehnikama mogu se smatrati metoda upravljanja na temelj ciljeva, metoda upravljanja na temelju iznimaka, menadžment otvorene knjige, opunomoćenje (engl. *empowerment*), usklađivanje s praksom najboljih (engl. *benchmarking*), korištenje vanjskih resursa izdvajanjem poslova (engl. *outsourcing*) i upravljanje znanjem (engl. *knowledge management*). Zbog potrebe neprestanog unaprjeđenja poslovanja nastali su sveobuhvatniji koncepti kao što su upravljanje cjelokupnom kvalitetom (engl. *total quality management*), reinženjering poslovnih procesa (engl. *business process reengineering*) i učeća organizacija ili učeće poduzeće (engl. *learning organization, learning company*). Tu su još i mrežno i anticipativno upravljanje, logistički menadžment te menadžment opskrbnog lanca.<sup>2</sup>

Menadžment se obično definira kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa. Da bi menadžeri sve to mogli uspješno obaviti, nije dovoljno da imaju određenu osobnost, već je još važnije da imaju određena znanja i vještine. Štoviše, za uspješne menadžere nije dovoljno da to znanje i vještine samo imaju, već je nužno da ih stalno usavršavaju i razvijaju. (Buble, 2010.). Glavna stvar u radu menadžera je imati dobru moć uvjeravanja tj. uvjeriti osobu u njegovu jedinstvenost, originalnost i važnost njegovog mišljenja. Tek kada se kupac osjećaju potrebnim, on će aktivno sudjelovati prilikom prezentacije. To olakšava povezivanje s potencijalnom publikom. Različiti načini sugestije temelje se na psihologiji i podsvijesti osobe, pa su tako uobičajeni u marketinškim kampanjama, odnosno u metodi prezentacije. Prije svake prodaje potrebno je napraviti segmentaciju tržišta što znači odabrati ciljnu publiku prema: geografskim kriterijima ( krug kupaca prema lokalitetu ), demografskim podacima (dob, spol, vjerski i nacionalni identitet, društveni status, materijalna sigurnost, bračni status) i psihološkim kriterijima (sigurnost, obrazovanje, karakter, stav).

Neke od osnovnih tehnika prodaje su:

---

<sup>2</sup> Zekić Z., Menadžment – poduzetnička tehnologija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2007



- **AIDA model** - jedan od najboljih prodajnih tehnika nastao je kao akronim sljedećih riječi: Attention (pažnja kojom se stvara svijest o robnoj marki, povezanost s proizvodom i uslugom kod kupca), Interest (interes kod kupca znači kako je razmišlja o proizvodu i istražuje ga), Desire (želja za proizvodom ili uslugom gdje se pokazuje osobnost samog proizvoda) i Action (akcija predstavlja poduzimanje sljedećeg koraka, dolazi do interakcije kupca i prodavatelja). Pridobivanje pažnje je najveći izazov za prodavatelja u današnjim okolnostima s obzirom da je sve teže zadržati zainteresiranost kupca.
- **Spin tehnika** - tehnika koja se oslanja na proces savjetodavne prodaje i prodaje okrenute potrebama kupaca. Tehnika se temelji na četiri segmenta: Situation (razgovor i diskusija o potrebama kupca, informacije i odgovori dobiveni u ovoj razi razgovora osnova su za daljnji prodajni proces), Problem (u ovoj fazi razgovora prodavatelj postavlja pitanja koristeći se suptile tehnike te na taj način stvara atmosferu u kojoj kupac iznosi problem, nezadovoljstvo, poteškoće) Implication (implikacija/učinak u fazi implikacije prodavatelj postavlja niz hipotetičkih pitanja koja imaju cilj potencijalnog kupca navesti na rješenje problema s proizvodom koji se nudi, ovaj faza potiče kupca na reakciju) i Need (potreba kupca u ovoj fazi dovodi do prepoznavanja vrijednosti i koristi i rješenja proizvoda koji se nudi).
- **PAWNFAB tehnika** – je prodajna tehnika koja je dobila naziv od prvih slova 7 reči na engleskom jeziku; P – Problem (potrebno je jasno iskazati problem koji kupac ima), A – Accordance (suglasnost - prodavatelj nastavlja prodajnu priču jedino ako se kupac suglasio da ima navedeni problem), W – Want (želja – prirodna želja kako bi se problem riješio), N – Name (ime – trenutak u kojem se govori naziv proizvoda kako bi ga kupac memorirao kao i njegove karakteristike), F – Features (karakteristike – osobine proizvoda potrebno je što detaljnije opisati kako bi ga kupac shvatio), A – Advantages (prednosti – predstavljaju karakteristike zbog kojih je proizvod korak ispred u odnosu na konkurenciju koju ne treba spominjati), B – benefits (koristi – izgovaranjem koristi koje kupac ima od proizvoda, usluge ili ideje donose prodaju).

Sve ove metode predstavljaju klasičnu tehniku prodaje, nakon koje se mogu dobiti dobri rezultati. Potrebno je u svakoj metodi uzeti u obzir nijanse koje omogućuju individualiziranje prema svakom kupcu. Dobar menadžer, vidjevši zadovoljstvo kupaca i dogovor, svakako će tražiti zaključke.

## 2.2. Upravljanje prodajom

Prodati znači kreirati ili probuditi želju i potrebu. Zadatak prodaje je uvjeriti potencijalnog kupca da će te želje i potrebe najbolje biti zadovoljene našim proizvodom. Prodaja je transakcija između dvije ili više strana u kojoj kupac prima materijalnu ili nematerijalnu robu, usluge ili imovinu u zamjenu za novac. U nekim slučajevima prodavatelju se plaća druga imovina. Bez obzira na kontekst, prodaja je u biti ugovor između kupca i prodavatelja određene robe ili usluge koja je u pitanju.<sup>3</sup>

Prodajom se utvrđuje da prodavatelj kupcu pruža robu ili uslugu u zamjenu za određeni iznos novca ili određenu imovinu. Za dovršetak prodaje i kupac i prodavatelj moraju se smatrati dovoljno sposobnima za obavljanje transakcije. Također se moraju složiti u pogledu posebnih uvjeta prodaje. Na slici je prikazan proces prodaje prema Jobbler-u koji kaže da je priprema najvažnije prije nego krenemo u bilo kakvu vrstu prodaje, nakon pripreme početak prodaje započinjemo razgovorom s potencijalnim kupcem. Kroz razgovor identificiramo kupca i otkrivamo njegove želje i potrebe. Prezentacija je ključna u procesu prodaje jer u njoj koristimo svoje komunikacijske vještine kako bi u najboljem svijetlu prikazali ono što prodajemo. Nakon što nas kupac sasluša normalno je da će imati pitanja vezana za ono što prezentiramo što znači da je posao i zainteresiran za uslugu ili proizvod, dio koji je u prodajnom procesu naziva revizija primjedbi. Kupac se odlučuje za proizvod i zaključuje se posao tj. dolazi do kupnje nakon koje se prati zadovoljstvo kupca kroz ocjene proizvoda, kroz opciju isprobavanja proizvoda u određenom roku. Svakoga dana milijuni ljudi sudjeluju u bezbrojnim prodajnim transakcijama širom svijeta. To stvara stalan protok imovine i čini okosnicu pridruženih gospodarstava. Prodaja robe i usluga na maloprodajnom tržištu najčešći je oblik prodajnih transakcija, kako izgleda sam proces prodaje prikazano je na slici 1.

---

<sup>3</sup> Segetlija, Z., Lamza Maronić, M. (1999): Suvremene informatičke tehnologije i razvitak maloprodaje, Ekonomski vjesnik, 129 – 134str.



**Slika 1** *Proces prodaje*

Izvor: David Jobberu 2001., Principles and Practice of Marketing

Neovisno o kakvom upravljanju je riječ, upravljanje se uvijek sastoji od tri važna elementa: planiranja, organizacije i kontrole. Upravljanje prodajom postupak je kojim se skupina ljudi i resursi koordiniraju radi postizanja prodajnih ciljeva tvrtke. Uključuje niz politika i postupaka koji služe kao vodič za provođenje svih ovih serija radnji.

Upravljanje prodajom odgovora na pitanja:

- Kako povećati efikasnost prodaje
- Kako sustavno prilagoditi proces i organizaciju prodaje kupcima
- Kako uspostaviti objektivne kriterije za procjenu efikasnosti prodaje
- kako integrirati prodajne aktivnosti u sve kontakte s klijentima (IT)
- kako obrazovati prodajnu silu! (Kontinuirano obrazovanje)<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Vuković D., Upravljanje prodajom, 2020., prezentacija Upravljanje prodajom, Međuzavisnost upravljanja prodajom i marketinga, pristup (31.08.2022.)

Politike i postupci jasno određuju način zapošljavanja, odabira, nadzora, motiviranja i procjene prodajne snage. Prodajna snaga zadužena je za vođenje prodaje. Ispravno upravljanje prodajom mora pronaći nove mogućnosti, izrađivati prognoze prodaje, upravljati izvješćima i tehnikama. Svi ovi zadaci pomoći će uključenima u postizanju svojih ciljeva. Planiranje prodaje se može obavljati u različitom vremenskom razdoblju. Može bit nekoliko godina unaprijed, godišnje, mjesečno pa sve do dnevnog planiranja. Prodaja se planira na razini cijelog poduzeća, za različite prodajne sektore i za sva zemljopisna prodajna područja koja tvrtka pokriva.

### *2.2.1. Upravljanje prodajom na temelju ciljeva*

Upravljanje pomoću ciljeva je menadžerska metoda kojom se želi postići uspjeh organizacije. Ona se temelji na suradnji nadređenih i podređenih. Upravljanje pomoću ciljeva se smatra motivacijskim alatom za motiviranje zaposlenih s obzirom na način funkcioniranja ove metode. Kao i svaka metoda ona ima svoje prednosti i nedostatke. „Upravljanje pomoću ciljeva (Management by objectives, MBO) sveobuhvatan je sustav upravljanja, odnosno način upravljanja usredotočen na ostvarivanje ciljeva koje su zajednički definirali i utvrdili menadžeri i zaposlenici.“<sup>5</sup> Prvi put se metoda upravljanja pomoću ciljeva pojavljuje u djelu *The Practice of Management* Petera Druckera iz 1954. godine. On je tu metodu razvio u suradnji sa Haroldom Smiddy-em, tadašnjim potpredsjednikom General Electric's Consultation Service i glavnim arhitektom poznate organizacijske decentralizacije General Electric-a. Predložak za stvaranjem upravljanja pomoću ciljeva, Druckeru je bio *The Manager's Letter*. To je u organizaciju uveo Smiddy. *The Manager's Letter* je mjesečno pismo u kojemu su bili postavljeni ciljevi, aktivnosti i standardi za svaki mjesec i izvješća koja su se uspoređivala s prošlomjesečnim ciljevima. Tim načinom ništa nije moglo proći ispod radara jer se sve bilježilo, a u slučaju da se neki cilj sa specifičnim vremenskim periodom morao ponovno postaviti, to bi bilo napravljeno uz objašnjenje. Kada je cilj trebao doradu, on bi se slao poštovanom menadžeru kako bi se zatvorio cijeli krug i kako bi ostali zaposlenici mogli ukomponirati njihove odgovornosti za ciljeve tog mjeseca. Nakon što je cilj definiran i dodan u mjesečnom pismu, on se nije micao niti iz narednih pisama sve dok cilj nije bio ostvaren. Svrha tih pisama je bila samokontrola, koja je jedna od važnijih stavki upravljanja pomoću ciljeva.<sup>6</sup>

Postoje mnoge prednosti upravljanja pomoću ciljeva. Činjenica da zaposlenici sudjeluju u određivanju ciljeva i kriterija kojima će se kontrolirati način provođenja zadataka. Samim tim stvara se osjećaj važnosti i pripadanja organizaciji čime se povećava motiviranost zaposlenika

---

<sup>5</sup> F. Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica i N. Pološki Vokić, *Suvremeni menadžment-vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 305.

<sup>6</sup> Greenwood, Ronald G. "Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy." *The Academy of Management Review*, vol. 6, no. 2, 1981, pp. 225–30. JSTOR, dostupno: <https://doi.org/10.2307/257878>. Accessed 3 Sep. 2022, pristup (03.09.2022.)

pri odrađivanju zadatka te su samim tim usmjereni na ostvarivanje cilja. Zajedničko sudjelovanje na sastancima stvara se međusobno povjerenje čim se dodatno poboljšava motiviranost zaposlenika. Također kroz zajedničku suradnju poboljšava se komunikativnost i performans zaposlenika, smanjuje se neizvjesnost, brže se dolazi reorganizacije unutar tima kako bi se cilj ostvario.

Ova metoda osim što ima prednosti normalno je da ima i nedostatke. Prvi nedostatak je previše uloženog vremena u planiranje, teško je u kratkom periodu uskladiti ciljeve između menadžera i zaposlenika. Nedostatak je i činjenica da iako su menadžeri jako dobro upoznati sa situacijom na tržištu i promjena koje se događaju, ili bi barem trebali biti, kod zaposlenika to većinom nije tako. Oni nisu toliko upoznati sa svim promjenama na tržištu što može dovesti do poteškoća prilikom usuglašavanja ciljeva. Isto tako većina zaposlenika se bazira na ciljeve koji su u kraćem vremenskom periodu, ne gledaju toliko u dalju budućnost, u koju je potrebno pogledati jer bez mogućnosti procjene kakvo bi stanje na tržištu moglo biti onda ciljevi koji se donose neće biti dobro doneseni već će jako brzo pokazati sve svoje mane.<sup>7</sup>

Nedostatak upravljanja pomoću ciljeva je i činjenica da se na bazi nagrada-kazna psihologiji što stvara pritisak na zaposlenike. Kako bi se uspješno provođenje zadataka potreban je i potpora top managementa koji u nekim slučajevima ne postoji jer menadžeri koji su zaduženi za objašnjenje ove metode te kako će ona na kraju rezultirati, nemaju dovoljno interpersonalnih vještina. Što dovodi to toga ne mogu na pravi način objasniti, motivirati i voditi svog zaposlenika.

### *2.2.2. Upravljanje prodajom na temelju iznimaka*

Upravljanje na temelju iznimaka predstavlja decentralizirani oblik menadžmenta, pri čemu se menadžment uključuje u rješavanje problema tek kada financijski ili operativni rezultati pokažu značajno odstupanje od željene i očekivan razine, odnosno budžeta. Zaposlenicima se daje sloboda da sami donose odluke u s vrhu rješavanja problema na koje nailaze u svome radu, odnosno korigiraju manja odstupanja. Riječ je stoga o dopuštanju zaposlenicima da se bave donošenjem rutinskih odluka, odnosno odluka koje se pojavljuju i za koje postoje prethodno definirane procedure i pravila rješavanja.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Nataša Rupčić, *Suvremeni menadžment : teorija i praksa*, Sveučilišta u Rijeci, 2018, 50-55 str., e-izdanje, dostupno: <https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-Izdanje.pdf>, pristup (03.09.2022.)

<sup>8</sup> Nataša Rupčić, *Suvremeni menadžment : teorija i praksa*, Sveučilišta u Rijeci, 2018, 50-55 str., e-izdanje, dostupno: <https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-Izdanje.pdf> (pristup 03.09.2022.)

Menadžment se uključuje u rješavanje problema kada su rezultati prešli prethodno definirane granice. Metoda se temelji na jasno definiranim ciljevima, planovima i budžetu. Ako sve od navedenog nije definiramo metodu nije moguće provesti jer je nemoguće znati što je odstupanje i u kojoj mjeri. U ovoj metodi mora postojati služba analitike koja priprema izvješća menadžmentu te koja i utvrđuje odstupanja. Ova metoda kao i prethodna ima odstupanja, naime služba analitike neće evidentirati mala odstupanja jer se prema definiranim parametrima smatraju beznačajnim. Ali ta mala odstupanja mogu ukazivati na dugoročni trend koji se može prekasno uočiti zbog same primjene ove metode pa menadžment ne stigne na vrijeme reagirati. Kako bi se problem riješio potrebna je decentralizacija organizacije u kojoj bi zaposlenici više samostalno rješavali probleme ili bi to radili zajedno s menadžmentom ali tada prestaje potreba za ovom metodom.

### 2.2.3. Upravljanje prodajom na temelju cijene

Svako poduzeće mora odrediti cijene proizvoda što je usko povezano s planiranjem prodaje. U malom poduzeću cijenu određuje vlasnik, a u velikom poduzeću različite su prakse određivanja cijena. Najčešće uprava određuje ciljeve i politike cijena, odobrava predložene cijene od strane nižih razina menadžmenta, postoje i posebno odjeli za upravljanje cijenama. Poduzeća koriste proces određivanja cijena kroz šest koraka:<sup>9</sup>

- **Izbor cjenovnih ciljeva** - maksimalna trenutna dobit (procjena potražnje i troškova) i maksimalni tržišni udio (većim obujmom prodaje do nižih troškova), analiza konkurencije.
- **Određivanje potražnje** – procjena krivulja potražnje (statistička analiza, testiranje različitih cijena u stvarnim prodajnim uvjetima, ankete, cjenovna elastičnost potražnje).
- **Procjena troškova** – procjena ukupnih troškova u odnosu na razinu proizvodnje (fiksni i varijabilne troškovi, kapacitet proizvodnje, akumulirana proizvodnja (procjena troškova na temelju krivulje iskustva)).
- **Analiza troškova, cijena i ponuda konkurenata** – analiza cijena i ponude i troškova konkurenata (koje proizvode nude za određenu cijenu, koji manevarski prostor u području troškova ima konkurent)

---

<sup>9</sup> Vlašić G., predavanje, Upravljanje cijenom, dostupno: <https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/MAR/gvlasic/Predavanje%208%20-%20Upravljanje%20cijenom.pdf>, pristup (31.08.2022.)

- **Izbor metode određivanja cijene** – formiranje cijena s maržom, određivanje cijena prema ciljnom povratu (uloženo/željeni povrat kapitala), na temelju percipirane vrijednosti, tekućih cijena, aukcijskom određivanje cijena (utjecaj interneta).
- **Izbor konačne cijene** – kvalitetnija marketinška komunikacija često omogućava određivanje više cijene, podjela rizika i dobiti pri određivanju cijena.

Jedan od najvažniji dijelova ukupne strategije poduzeća je donošenje odluke o cijeni proizvoda odnosno usluge. S povećanjem globalnog i nacionalnog natjecanja male troškovne razlike mogu utjecati na to hoće li poduzeće uspjeti na tržištu. Kako bi ostvarilo dobit poduzeće prodaje svoje proizvode, a prodajna cijena proizvoda utječe na visinu dobiti odnosno prihoda. On cijenu postavlja na razinu koja će mu omogućiti pokrivanje troškova proizvodnje, ali i ostvarenje željene dobiti.<sup>10</sup>

### 2.3. Menadžerski koncepti prodaje

U menadžerskoj teoriji i praksi razvijeni su cjeloviti koncepti koji podrazumijevaju specifičan način djelovanja. U ovom djelu analiziraju se menadžerski koncepti upravljanja cjelokupnom kvalitetom, reinženjering poslovnih procesa i učešće organizacije.

Koncept upravljanja cjelovitom kvalitetom razvijen je na ideji krugova kvalitete. Krugovi kvalitete predstavljaju grupu zaposlenika koji pripadaju istom odjelu ili organizacijskoj jedinici te se redovno sastaju da bi riješili probleme na koje nailaze u svom rad. Upravljanje cjelokupnom kvalitetom podrazumijeva podvučenost cjelokupnog poduzeća kvaliteti i njenom kontinuiranom unaprjeđivanja.

Reinženjering poslovnih procesa i učešća organizacije podrazumijeva uvođenje radikalnih primjena kako bi se dobio željeni rezultat. Cilj provođenja ovog koncepta je postići bolje poslovno ustrojstvo koje će rezultirati većom produktivnosti, nižim troškovima, većom brzinom i/ili boljom kvalitetom. To znači da je cilj postignut ako su naprimjer prihodi porasli za više od 30% a troškovi se smanjili u sličnom omjeru te se na sličan način povećala brzina i kvaliteta. Reinženjering primjenjuju poduzeća koja su u većim teškoćama te im je ovaj proces jedini način za opstanak.

Učešće organizacije je organizacija u kojoj pojedinci kao organizacijski agenti uče, a njihovo znanje kodira u organizaciji gdje se njihovo ponašanje održava u određenim rutinama tj. sustavima, procesima, procedurama, pravilima i poslovnoj praksi. Što znači da individualni

---

<sup>10</sup> Dropulić, I. (2015): Nastavni materijali – Odluke o cijenama i upravljanje troškovima, Split, str. 1.

napor neće pridonijeti organizaciji ako se pojedinačno znanje sustavno ne transformira u novo organizacijsko ponašanje. Disciplina timskog učenja započinje dijalogom tj. sposobnošću članova tima da zajednički misle. Zbog toga zaposlenici učestvom u organizaciji neprestano traže prilike za daljnji vlastiti i organizacijski rast i razvoj. O prikupljenim znanjima se razgovora, razmjenjuje se mišljenje i utvrđuju se mogućnosti primjene stečenog znanja u procesu stvaranja vrijednosti.

#### **2.4. Proces i funkcije managementa prodaje**

Što točno radi menadžer prodaje? On je zadužen za : strateški fokus na kupca, privlači, zadržava i razvija kvalitetne ljude, koristi tehnologiju. Management prodaje definira se kao planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola personalnih programa koji su kreirani da bi se postigli ciljevi prodaje i profitni ciljevi kompanije. Management prodaje je rukovođenje prodajom kroz proces planiranja, realizacije i nadzora prodajne funkcije; rukovođeća marketinška aktivnost planiranja, organizacije, rukovođenja i nadzora zaposlenika u funkciji prodaje. Možemo reći da je menadžment prodaje i vještina postizanja prodajnih ciljeva osoblja na efikasan i efektivan način kroz planiranje, kadroviranje, obuku, vođenje i kontrolu organizacijskih resursa. U nastavku teksta navedene su funkcije managementa prodaje:<sup>11</sup>

- *Planiranje* - postavljanje ciljeva prodaje, politika i procedura kojim će se ostvariti zadaci organizacije, uključujući predviđanje i razvoj budžeta
- *Kadroviranje* - izbor, selekcija i zadržavanje efektivnih prodajnih snaga u organizaciji
- *Edukacija* - način edukacije, izbor adekvatnih prodajnih strategija, pristup potrošaču...
- *Rukovođenje* - adekvatna motivacija
- *Ocjenjivanje* - usporedba planiranih i ostvarenih rezultata

Poslovna funkcija pojmovno se određuje kao skup povezanih poslova kojima se najsvrsishodnije obavlja poseban zadatak poduzeća s ciljem stvaranja proizvoda odnosno pružanja usluge. U svakom poduzeću, neovisno o njegovoj veličini i djelatnosti, odvija se niz poslovnih funkcija. Riječ „funkcija“ latinskog je porijekla (lat. functio) i znači vršenje neke službe, djelovanje, djelatnost, obavezu, dužnost ili posao. Može se reći da je funkcija skupina povezanih aktivnosti koje doprinose izvršenju zadataka i uspješnosti poduzeća.

---

<sup>11</sup> Vuković D., Upravljanje prodajom, 2020., prezentacija Upravljanje prodajom, Planiranje marketinga i prodaje, pristup (01.09.2022.)



## 2.5. Etika managementa prodaje

Menadžerska etika je dio poslovne etike. Jednostavno rečeno, menadžersku etiku čine standardi ponašanja i moralne prosudbe koje menadžeri primjenjuju u obavljanju svog posla, odnosno standardi ponašanja koji vode individualne menadžere u njihovu radu.<sup>12</sup>

Menadžeri se prilikom obavljanja svog posla susreću s mnogim nedoumicama glede etičkog ponašanja. Prolaze kroz razne etičke dileme, bilo po pitanju odluka koje donose, odnosa sa zaposlenicima, odnosa sa interesnim skupinama ili vrednovanja rada zaposlenika i sl. Kako bi dobro obavljali svoj posao i svrgnuli te nedoumice sa misli moraju znati razlikovati ispravno od neispravnoga, odnosno moraju imati čvrste temelje u pogledu vlastitog kritičkog stajališta prema pravim i istinskim vrijednostima koje čine temelje etike i etičkog ponašanja. Vrijednosti su temeljna uvjerenja o tome što je ispravno, a što neispravno. Riječ je o razmjerno trajnoj koncepciji poželjnoga i uvjerenja ljudi o tome što je dobro, a što loše. Vrijednosti pokazuju zašto nešto činimo i je li ono što činimo s nekoga vrijednosnoga i moralnoga stajališta prihvatljivo ili neprihvatljivo.<sup>13</sup>

Mogu se grupirati tri tipa etike menadžmenta prodaje koji pridonose razvoju etičnog ponašanja i prosudbi menadžera.<sup>14</sup>

- **nemoralan menadžment prodaje** – zanimanje samo za profit i dobitak kompanije, ne poštivanje zakona i zakonske odredbe .
- **amoralan menadžment prodaje** – ignoriranje etičnog odlučivanja namjerno ili nesvjesno, blaža verzija nemoralnog menadžmenta prodaje uz edukaciju može postati moralan.
- **moralan menadžment prodaje** – uključuje etičke zakone, načela i zakonske odredbe u svoje odlučivanje i ponašanje. Posluje unutar zakona i pravde te osigurava prava drugih.

Poslovna etika sustav je temeljnih vrijednosti i pravila ponašanja poslovanja poduzeća. Menadžerska etika dio je poslovne etike jer se naglasak stavlja na menadžere koji imaju ključnu ulogu u vođenju poslovanja, i sama po sebi trebala bi biti objektivna. Menadžeri poduzeća

---

<sup>12</sup> F. Bahtijarević – Šiber, P. Sikavica i N. Pološki Vokić, op.cit., str. 534.

<sup>13</sup> F. Bahtijarević – Šiber, P. Sikavica i N. Pološki Vokić, op.cit., str. 535.

<sup>14</sup> Kos A., Poslovna i menadžerska etika, Završni rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli Fakultet ekonomije i turizma, Pula, 2019., dostupno na :

<https://repositorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A3607/datastream/PDF/view>, pristup (01.09.2022.)

zaduženi su za stvaranje zdravog radnog okruženja, promicanje pravilnog etično ponašanje, jačanje komunikacije i povjerenja na svim razinama poslovanja.

### *2.5.1. Etički pristupi u pregovaranju*

Još uvijek u svijetu ne postoje pisana pravila o etici u pregovaranju. Ono čime se vodi računa u etičnom pristupu u pregovaranju je suosjećanje. Posjedovanje empatije kod pregovarača je ključno kako bi on mogao razmisliti jesu li njegovi postupci etični ili ne. Etički standardi određuju je li nešto dobro ili nije, tj. prihvatljivo i neprihvatljivo ponašanje. Nezahvalno je pregovarati tamo gdje je dobit visoka a etike nema. Neki ljudi vjeruju da ne postoji etično pregovaranje odnosno smatraju da pregovarači trebaju napraviti sve što je potrebno samo da ostvare svoje ciljeve. Dok neki smatraju da je svakom trenutku potrebno iznositi istinu. Kako bi mogli uspješno pregovarati trebamo se odnositi prema drugima onako kako bi mi željeli da se drugi odnose prema nama. U interesu svakog pregovarača bi trebalo biti etično ponašanje kako bi se na kraju ostvario dobar poslovni odnos trenutno a i u budućnosti. Uspješan pregovarač nikada ne prijeti, ne obećava ono što ne može ispuniti niti drugu stranu prisiljava na bilo kakvu odluku. Važan faktor je vrijeme. Većina pregovarača želi u kratkom vremenom periodu ostvariti svoje ciljeve, često koristeći se ne etičkim metodama i alatima, mitom, korupcijom, prisilom i slično. Pregovarači koji se koriste takvim metodama moraju znati da s njima neće ostvariti dobar poslovni odnos s drugima i da takva vrsta pregovaranja nije vječna. U koliko postoji veliko nepovjerenje između dvije strane pregovarač se može koristiti ovim strategijama: strategija otkrivanja najniže prihvatljive cijene, strategija uključivanja treće stranu u proces pregovaranja i strategija odgađanja pregovaranja dok se sve informacije ne prikupe.

Iskusni pregovarači ne preporučuju otkrivanje najniže cijene, međutim u koliko želite dati do znanja drugoj strani da nemate namjeru iskoristiti je, poželjno je koristiti ovu strategiju. Strategija uključivanja treće strane pomoći će u rješavanju problema nepovjerenja. Treća osoba ne mora biti nužno iskusan pregovarač, već se može raditi o nekom bliskom prijatelju, poslovnom parteru. Jako je važno da se obje strane slože oko izbora treće strane. Odgađanje pregovaranja dok se sve informacije ne prikupe je nužno u koliko želimo doći do pravih odgovora i ostvariti sporazum koji zadovoljava obje strane. Ponekada je promjena procesa pregovaranja potrebna kako bi smanjili nepovjerenje i rizik u samom procesu pregovaranja.

### 3. TEORIJSKE OSNOVE KOMUNIKACIJE

Nema segmenta društvenog života, profesije i djelatnosti u kojoj komunikacija nije važna.<sup>15</sup> Komunikacija je nužno sredstvo za opstanak i postojanje živih bića. Pretpostavlja se da je ljudskih govora nastao otprilike prije 200 000 godina prije Krista. Komunikacija nam omogućuje razmjenu informacija s bilo kojim živim bićem kroz misli, osjećaje, pokrete, zvuk, fizičke promjene, geste, jezik, disanje, reakcije, boje i drugo. Teorija komunikacije je proces kodiranja informacija koje se događaju između pošiljatelja i primatelja. Često kažemo da je komunikacija temelj međuljudskih odnosa. Kako bi se dobro međusobno razumjeli potrebno je prije bilo kakve komunikacije barem približno znati s kim komuniciramo, o kojoj grupi ljudi je riječ, kakva je kultura i tradicija našeg sugovornika.

#### 3.1. Pojmovno određenje komunikacije

Pojam komunikacije možemo gledati iz više aspekta, u komunikologiji, razmjena znakova i kombinacija znakova među ljudima (društvena komunikacija), životinjama (životinjska komunikacija), u živim organizmima i tehničkim sustavima, odnos među njima (tehnička ili strojna komunikacija). U tehničkom značenju komunikacija je prijenos informacija, no društvena komunikacija nije jednostavna poput transporta roba, nego je ovdje riječ o međusobnom posredovanju značenja u zajedničkom sustavu simbola koje je povezano s čovjekovim mišljenjem. Misliti se ne može drugačije nego u zajednici s drugima, i upravo misliti u zajednici s drugima bit je društvene komunikacije. Glavne faze društvenoga komunikacijskoga procesa su kodiranje, prijenos i dekodiranje (tumačenje) znaka (poruke). Nasuprot transmisijskim modelima komuniciranja kao prijenosa informacija, ovdje je naglasak na otvorenosti značenja (višeznačnosti) poruke, koju različiti pošiljatelji u različitim okolnostima mogu različito registrirati i razumjeti. Svaki komunikacijski čin obuhvaća sljedeće osnovne elemente:<sup>16</sup>

- pošiljatelj (izvor, komunikator)
- primatelj (recipijent, adresat)
- kod (verbalni i neverbalni znakovni sustav, sustav simbola);
- kanal (fizički prijenosnik ili spoj, npr. govor, pismo, telefon, televizija);
- poruka (kombinacija znakova, sadržaj, informacija)

---

<sup>15</sup> Fox, R.: Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb 2001, str. 13

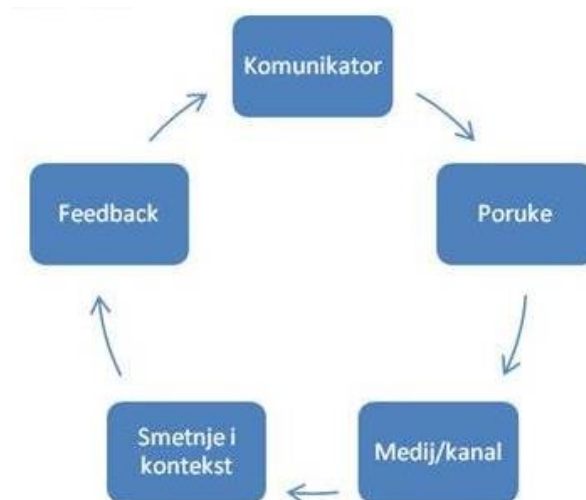
<sup>16</sup> Komunikacija, *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=32686>, pristup (01. 09. 2022.)

- kontekst (predmet komuniciranja, situacijski čimbenici).

Svaki čin čovjekova ponašanja, kao reakcija na nešto ili nekoga, već je komunikacija, jer svaka gesta nosi neku neverbalnu poruku. Kako ponašanje nema svoje suprotnosti, ne može se ne-ponašati, tj. ne može se ne-komunicirati (Paul Watzlawick, 1969) i sama šutnja je komunikacijski čin.<sup>17</sup>

### 3.2. Proces komunikacije

Komunikacija je proces dijeljenja informacija između dvije ili više osoba, preko izabranog kanala prijenosa te informacija mora biti shvaćena od strane primatelja. Razmjenom informacija, značenja i osjećaja kroz verbalne i neverbalne poruke nazivamo komunikacijski proces. Sam proces sastoji se od nekoliko sudionika i više dijelova u kojima se kodiraju i dekodiraju poruke. Kodiranje je proces u kojem se poruka pretvara u signal tj. riječ, a dekodiranje je proces u kojem se primljeni signal pretvara u informaciju tj. dajemo na značenju izgovorenim riječima. Poruka se sastoji od : vrijednosti, stavova i uvjerenja, mišljenja, sjećanja i iskustva, predrasuda i očekivanja, trenutne situacije, interpretacije i pažnje. Na slici 2 je prikaz komunikacijskog procesa u kojem su prisutne dvije poruke onu koju je poslao pošiljalatelj i onu koju je druga osoba primila primatelj.



Slika 2 Komunikacijski proces

Izvor: <https://prglas.com/cetiri-komunikacijska-stila-otkrijte-kojemu-vi-pripadate/> (pristup 05.09.2022.)

<sup>17</sup> Komunikacija, *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., dostupno: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=32686>, pristup (05.09.2022.)

Komunikacija je prijenos informacija od pošiljatelja k primatelju uz uvjet da primatelj razumije informaciju što predstavlja osnovu komunikacijskog procesa. Kao sredstvo modificiranja ponašanja, provođenja promjena, postizanja proizvodnosti informacija i ostvarenja ciljeva prijenos informacija je apsolutno nužan bilo kojem području djelovanja.<sup>18</sup>

### **3.3. Komunikacija kao aktivnost i vještina menadžera**

Bez dobre komunikacije menadžer ne može voditi tim, grupu ljudi ili cijelu tvrtku. Kroz vodstvo menadžer je stalno uključen u interakciju među ljudima. Ne postoji formalna struktura kojom bi se opisao posao menadžera i na koji način mora komunicirati. Ono o čemu mora voditi računa kako bi bio dobar komunikator je jasna poruka, sažeta poruka, točna i dobro isplanirana poruka, jer na taj način izbjegava nesporazum. Uspješno komuniciranje kao dio strategije menadžerskog vodstva smatra se značajnom vještinom menadžera. Kao dio svake organizacije moraju postojati određena pravila za telefonsko, usmeno, pisano i komuniciranje računalom. Menadžeri prema statistikama provode 80% radnog vremena u komunikaciji. Komunikacijske vještine koje bi trebao imati svaki menadžer; vještina interpersonalne komunikacije, vještina prezentacije i vještina pregovaranja.

Vještina interpersonalne komunikacije obuhvaća vještinu korporativne komunikacije i vještinu aktivnog slušanja. Vještina koja se uči i usavršava konstantnim ponavljanjem. Prezentacije i govori pred većom skupinom ljudi obično izazivaju nelagodu i stres i u najopuštenijim situacijama. Dobru prezentaciju prethodi dobra priprema, neverbalna komunikacija, usmjerenost na ideju i auditorij te usmjerenost na rezultat, a ne postupak. Pregovarati se može samostalno ili u timovima. No, svakako su to dvije strane koje s različitim interesima pokušavaju postići zacrtano.<sup>19</sup> Prema Bedeković (2010) kako bi komunikacija bila učinkovita postoji sedam koraka kojima bi se menadžer trebao voditi:

- Izvor (koja je tema i svrha poruke, podatci moraju biti korisni i točni)
- Kodiranje (jasno i jednostavno prenošenje informacija)
- Kanal (Verbalna komunikacija ili pisana putem maila, izvješća, društvene mreže)
- Dekodiranje (pažljivo čitanje i aktivno slušanje)

---

<sup>18</sup> Garača1, Željka Kadlec, *KOMUNIKACIJA U PROCESU MENADŽMENTA*, dostupno: <https://hrcak.srce.hr/file/113575>, pristup (31.08.2022.)

<sup>19</sup> Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta; Neven Garača1, Željka Kadlec, *KOMUNIKACIJA U PROCESU MENADŽMENTA*, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/113575>, pristup (31.08.2022.)

- Primatelj (svaka osoba kojoj je poruka namijenjena u procesu komunikacije donosi svoje ideje i osjećaje koji tumače poruku)
- Feedback (verbalne ili neverbalne reakcije koje otkrivaju je li poruka shvaćena)
- Kontekst ( situacija u kojoj se dostavlja poruka, korporacijska ili nacionalna kultura )

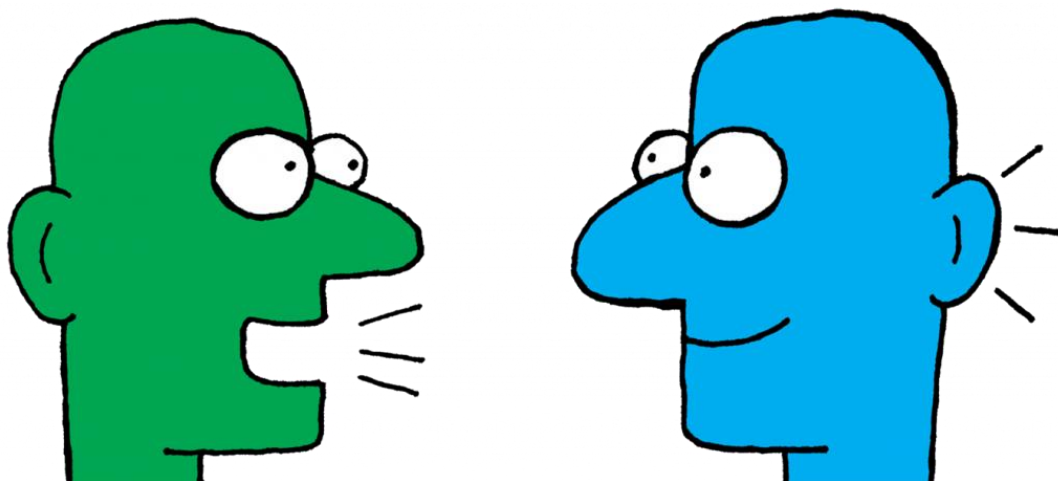
Poslovna komunikacija se definira i kao namjerna razmjena ideja, mišljenja i informacija sa ciljnim grupama putem simbola, signala i slika. Ukoliko nema komunikacije u organizaciji menadžment kako da ne postoji. Poslovnoj okolini se treba prilagođavati i stalno se razvijati i usavršavati. Na taj će se način ostvariti dobra komunikacija u procesu menadžmenta.

### **3.4. Vrste komunikacije**

Ljudska komunikacija najčešće se dijeli na verbalnu i neverbalnu. Verbalna komunikacija znači da se poruke razmjenjuju riječima, ona također uključuje govor i slušanje. Za dobru komunikaciju potrebno je naći ravnotežu između govora i slušanja jer se tako osigurava kvalitetan razgovor. Neverbalna komunikacija se smatra 70% komunikacije, ona podrazumijeva geste, mimiku i držanje tijela. Većina poruka šalje se neverbalno pa je i samim tim neverbalna komunikacija važna za izgradnju odnosa. Međutim postoji još nekoliko vrsta komunikacije: interpersonalna komunikacija (komunikacija sa samom sobom), interpersonalna komunikacija (komunikacija između dvije ili više osoba. U ovoj vrsti komunikacije cilj su druge osobe odnosno primatelji poruke.), grupna komunikacija (komunikacija unutar jedne ili dvije grupe), javna komunikacija (komunikacija u kojoj imamo jednog govornika i slušatelje ili publiku) , masovna komunikacija (komunikacija koja se odnosi na razmjenu poruke ili informacije putem masovnih medija s velikom publikom. U masovnoj komunikaciji pošiljatelj poruke često je osoba iz medijske organizacije a primatelj je velika publika.) , aktivno slušanje (komunikacija u kojoj se sluša sugovornika s pažnjom), telekomunikacija (komunikacija u kojoj dolazi do razmjena informacija između izvora informacije i odredišta informacije s pomoću tehnologije), računalno-posredovana komunikacija (komunikacija preko chatova, društvenih mreža, maila), zdrava komunikacija, interkulturalna komunikacija (komunikacija između različitih kultura i socijalnih grupa ) , usmena komunikacija, pismena komunikacija. Dalje kroz rad detaljno je opisana verbalna i neverbalna komunikacija.

### 3.5. Verbalna komunikacija

„Verbalna komunikacija je komunikacija u kojoj se komunicira riječima.“<sup>20</sup> Komunikacija je osnova odnosa nas samih i okoline. Sve ono što govorimo i radimo je komunikacija, ona kao takva je temelj za razumijevanje naših odnosa ali i ne razumijevanje. Ako verbalno komuniciramo razmjenjujemo riječi, govor i slušamo, a kako bi našli ravnotežu između govora i slušanja moramo biti što jasniji dok govorimo (slika 3).



Slika 3 Verbalna komunikacija

Izvor: <https://melibeeglobal.com/blog/2015/01/the-lack-of-non-verbal-communication-in-a-digital-world/> (pristup 01.09.2022.)

Postoje dva osnovna oblika verbalne komunikacije a to su monolog i dijalog. Monolog je razgovor koji osoba vodi sama sa sobom bez prisutnosti drugih osoba. Dijalog je razgovor između dvoje ili više ljudi, dijalog koristimo u svakodnevnoj komunikaciji a i sam nam pomaže da održavamo odnose, obavljamo aktivnosti privatne ili poslovne.

Verbalna komunikacija također je podijeljena na dvije kategorije a to su; pismena i usmena komunikacija. Usmenom komunikacijom razmjenjujemo ideje kroz govor, što znači da svi uključeni moraju govoriti istim jezikom kako bi se razumjeli tako na primjer koristimo engleski jezik kada se nađemo u okruženju s ljudima koji dolazi s različitih govornih područja bilo to poslovno ili privatno okruženje. Osim jezika usmenom komunikacijom se smatra zvuk i ton koji se koriste prilikom komunikacije. Pismena komunikacija je razmjena, mišljenja i informacija u pisanom ili tiskanom obliku. Pisana komunikacija važi kao najpouzdaniji oblik komunikacije posebno u poslovnom svijetu. Često nakon usmenog razgovora kažemo “molim

---

<sup>20</sup> Verbalna komunikacija, Stopić, 2020, dostupno: <https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu:848/datastream/PDF/view>, pristup (31.08.2022.)

te napiši mi u mailu ili samo napisi mi“ jer pisana komunikacija ostavlja trag pa se prilikom pisane komunikacije razumljivo i jasno izražavamo a onda su i samim tim šanse za pogrešno tumačenje male.

### *3.5.1. Učinkovito slušanje*

Učinkovito slušanje je razumijevanje onoga što nam govori osoba koju slušamo. Da bi smo bili dobar slušatelj potrebno je pokazati sugovorniku da smo zainteresirani za ono što govori, samim tim i sugovornik će se lakše komunicirati i osjećat će se opušteno. Slušanje kako takvo dio svakog odnosa bio to prijateljski ili emocionalni odnos jer njime pokazujemo prema sugovorniku poštovanje i stvaramo međusobno povjerenje. Aktivnim slušanjem sugovornika dajemo mu na važnosti to jest dajemo mu kompliment na način da se osoba koja govori osjeća kao da je u centru pažnje. Slušanje ponekada može biti naporno za pojedinca ali svi imamo potrebu ispričati nešto što nam se dogodilo bilo to poslovno ili privatno to jest svi se nekada imaju potrebu pohvaliti ili potužiti, to je u ljudskoj naravi normalna pojava. U poslovnom svijetu aktivno slušanje ima drugi motiv, kao grupni slušatelji nemoguće je da svi imaju isto mišljenje i da na isti problem gledaju isto, što znači da različita mišljenja otvaraju i različita rješenja za poslodavca. Stoga aktivno slušanje sastoji se od: slušanja, parafraziranja, empatije i pitanja. Slušanje podrazumijeva da se sugovornik ne prekida, zaključuje prerano, koriste se verbalne potvrde. U parafraziranju je bitno ono što se razumjelo reći svojim riječima. Pokazivanjem empatije sugovorniku pružamo podršku za njegovo izlaganje. Na samom kraju kako bi se pokazala razumljivost i zainteresiranost za temu potrebno je postavljati pitanja.

### **3.6. Neverbalna komunikacija**

Neverbalna komunikacija je komunikacija kojom se sporazumijeva preko govora tijela, vanjskog izgleda, vremenskog i prostornog ponašanja. Neverbalnom komunikacijom se prenose stavovi i emocije se primaju od osobe s kojom se komunicira. Zapravo s neverbalnom komunikacijom stalno se uspostavlja kontakt bilo to na ulici, u privatnom okruženju, poslovnom okruženju i slično. Neki od znakovi neverbalne komunikacije su kontakt očima, izraz lica, kretanje, položaj tijela, osobni prostor, značajke glasa, humor, emocionalna intimnost (slika 4).



# Neverbalna komunikacija

- Kontakt očima
- Izraz lica
- Kretnje
- Položaj tijela
- Osobni prostor
- Značajke glasa
- Humor
- Emocionalna intimnost



Slika 4 Znakovi neverbalne komunikacije

Izvor: <https://psiholoskikutak.weebly.com/komunikacijske-vjescarontine.html> (pristup 01.09.2022.)

Neverbalna komunikacija znači govor tijela s kojim se često pokazuje emocionalno stanje a da osoba toga nije svijena, verbalni element možemo isključiti dok neverbalni element nikada ne možemo isključiti jer i tišina govori sama za sebe. Poznato je da je temelj i osnova komunikacije 7% riječi, 38% glas i 55% govor tijela, što znači da neverbalno ponašanje uključuje otprilike 60% cjelokupne interpersonalne komunikacije. Neverbalno ponašanje uključuje otprilike 60-65 % cjelokupne interpersonalne komunikacije. Neverbalna komunikacija može nam puno toga otkriti o osobi, o čemu osoba uistinu razmišlja u tome trenutku i kako se zapravo osjeća. Zato se često različiti oblici neverbalnog ponašanja nazivaju i signalima. S obzirom na to da osobe često nisu svjesne da komuniciraju i neverbalno, govor tijela i ostali neverbalni signali puno su iskreniji od same verbalne komunikacije tj. onoga što čovjek govori.<sup>21</sup>

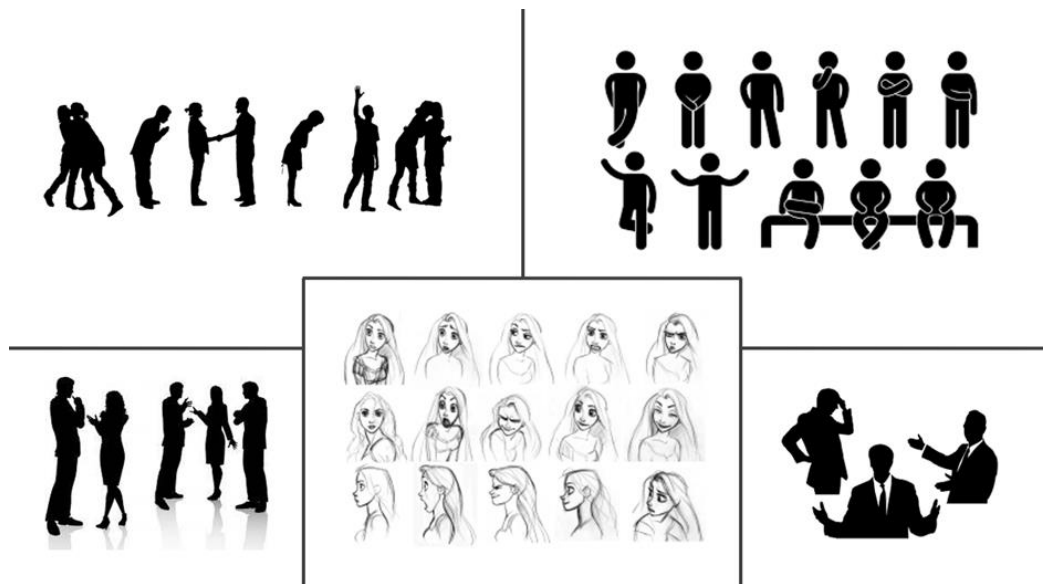
Prilikom svake interpersonalne komunikacije treba uzeti u obzir i okolinu u kojoj se nalaze sugovornici. Svaki pojedinac se drugačije ponaša u svom privatnom okruženju u odnosu na poslovnom okruženje jer okolina utječe na vlastito raspoloženje, postupke i izvor riječi. Pod faktor okoline spadaju unutarnje okruženje, rasvjeta, temperatura, boje, zvukovi, glazba i

<sup>21</sup> Navarro, J. (2010). Što nam tijelo govori?, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 17.

slično. Osim komunikacijske okoline u obzir se uzimaju fizičke značajke osoba koje komuniciraju a to su:<sup>22</sup>

- Držanje tijela – pokazatelj emocionalnog stanja
- Geste – pokreti tijela kojima izražavamo misao ili osjećaj
- Dodirivanje – neodređen oblik ponašanja može biti pozitivan ili negativan
- Gledanje – pokreti i signali kroz mahanje rukama ili prstima
- Izrazi lica – osmijeh ili namrgođenost, podignuta obrva, grickanje usana
- Glasovno ponašanje – visini tona, trajanje govora, glasnoća i šutnja

Neverbalna komunikacija je način komuniciranja bez riječi, bilo ono namjerno ili nenamjerno, kontrolirano ili slučajno. Neverbalna komunikacija često upotpunjuje ili naglašava izgovorene riječi, također mijenja govor, regulira tijek i vrstu razgovora (slika 5).



Slika 5 Prikaz neverbalne komunikacije

Izvor: <https://www.tomislavstankovic.com/blog/neverbalna-poslovna-komunikacija/>,  
<https://novi.ba/clanak/122661/savjeti-strucnjaka-evo-kako-da-poboljsate-govor-tijela-i-neverbalnu-komunikaciju>  
(pristup 01.09.2022.)

<sup>22</sup> Markota K., Neverbalna komunikacija, Diplomski rad, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2017., dostupno: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unin%3A1282/datastream/PDF/view>, pristup (02.09.2022.)

Neverbalna komunikacija je bilo koji oblik komunikacijskih informacija ili poruka od jedne osobe do druge bez korištenja riječi. Može uključivati sve, od signala rukama do fizičkog izgleda pa do govora tijela. Govor tijela je oblik neverbalne komunikacije koji uključuje izraze lica, geste, držanje, pokrete očiju, fizički dodiri druge signale koje odašiljemo našim tijelom.

### *3.6.1. Opažanje tuđe i kontrola vlastite neverbalne komunikacije*

Kada se s nekim susretnemo u privatnom ili poslovnom okruženju dovoljne su tri sekunde da stvorimo mišljenje o osobi. Osobu koji smo sreli „skeniramo“ pogledom i stvaramo sliku o toj osobi. Također ako se nalazimo na sastanu ili predavanju u kojem slušamo određenog govornika zapravo cijelo vrijeme promatramo svaki pokret osobe koja je ispred nas i stvaramo si mišljenje bez da nekada slušamo što osoba govori. Zato i kažemo da je taj prvi dojam na nas ostavio trag po kojem karakteriziramo osobu. Također i obrnuto što znači da mi svakim svojim pogledom, mimikom, pokretom ostavljamo dojam na nekoga pa čak i kada ništa ne pričamo. Jako je bitno imati kontrolu svoje neverbalne komunikacije i voditi računa da ne pravimo grimase, mašemo rukama i slično, već da gledamo ravno u oči, slušamo s pažnjom, izgledamo uredno iako se možda ne osjećamo u tom trenutku onako kako izgledamo. Nitko ne želi da ga se pamti po tome kako je bio nezainteresiran za vrijeme sastanka, neurednog izgleda, arogantnog pogleda i slično. U poslovnom svijetu je posebno važno voditi računa o svojoj neverbalnoj komunikaciji jer se susrećemo s velikim brojem ljudi koje ne viđamo u svakodnevnom životu.

Opažanjem tuđe neverbalne komunikacije može se reći da svaki izraz lica i svaki čin pridonosi sveukupnom smislu onoga što govorimo. Govor tijela tako prati svaki govorni koji netko napravi, pa čak i kada ništa ne govori. Neverbalno ponašanje konstantno odašilje informacije koje mogu biti smislene onome tko sluša. Zato se kaže da se govori vokalnim organima ali se komunicira cijelim tijelom. Kao primjer navode se često političari za vrijeme izbornih kampanja. Političari uglavnom svjesno koriste neverbalnu komunikaciju za pridobivanje biračkog tijela. Mnogi političari se stoga koriste raznim neverbalnim kretnjama kako bi se prikazali u pozitivnom svjetlu svojim biračima. Primjer spojenog kažiprsta i palca u 0 jedan je od najčešćih neverbalnih znakova kojim se koriste govornici, a on predstavlja pozitivan znak jer se njime izbjegava zastrašivanjem publike koja sluša. Govornici na ovaj način izgledaju autoritativno. Negativni znakovi su ispruženi kažiprst, upiranje prsta, grimase, podsmijeh, kolutanje očima. Poznavanje elemenata neverbalne komunikacije može pomoći svakoj osobi kako u privatnom životu, tako i u poslovnom okruženju. Poznavanje elemenata neverbalne komunikacije pomaže svakoj osobi u privatnom i poslovnom okruženju. Jako je

bitno voditi računa kako se ponaša jer nekada nismo svjesni tko nas i koliko nas ljudi gleda i kakve informacije ponekada šalje prema drugoj osobi.

### 3.6.2. *Prostorna udaljenost i pojavnost*

Osobni prostor spada pod neverbalnu komunikaciju i ima ga svaka osoba. U svakoj kulturi osobni prostor je drugačiji pa se tako u nekim kulturama normalno pozdravljati tako da se osobe maksimalno približe jedna drugoj dok je u nekim kulturama dovoljno samo pružanje ruke s udaljenim razmakom. Postoje četiri zone prostora: intimna, osobna, socijalna i javna zona.<sup>23</sup> Intimna zona u kojoj su osobe udaljene do 45 cm u ovu zonu ulaze emocionalni partneri. Osobna zona u kojoj su osobe udaljene do 1,2 m ona spada u obiteljsku i prijateljsku zonu. Socijalna zona od 1,20 do 3 m koju koristimo u društvenom i poslovnom okruženju. Javna zona više od 3 m u kojoj se nalazimo kada smo u pristupnosti nepoznatih ljudi. Sve navedene zone koriste se prema vlastitom osjećaju što znači da naprimjer možemo biti u jako dobrim odnosima s kolegom s posla i provoditi svoje slobodno vrijeme izvan radnog vremena gdje iz socijalne zone prelazimo u osobnu zonu. Svačiji osobni prostor je potrebno poštovati, ljudima prilazimo ako oni to dozvoljavaju kako i obrnuto, s druge strane ako nismo sigurni u kakvim smo odnosima sa sugovornikom najbolje rješenje je održavati pristojnu distancu.

Vrlo poznata rečenica „odijelo ne čini čovjeka“, istina odijelo ne čini čovjeka ali često stvaramo predodžbe o osobi s kojima komuniciramo na temelju njihovog fizičkog izgleda. Na sam tijekom komunikacije utječu elementi fizičkog izgleda, odijevanja, stava i karaktera osobe, držanja. Fizička obilježja kao što su lice, visina, boja kože i miris tijela, oblik tijela, odjeća govore nam s kakvom osobom komuniciramo. Zbog toga je važno uvijek biti pristojno obučen, uredan, držati svoj stav i karakter, držanje tijela prilagoditi svojoj osobnosti. Osoba koja posvećuje više pažnje svom izgledu estetski je ispravnija i dobit će pozitivnu reakciju za razliku od osobe koja ne vodi računa o svom izgledu i estetici.

---

<sup>23</sup> Pease Allan, *Govor tijela*, Mladinska knjiga 1991., str.24

## 4. TEORIJSKE OSNOVE PREGOVARANJA

Pregovaranje je proces komunikacije između dvije strane gdje se pri suprotstavljenim interesima pronalaze obostrano zadovoljavajuća korisna rješenja. Pregovori se zasnivaju na verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji. Pregovaranje je međuljudska interakcija koja se smatra najvažnijom vještinom za uspješno poslovanje ali i za život općenito. Smatra se jednom od najstarijih ljudskih aktivnosti koja se i danas upotrebljava svakodnevno u privatnoj i poslovnoj interakciji s drugima. I u kontekstu prodaje, pregovaranje je po svojoj naravi međuljudska i među organizacijska interakcija motivirana postojanjem poslovnog problema ili prilike o kojoj se želi raspraviti i postići sporazum. U ovoj vrsti pregovaranja prisutne su emocije koje mogu utjecati na ishod pregovaranja kao i kvalitetu kasnijih međusobnih odnosa. Cilj pregovaranja, u duhu održavanja dobrih poslovnih odnosa i za buduće suradnje trebao bi biti postizanje obostrano zadovoljavajućih dogovora i za kupca i za prodavača.<sup>24</sup>

Pregovaranje je stečena vještina koja zahtijeva obučenosť i kompleksan spoj različitih vrsta inteligencije, stavova i vještina. Ključni elementi pregovaranja su: svrha, informacije i proces, što znači da uspješne rezultate pregovora postižu osobe koje posjeduju znanja i vještine i osobne karakteristike koje su neophodne za pregovaranje. Također osobe koje se pripreme za pregovaranje to jeste imaju plan pregovora uspješno će i u svoju koristi pregovarati.

### 4.1. Pojmovno određenje pregovaranja

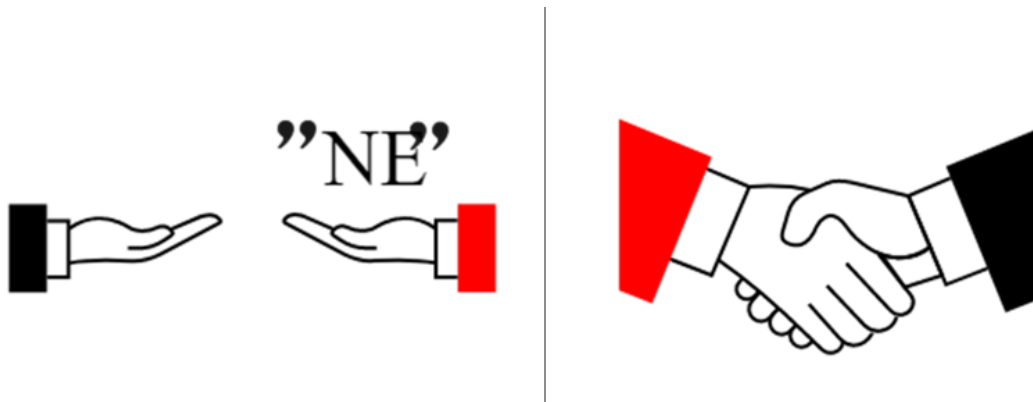
Pregovaranje je vrta dijaloga kojim se želi riješiti nesporazum na način da se dogovara, cjenka ili nagodi se tj. može se reći da je pregovaranje alternativna metoda rješavanja nesporazuma. Danas ljudi pregovaraju a da toga nisu ni svjesni, pregovori postoje u menadžmentu, neprofitnim organizacijama, diplomaciji, pravu kao i u osobnim nesuglasicama u braku, roditeljstvu i svakodnevnom životu. Rezultat pregovora nikada nije određen i često puta dobro pripremljen i iskusan pregovarač može nadjačati svog protivnika koristeći se upravo njegovim oružjem u ostvarenju vlastitih ciljeva. Zato je potrebno prije pregovora dobro se pripremiti se i odrediti cilj kojim želimo i što želimo postići pregovorom s drugom stranom.

Poslovno pregovaranje je sposobnost vještina upravljanja poslovnim odnosima gdje se pri suprotstavljenim interesima pronalaze obostrano zadovoljavajuća korisna rješenja što je prikazano slikom 6. Kroz sam proces komunikacije cilj je doći do zajedničke odluke i riješiti

---

<sup>24</sup> Marija Tomašević Lišanin, Selma Kadić-Maglajlić, Nikola Drašković Principi prodaje i pregovaranja, Sveučilišna tiskara d.o.o., Zagreb, 2018, dostupno: [https://bib.irb.hr/datoteka/987272.Principi\\_prodaje.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/987272.Principi_prodaje.pdf), pristup (03.09.2022.)

konflikt. Prema Fisheru pregovaranje je „osnovno sredstvo dobivanja onoga što želite od drugih. To je komunikacija naprijed-nazad, oblikovana za postizanje sporazuma kada vi i druga strana imate neke od interesa koji su vam zajednički, i druge koji su suprotni“.<sup>25</sup>



*Slika 6 Uspješno pregovaranje*

Izvor: <https://vern.hr/cjelozivotno-obrazovanje-programi-osobnog-i-poslovnog-razvoja/strategija-i-tehnike-pregovaranja-u-prodaji/> (pristup 01.09.2022.)

Dok Lewicky i dr. (2009.) navode kako je potrebno odrediti ciljeve prije samog donošenja odluke o strategijama pregovaranja, a nakon toga postoji cilj za koji se pregovarač mora boriti i tada on razmatra strategije koje će koristiti da bi ostvario zacrtane ciljeve, koji su prethodno postavljeni. Također prema izvoru autora Lewicki, Saunders, Barry pojam pregovaranje koristi se za situacije u kojima strane koje pregovaraju su na dobitku (win-win situacije), ili za situacije u kojima obje strane pokušavaju pronaći prihvatljivo rješenje nekog određenog konflikta.<sup>26</sup>

#### **4.2. Osobine uspješnih pregovarača**

Pregovaranje je jedna od osnovnih poslovnih sposobnosti koja utječe na ukupni poslovni uspjeh. Također pregovaranje je stečena vještina koja zahtijeva obučenosť i kompleksan spoj različitih vrsta inteligencije, stavova i vještina. Uključuje sposobnosti i vještine ljudskog resursa u poslovnoj organizaciji. Vrhunski pregovarači imaju tri vrste inteligencije a to su:<sup>27</sup>

- Kognitivna ili tradicionalna inteligencija se mjeri testovima kvocijenta inteligencije. Dugo se smatrala jedinom inteligencijom i ona je pokazatelj uspješnosti u rješavanju

<sup>25</sup> Fisher R., Ury W.: Getting to Yes, Negotiating Agreement Without Giving In, Houghton Mifflin Company, 1981., str.11

<sup>26</sup> Lewicky, R., Saunders, D., Barry, B. (2009). Pregovaranje.

<sup>27</sup> Vuković D., Upravljanje prodajom, 2020., prezentacija upravljanje prodajom i pregovaranje, pristup (01.09.2022.)

određenih zadataka. Ona je potrebna zbog razumijevanja ideja, rješavanje problema, zaključivanja, racionalnog odlučivanja i slično.

- Emocionalna inteligencija je sposobnost pojedinca da shvati i prepozna vlastite emocije, kao i emocije drugih, te da upravlja emocijama u sebi i u odnosima s drugima. Stvara dodatnu prednost u pregovorima.
- Socijalna inteligencija se odnosi na međuljudske vještine, a svrha joj je izgradnja odnosa i povjerenja.

Sve navedene osobine potrebne za uspješno pregovaranje mogu se mijenjati ovisno o situaciji pregovora, ali postoje klasične osobine koje imaju svi uspješni pregovarači a to su; strpljivost i izdržljivost, spremnost na preuzimanje rizika i sposobnost toleriranja dvosmislenosti, primanje i davanje ustupaka bez raspolaganja potpunim informacijama i asertivnost. Kako postoje klasične osobine njih smatramo i pozitivnim osobinama, ali normalno je da postoje i one osobine koje su negativne; strah zbog izbjegavanja konflikta, potreba da se uvijek i svakome svidite, ograničenost duha, neorganiziranost, nepoštovanje, ratobornost i pretjerivanje.

Na kraju komunikacija je ta koja predstavlja ključnu osobinu uspješnog pregovarača. Jako je bitno da pregovarač sažeto priča, aktivno sluša sugovornika, konstruktivno postavlja pitanja, ima pozitivnu neverbalnu komunikaciju i jasno govori bez skrivenih značenja.

### **4.3. Vrste pregovaranja**

Pregovaranje je proces donošenja odluka u kojem dvije strane s različitim potrebama, interesima raspravljaju o nekom pitanju koje će pronaći rješenje koje je prihvatljivo za sve uključene strane. Postoje dvije osnovne vrste/strategije pregovaranja a to su integrativno i distributivno pregovaranje.

Distributivno pregovaranje je u kojem jedna stranka pobjeđuje, a druge gubi. Što znači da je ono suradničko/korektno –"poštena igra", kreativno: integriraj i proširi, povećaj kolač ( $2+2=5$ ), pregovaraj o cijelom paketu, istraži interese, misli i na druge stvari. Ovo pregovaranje odnosi se na strategiju konkurentnog pregovaranja koja se koristi kada stranke nastoje međusobno raspodijeliti fiksne resurse kao što su novac, imovina itd. Poznato je i kao nulta suma ili pregovori o pobjedi-gubljenju, u smislu da stranke u pregovorima pokušavaju potražiti maksimalni udio za sebe kada jedna stranka pobijedi ili postigne svoje ciljeve, a druga izgubi. Distribucijsko pregovaranje biraju konkurentski pregovarači kada postoji nedostatak međusobnog povjerenja i suradnje. Često se smatra najboljim pristupom pregovaranju.

Integrativno pregovaranje može se opisati kao pregovor u kojem dvije stranke nalaze obostrano prihvatljivo rješenje i nešto dobivaju, što znači pregovaranje oštro/muški, distributivno analiziraj i podjeli, igraj igru u kojoj dobivaš sve što drugi izgubi (4-2-2=0), cjenkaj se zbog svake stavke, ustraj u pozicijama, nadvladaj. Integrativno pregovaranje podrazumijeva strategiju zajedničkog pregovaranja, gdje stranke traže rješenje za rješenje sukoba. U tom procesu ciljevi stranaka vjerojatno će biti integrirani na takav način da stvaraju zajedničku vrijednost za obje strane i tako rezultiraju povećanjem „kolača“. Ova strategija naglašava postizanje obostrano korisnih i prihvatljivih rezultata, imajući u vidu interes, potrebe, brige i preferencije zainteresiranih strana. Strategija se temelji na konceptu stvaranja vrijednosti, koji donosi značajnu dobit svakoj strani. U ovoj vrsti pregovara se o dva ili više pitanja istodobno.

Ključne razlike između distributivnih pregovora i integrativnog pregovaranja:<sup>28</sup>

- Distributivno pregovaranje označava tehniku pregovaranja u kojoj stranke pokušavaju dobiti maksimalnu vrijednost za sebe, od određenih resursa. Nasuprot tome, integrativno pregovaranje može se opisati kao pregovaračka strategija koja pokušava riješiti spor, uz uzajamno prihvatljivo rješenje.
- Distributivno pregovaranje je konkurentna strategija, dok integrativni pregovori koriste zajednički pristup.
- Distributivno pregovaranje je usmjereno prema pobjedi. Naprotiv, integrativni pregovori temelje se na orijentaciji na dobitak.
- Kada su resursi ograničeni, bolje je distribucijsko pregovaranje. Nasuprot tome, integrativna pregovaranja koriste se kada su resursi u izobilju.
- U distributivnim pregovorima stranke su zainteresirane za vlastiti interes i individualnu dobit. Za razliku od toga, u integrativnom pregovaranju obostrani interes i dobitak djeluju kao motivacija za uključene strane.
- Distributivno pregovaranje razmatra samo jedno pitanje u isto vrijeme, dok se mnoga pitanja uzimaju u obzir u integrativnim pregovorima.
- Komunikacijska klima otvorena je i konstruktivna u integrativnim pregovorima. Nasuprot tome, kontrolirana i selektivna okolina postoje u distribucijskim pregovorima.

---

<sup>28</sup> Vuković D., Upravljanje prodajom, 2020., prezentacija upravljanje prodajom i pregovaranje, pristup (01.09.2022.)



- Kada odnos između stranaka nema visoki prioritet, koriste se distributivna pregovaranja. S druge strane, integrativna pregovaranja koriste se kada stranke pokušavaju razviti dugoročni odnos jedna s drugom i imaju vrlo visok prioritet.<sup>29</sup>

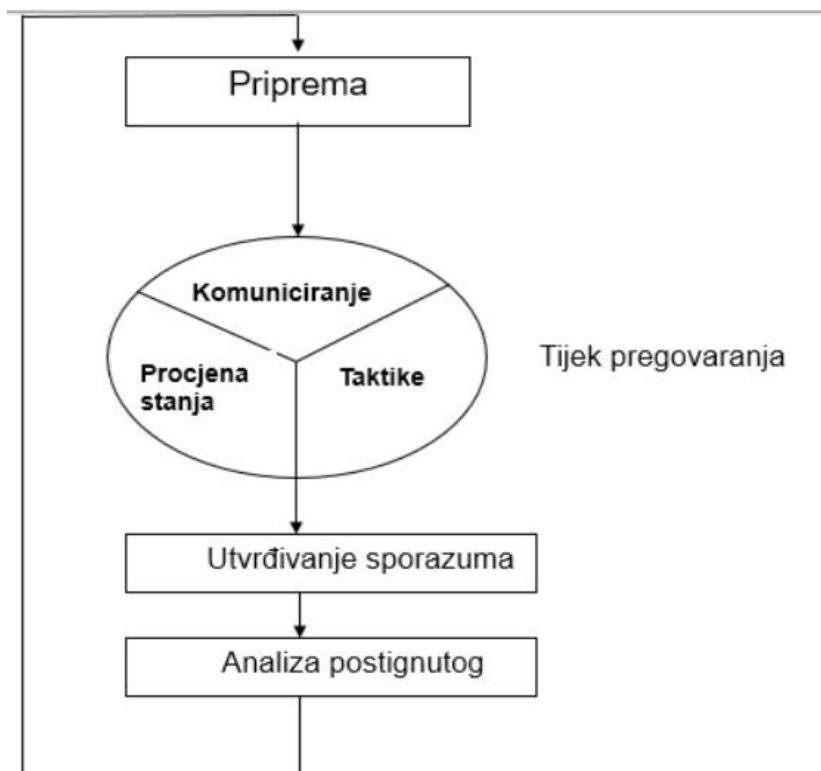
Osim ove dvije vrste/strategije postoji i strategija "đavoljeg advokata" u prodajnom pregovaranju. uloga "đavoljeg advokata" iznimno je teška i može se reći i nezahvalna. Đavolji advokat ili vražji odvjetnik je izraz kojim se opisuje osobnost koja u nekoj raspravi iznosi kontra-argumente nekom stavu iako se sa njim možda i načelno slaže. Smatra se kako je uloga đavoljg advotaka nametanje alternativne opcije ili traženje dodatnog objašnjenja koja potkrijepljuju doneseni zaključak. Pri tome je njegova svrha, odnosno dužnost, da izazove ili produbi raspravu, odnosno pronade sve slabosti, proturječnosti ili nesavršenosti u početnom stavu kako bi se donijela što kvalitetnija i ispravnija odluka.

#### **4.4. Tijek, faze i ishod pregovaračkog procesa**

Pregovarati može bilo tko i za bilo što, ali svaki pregovarački proces ima i tijek. Što znači da pregovaranje mora početi i završiti. Pregovaranjem se rješavaju problemi sukobljenih interesa, aktivira se kreativni rad i obogaćuje se međuljudska komunikacija, poboljšavaju se stručna znanja i vještine. Pregovori započinju u onom trenutku kada se osoba pojavi u vidnom polju svojih sugovornika. Na prve poruke koje su upućene prema sugovorniku utječu izgled, pokreti i odijevanje, što znači da neverbalna komunikacija ima veliku ulogu u procesu pregovaranja. Dakle prije pregovora potrebno je pripremiti se i tijekom cijelog pregovaračkog procesa voditi računa o vlasitioj neverbalnoj komunikaciji to jest kontrolirati svaki pokret ili mimiku kako bi izgled bio u skladu s onim što se izgovara. Pregovaranje se danas smatra prisutnim u svim sverama života bilo to privatno ili poslovno okruženje. Kroz sliku je prikazan tijek pregovaranja a sastoji se od: pripreme, vođenja pregovora, utvrđivanja sporazuma i analize postignutog (slika 7).

---

<sup>29</sup> ) Razlika između distributivnog pregovaranja i integrativnog pregovaranja, dostupno: <https://hr.gadget-info.com/difference-between-distributive-negotiation>, pristup (01.09.2022.)



**Slika 7** Tijek pregovaranja

Izvor: Lončarević, Karakteristike pregovaranja u RH, 2022., dostupno: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unin%3A423/datastream/PDF/view> pristup (03.09.2022)

Dobar pregovarač prije samog pregovaranja treba prikupiti podatke o tematici pregovora, o činjenicama kojima namjerava pridobiti sugovornika, podatke koje je prikupio treba organizirati i čuvati kako bi ih u svakom trenutku mogao iskoristiti. Proces pregovaranja sastoji se od šest faza:<sup>30</sup>

- Priprema – dobra priprema je više od pola pregovora, prije samog pregovaranja potrebno je istražiti podatke o tržištu, tvrtki i osobi s kojom pregovaramo. Dobra priprema donosi i više argumenata tijekom pregovora.
- Uvod - u ovoj fazi izrađuje se dobar odnos s klijentom, otkrivaju se njegove potrebe te se zblizava kroz zajedničke teme.
- Iznošenje karakteristika, koristi i dokaza – vrhunski pregovarač u ovoj fazi nudi svoj proizvod, opisuje njegovu korist i dokazuje njegovu prednost.

<sup>30</sup> Vuković D., Upravljanje prodajom, 2020., prezentacija upravljanje prodajom i pregovaranje, pristup (01.09.2022.)

- Diskusija, argumentiranje, rješavanje problema – u ovoj fazi klijent najčešće odbija prijedloge, ali dobar pregovarač nastoji otkriti probleme, neutralizirati prigovore te predložiti rješavanje problema.
- Pronalaženje zajedničkih rješenja – u ovoj fazi se prepoznaju kupovni signali te sukladno njima predlažu se zajednička rješenja koja će zadovoljiti ciljeve obje strane.
- Sporazum – na kraju se potpisuje sporazum.

Svatko od nas mora biti svjestan kako ishod pregovora ovisi u velikoj mjeri o nama samima i načinu na koji vodimo pregovore. Rezultat pregovora je najviše u vlastitim rukama i ovisi o trudu i naporu koji ulažemo u poznavanje i pripremu samoga procesa te vlastiti rast i razvoj u ovom području. To jednako vrijedi i za osobnu i za organizacijsku razinu, a često se proteže i na međunarodnu poslovnu i političku scenu. Problem često proizlazi iz toga što premalo ljudi, bez obzira na iskazanu potrebu, iza sebe ima bilo kakvo formalno obrazovanje ili obuku u razvoju odgovarajućih pregovaračkih vještina.<sup>31</sup>

#### **4.5. Taktike u procesu pregovaranja**

Taktike su dodatna podrška strategiji. Povezanost strategije i taktike uočava se kod prelaženja iz jedne u drugu strategiju. Taktike se odnose na cilj i sredstvo. Neke od taktika u pregovaranju su; istovremeno započeti raspravu o svim otvorenim pitanjima u cilju predlaganja skupnih rješenja, razdvajanje tema u nekoliko blokova, postavljanje više glavnih tema. Pristup pregovaranja u velikoj mjeri ovisi o tome kako doživljavamo drugu stranu u pregovorima. Ovisno o tome da li drugu stranu doživljavamo kao prijatelja, protivnika, ili partnera, biramo i pristup koji može biti:<sup>32</sup>

*Meki Pristup:* situacije kada se manje postavlja pitanje koliko dobar dogovor mogu postići a više se radi na suradnji i dogovoru. Meki pregovarači imaju u cilju postići sporazum iako to u nekim slučajevima znači ne ostvariti sve svoje žele i potrebe. Karakteristike mekog pregovaranja su nedovoljna tvrdoća pregovarača i velika empatija (suosjećanje) prema tuđim potrebama i zahtjevima, te izbjegavanje spornih tema i prelazak na neku lakšu temu o kojoj im je ugodnije razgovarati.

---

<sup>31</sup> Lišanin Tomašević Marija prof.dr.sc., Pregovaranje – Poslovni proces koji daje vrijednost, izvorni znanstveni rad, 2004, dostupno: <https://hrcak.srce.hr/file/41454>, pristup (03.09.2022.)

<sup>32</sup> Vuković D., Upravljanje prodajom, 2020., prezentacija upravljanje prodajom i pregovaranje, pristup (01.09.2022.)

*Tvrđi Pristup:* situacije kada su potrebni teški pregovori, kao što su sindikalni ili drugi ugovori, pregovaranje s dobavljačima, postizanje nagodbe. Kod tvrdog pregovaranje glavna karakteristika je usmjerenost prema ostvarenju jednostranog sporazuma. Osobe koje su sklone tvrdom pregovaranju su agresivne, nepopustljive i čvrste. Tvrđim pregovaranjem osobe će se koristiti u koliko ne žele ostvariti daljnje poslovne odnose sa drugom stranom, u koliko žele kratkoročno ostvariti svoje ciljeve.

*Problemski Pristup:* kombinacija mekog pristupa(odnosi) i tvrdog pristupa ( predmet pregovora). Problemski pristup ima u cilju ostvariti kvaliteta sporazum i pronaći neočekivano zajedničko rješenje te racionalno iskoristiti vrijeme, energiju i resurse.

Osnovno pravilo pregovaranja: „Ljudi neće s vama pregovarati ukoliko ne vjeruju da im možete pomoći ili da im možete nauditi.”<sup>33</sup>

#### **4.6. Stilovi pregovaranja**

Svatko ima stil pregovaranja, možda čak i nekoliko njih u isto vrijeme. Stil pregovaranja ukorijenjen je u životom stilu jer je razvijen tijekom života i teško ga se mijenja. Najčešće se to pokazati kada je riječ o bilo kakvoj navici ili konfliktu između nas kao pojedinca i druge osobe. Praksom se može aktivno izabrati ili usvojiti drugi stil u pregovaranju. Osobine pregovarača mogu napraviti veliku razliku tijekom pregovaračkog procesa. Postoji pet stilova u pregovaranju:<sup>34</sup>

- Prilagođavanje - Osobe koje koriste ovakav stil vole rješavati probleme i stalo im je do ljudskih odnosa. Osjetljivi su na emocije, jezik tijela i verbalne signale. Ovakvi pojedinci se doduše mogu osjećati iskorištenima kada u pregovorima druge stranke ne daju toliku pažnju odnosu i međusobnoj vezi.
- Kompromis - Osobe koje žele brzo se dogovoriti tražeći poštenje, pravednost i jednakost za sve uključene stranke. Mogu biti korisni kada je malo vremena za rješavanje problema, ali, često žure u samom procesu i prebrzo čine ustupke.
- Izbjegavanje - Osobe koje ne vole pregovarati i ne rade to osim ako su prisiljene. Kada pregovaraju, nastoje izbjegavati sukobe. Ipak, mogu biti smatrani kao dobri taktičari i diplomati.

---

<sup>33</sup> Volkema, R.J., ekspert u pregovaranju i savjetnik za upravljanje konfliktima, autor djela: „The Negotiation Tool Kit: How to Get exactly What you want in Any Business and Personal Situation“, prema Harvard Business Review on Negotiation and Conflict Resolution, Harvard Business School Press, Boston, 2000.,str. 34

<sup>34</sup> Vuković D., Upravljanje prodajom, 2020., prezentacija upravljanje prodajom i pregovaranje, pristup (01.09.2022.)

- Natjecanje - Osobe koje uživaju u pregovaranju jer im pruža priliku da nešto dobiju. To su pojedinci sa snažnim osjećajem za pregovore i često su vrlo dobri stratezi. Oni dominiraju u pregovorima, ali često zanemaruju onu osobnu, ljudsku razinu.
- Suradivanje - Ovo su osobe koje vole surađivati i tražiti kreativna rješenja. Dobri su pri pronalasku briga i interesa drugih strana; ipak mogu stvoriti probleme pretvarajući jednostavne probleme u složene.

#### **4.7. Tehnike pregovaranja**

Tehnike pregovaranja su metode i postupci koji usmjeravaju pregovarača prema cilju i zaključivanju pregovora u njegovu vlastitu korist. Da bi pregovaranje bilo uspješno, pregovarač si u fazi pripreme treba odgovoriti na temeljna pitanja: Što se želi postići pregovaranjem? Zašto bi druga strana trebala pregovarati? Koje su alternative? Koji su ustupci koje treba napraviti kako bi se postiglo ono što se želi? Koje će se pregovaračke tehnike koristiti u određenim situacijama? Pregovaračke tehnike su postupci koji pomažu pregovaračima da budu što uspješniji u pregovorima. Temeljne tehnike koje se koriste u pregovaranju su:<sup>35</sup>

- Win-win tehnika (obje strane dobivaju) - riječ je o načinu razmišljanja koji stalno traži zajedničke koristi u svim međuljudskim odnosima. To je slučaj gdje su sve uključene strane zadovoljne odlukama i žele sudjelovati u aktivnostima. Ima dovoljno za sve i uspjeh je zagarantiran svima.
- Win-lose tehnika (ja dobivam, ti gubiš) - ovakav način interakcije zapravo predstavlja utrku u kojoj samo jedan može biti pobjednik, odnosno jedna strana će se naći uvijek u nepovoljnoj situaciji.
- Lose-win tehnika (ti dobivaš, ja gubim) - ova je situacija gora od situacije win-lose jer u svakom slučaju ne postoje nikakvi zahtjevi, standardi, očekivanja ni vizija. Ljudi koji ovako pristupaju međuljudskim odnosima u biti žele da ih druga strana prihvati na temelju njihove bespomoćnosti, odnosno žele se svidjeti drugoj strani. Ovakav pristup koriste oni kojima je važan dobar odnos s drugom stranom bez obzira na rezultat pregovora i posljedice.
- Lose-lose tehnika (obje strane gube) – Kada se nađu dvije osobe s win-lose načinom razmišljanja, rezultat će neminovno biti gubitak za obje strane. Neki se pregovarači u

---

<sup>35</sup> Vuković D., Upravljanje prodajom, 2020., prezentacija upravljanje prodajom, pristup (01.09.2022.)

pregovorima toliko koncentriraju na suparnika da postanu slijepi za sve osim za svoju želju da druga strana izgubi, čak i ako to znači da i oni izgube.

#### **4.8. Moć u procesu pregovaranja**

Moć je mogućnost pojedinaca i skupina da nametnu svoju volju drugima; sposobnost provođenja promjena u društvenom životu. Odnosno provedba vlastite volje u nekome društvenom odnosu i unatoč otporu drugih. U pregovaranju moć pomaže pregovaraču da ostvari svoj cilj, brani svoje interese i sklapa sporazume. Pregovarači koriste moć isključivo kako bi potisnuli drugu stranu odnosno uvjerali je ili razuvjerali u nešto kako bi dobili ono što žele. Također samom moći stvaraju poredanost pred drugom stranom na način da suprotna strana promijeni mišljenje. Svaki čovjek posjeduje moć u sebi i on njemu samom ovisi kako će se ona razvijati.

Postoje dvije vrste moći; moć kojom se dominira i kontrolira druga strana (distributivno pogađanje) i moć koja se koristi za suradnju s drugom stranom (integrativno pregovaranja). Dominantna moć je „moć nad“ i u sebi sadrži autoritativan karakter što znači ovisnost i bespomoćnost. Posjedovna moć je „moć s“ ona koja stvara i dijeli s drugima. Postoji i situacijska moć koja postiže što želi vezano za ciljeve, želje i potrebe, u određenoj situaciji.

Moć se koristi u fazi uvjeravanja druge strane kako bi im se utjecalo na mišljenje i uvjeralo da druga strana nije dovoljno sposobna u ostvarivanju cilja. Takvi pregovarači ističu svoja mišljenja koja pokazuju da su upravo oni ti koji imaju najbolje rješenje što nas dovodi do pojma BATNA. Što je kratica koja dolazi iz engleskog jezika (Best alternative to negotiated agreement) i podrazumijeva najnižu prihvatljivu vrijednost koju ste spremni dati, odnosno konačno ponuditi u pregovoru. BATNA se koristi samo u slučajevima kada se ne može doći do sporazuma i pregovor propada. Zato je potrebno u takvim situacijama iskoristiti moć uvjeravanja i uvjeriti drugu stranu da imate dobru alternativu.

## **5. PRIMJENA PREGOVARAČKIH I KOMUNIKACIJSKIH VJEŠTINA U PRODAJI**

Komunikacija je svakodnevna ljudska aktivnost dok pregovori su svakodnevna ali i ne i uobičajena aktivnost. Komunikacija započinje kada dvoje ljudi razmjenjuje informacije usmeno ili pismeno verbalno ili neverbalno. Međutim pregovaranje se događa kada razgovor između dvoje ljudi ide u pravcu zadovoljavanja vlastitih potreba. Pregovaranje je davanje i uzimanje uz pristanak. Ujedno je i komunikacijski proces kojim se rješava konflikt interesa dviju razumnih pregovaračkih strana, a također i proces zadovoljavanja potreba kad netko drugi kontrolira ono što mi želimo. Pregovaranjem se služimo kako bismo razriješili konflikte i razlike kroz direktnu komunikaciju. Cilj pregovora u prodaji proizvoda je uskladiti želje i zahtjeve obje strane, te ostvariti uspješnu dugoročnu suradnju sa klijentom. Osnova prodajne djelatnosti je u tome da klijent bude kvalitetno uslužen, tj. da prodavatelj u prvom susretu s klijentom preko prodajne psihologije i korištenjem uspješnih taktika pregovaranja prodaju prilagodi klijentu prema njegovim željama i potrebama. Sposobnost kvalitetne komunikacije i umijeće pregovaranja predstavlja važan uvjet za uspješno ostvarenje poslovnih ciljeva. Pregovaranje u prodaji predstavlja proces traženja sporazuma koji se temelji na obostranom interesu prodavatelja i klijenta. Umjesto situacije win/lose, kojom se nastoji "potući" protivnika i dovesti ga u podređeni položaj, pregovaranje prilikom prodaje bi se trebalo temeljiti na situaciji win/win, gdje obje strane u pregovaračkom procesu traže prihvatljivo i najpovoljnije rješenje. Dok pregovaramo bitno je prilagoditi neverbalnu komunikaciju temi o kojoj pričamo kako bi se klijent osjećao opušteno i kako bi zadobili njegovo povjerenje. Također je jako bitno da klijenta aktivno slušamo kako vi prepoznali njegove želje i potrebe. Kod pregovaranja je važno da se niti jedna strana ne osjeća gubitnikom, te se poslovanje nastavi na obostrano zadovoljstvo. Na takav način ostvaruje se dugoročan partnerski odnos, zadržava se stalni i pridobiva se novi klijent.

### **5.1. Pregovaranje i pregovaračke vještine u prodaji**

Pregovaranje u prodaji je pregovaranje o tokovima novca, materijala, informacija i gotovih proizvoda. Obilježje pregovaranja u prodaji je slojevitost pitanja koja je potrebno u pregovorima riješiti s drugom stranom. To je interorganizacijski odnos, pri čemu veliku ulogu ima informacijska tehnologija i informacije. Glavno pitanje je koliko prodajno osoblje poznaje svoje partnere u pregovaračkom procesu i njihove potrebe. Glavno obilježje pregovaranja u prodaji je argumentima uvjeriti drugu stranu u točnost vlastitih stajališta.

U tom smislu persuazija igra značajnu ulogu. „Persuazija (latinski persuasio: uvjeravanje, nagovor) jest oblik komunikacije u kojem se racionalnim sredstvima (argumentima, informacijama i sl.) nastoji djelovati na prosudbe, stavove, vjerovanja ili djelovanje pojedinca. Uspješnost persuazije ovisi o svojstvima same komunikacije (npr. obrazloženosti argumenata, vjerodostojnosti izvora informacija, autoritetu i osobinama osobe koja uvjerava), kao i o svojstvima pojedinca na kojega se persuazivno djeluje (npr. o njegovim čuvstvenim reakcijama prema izvoru informacija, već postojećim vjerovanjima i sl.).“<sup>36</sup> „Prodajno pregovaranje udovoljava svim kriterijima koji vrijede i za sve druge vrste pregovaranja ili pregovaračkih situacija. Dva najvažnija područja razlike sastoje se: prvo od moći kupca da vam uskrati željeni posao i, drugo, od anksioznosti prodavača da zaključi posao. Iako bi netko u tome mogao vidjeti dobar razlog da se prodajnom pregovaranju pristupi na kakav vrlo specifičan ili drugačiji način, niti jedno od spomenutih dvaju područja nije legitiman razlog za razmatranje ili preporučivanje takve mogućnosti“.<sup>37</sup>

Kako bi uspješno pregovarali u prodaji potrebno je imati određene pregovaračke vještine. U pregovaranju je najpoželjnija vještina odnosno tehnika Win-win u kojoj obje strane dobivaju. To je slučaj gdje su sve uključene strane zadovoljne odlukama i žele sudjelovati u aktivnostima. Međutim danas bihevioralna psihologija i nova saznanja o kognitivnim prisutnostima pokazuju da realni pregovarački procesi u poslovnom okruženju odvijaju se pod presudnim utjecajem ljudskih emocija i refleksa.

## **5.2. Faze procesa pregovaranja u prodaji**

Pregovaranje u prodaji je strateška rasprava ili nekoliko rasprava između pregovarača i kupca. Cilj prodajno pregovaračkog procesa je postizanje sporazuma koji će biti prihvatljiva za oboje strane. Proces pregovaranja u prodaji obuhvaća nekoliko osnovnih faza a to:

Priprema i planiranje je najvažnija faza pregovaračkog procesa. U ovoj fazi pregovarač mora saznati što više podataka o kupcu, njegovim ciljevima i mogućnostima, snagama i slabostima i zahtjevima. Putem razgovora pregovarač saznaje želje i potrebe kupca. Pregovori se planiraju zbog mjesta i vremena pregovaranja, vrlo je važno da je mjesto pregovaranja zaštićeno od smetnji iz okruženja. Iskusni pregovarači zakazuju pregovore u jutarnjim satima jer se smatra da ljudi u to vrijeme najusredotočeniji za bilo kakvu vrstu razgovora i kupovine.

---

<sup>36</sup> Persuazija, Hrvatska enciklopedija, dostupno: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=47751>, pristup (05.09.2022.)

<sup>37</sup> Lišanin Tomašević, 2010., str. 447, prema: Stumm, D.: Developing Negotiation Skills in Sales Personell, A Guide to Price Realization for Sales Managers and Sales Trainers



Prije samog početka pregovora potrebno je pripremiti se što znači odrediti koji je cilj pregovora. Cilj svakog pregovora je sugovorniku ponuditi minimum vlastitih ustupaka te ostvariti maksimum dobitka. Pregovarač također treba prilikom pripreme predvidjeti sva potencijalna pitanja sugovornika te na njih pripremiti odgovore.

Prezentiranje prijedloga je faza u kojoj pregovarač iznosi svoje prijedloge i stajališta te pažljivo i aktivno sluša prijedloge i zahtijeva sugovornika. Početak pregovora s dominantnim stavom najčešće je produktivan a i poželjan ako je riječ o dugoročnoj poslovnom suradnji.

Suočavanje i pogađanje predstavlja fazu u kojoj se izražavaju neslaganja s prijedlozima suprotne strane. U pregovaranju je logično da dolazi do konflikta i ne treba ga izbjegavati. U ovoj fazi se mijenja početni prijedlog, prilagođava se suprotnoj strani i dolazi do ustupaka. Koliko je netko spreman napraviti ustupaka ovisi o pregovaračkoj moći pregovarača i druge strane. Ako oboje strane inzistiraju na svojim zahtjevima bez popuštanja do sporazuma neće ni doći.

Zaključivanje ili postizanje sporazuma je posljednja faza u pregovaračkom procesu gdje se dolazi do konačnog cilja pregovaranja. Do sporazuma dolazi ako su obje strane postigle nešto korisno. U ovoj fazi se definiraju svi uvjeti sporazuma i buduće aktivnost, što na kraju rezultira prodajom.

## 6. STUDIJA SLUČAJA

Studija slučaja govorit će o logističkom procesu na primjeru dm-drogerie markt d.o.o., o ovom djelu rada pisati ćemo o poduzeću dm, na koji način se dm ponaša prema kupcima i kako uspješno zadovoljava kupčeve potrebe kroz proces komunikacije i pregovora.

Misija cijelog dm koncerna je ista u svim povezanim zemljama: „U svemu što radimo, težimo poboljšanju. Kako bi se napravilo nešto novo ili kako bi se nešto unaprijedilo, potrebni su hrabrost, upornost i povjerenje u sebe i druge. Koliko je velik dm, toliko su različiti i njegovi djelatnici, a različitost svakog pojedinca prihvaćamo kao mogućnost za rast i razvoj, jer samo učeći jedni od drugih, rastemo!“. Dok se vizija dm-a prilagođava svakoj povezanoj zemlji ponaosob vodeći se ipak istim temeljima: „Mi u dm-u živimo svjesnije. Od fleksibilnih modela radnog vremena preko mjera za promicanje zdravlja do raznolike ponude edukacija i daljnjeg obrazovanja - podržavamo naše zaposlenike u svim situacijama i dajemo im dovoljno prostora za osobni rast i razvoj.“<sup>38</sup>

Logistički definira se kao skup više elemenata tehničke i tehnološke organizacije, ekonomske i pravne naravi s ciljem optimizacije tokova materijala, roba, informacija, energije i ljudi u određenom geografskom području radi što većeg ekonomskog efekta. Sustavni elementi logistike su ljudi, dobra i informacije. Logistički sustavi su sustavi prostorno-vremenske transformacije dobara, a procesi koji u njima teku su logistički procesi. U logističkim sustavima je bitna povezanost procesa kretanja (transporta) s procesima zadržavanja (skladišta). Na slici je prikazan logistički proces u dm-u te kako proizvod putuje od dobavljača do polica u prodavaonici (slika 8).

---

<sup>38</sup> dm-drogerie markt d.o.o., dostupno: <https://www.dm.hr/>, pristup (05.09.2022.)



*Slika 8 Logistički proces u dm-u*

Izvor: vlastiti rad, crtež

Kao što je iz slike vidljivo u dm-u sve počinje od dobavljača. Dobavljač je taj koju nudi određen proizvod artikl određuje mu cijenu i koliko polica želi zauzeti u jednoj filijali. Nabava je ta koja odlučuje je li proizvod zanimljiv za kupce i hoće li određen asortiman biti zadovoljavajući za kupce. Nabava također daje informaciju o ulistanju ili izlistanju proizvoda u asortiman. Nakon toga centralna logistika ima zadaću naručiti robu u određenoj količini, mora voditi računa o tome da sve filijale imaju dovoljan broj zalihe. Roba dolazi na distributivni centar tu imamo dva procesa:

- Centralni proces: roba dolazi direktno na skladište pa se šalje u filijale kada se odrede količine potrebne za filijalu, to je najčešće korišten proces
- Decentralni proces ili ambulatna dostava: roba dolazi direktno u filijalu, stari proces

U dm-u proces logistike odvija se na sljedeći način:

Nabava je ta koja je zadužena za odabir novih proizvoda iz mnogobrojnih ponuda od strane dobavljača. Nakon što se nabava odluči za određen proizvod dobavljača kontaktira centralna logistika koja naručuje robu u točno određenom broju. Roba od dobavljača dolazi na distributivni centar na centralno skladište, kojih dm ima dva, DC i JANKO. Prije nego što roba dođe određuju se gabariti proizvoda što znači da znaju logističke mjere svakog artikla, njegova dužina, širina i visina. Centralni proces koji se odvija unutar firme je priprema pozicije za novi proizvod na skladištu. Roba koja dolazi ide na ulaz robe gdje je točno određen datum i vrijeme

dolaska robe. Tolerira se pola sata, u slučaju da roba kasni ne prima se, tj. vraća se nazad. Na ulazu robe slijedi preuzimanje, pregled proizvoda što znači pregledava se na koji način je proizvod pakiran. Tu se gleda koliko je komada, kutija (pakirna jedinica), lega(razina palete) i paleta. Razlike u kutijama nikada nema, sve mora biti točno i precizno kada roba dođe na skladište. Postoji i međufaza etiketiranja, ako proizvod nije hrvatski mora mu se zalijepiti hrvatska deklaracija. Nakon što je roba etiketirana potrebno ju je složiti na DC police, police imaju Gangplatzebene što znači koridor, mjesto i razinu, taj broj je točno definiran iz sustava a izgleda ovako; 15-100-10. U skladištu su s lijeve strane neprani brojevi a s desne parni brojevi na policama. Slijedi faza punjenje robe na police, određen broj ide na police a ostatak se sprema kao rezerva na drugi dio skladišta. Kako ne bi došlo do greške postoji zonder proces – kontrola artikala na polici, on nije čest ali nekada je moguć. Ako postoje odstupanja utvrđuju se inventurom, međutim inventurne greške u dm-u su minimalne. Proces komisioniranje se obavlja svakodnevno, interna logistika uzme nalog i obrađuje narudžbu tako da puni ili prikuplja artikle kroz zone skladišta koje su različite ovisno o vrsti artikla npr. higijenski proizvodi, dekorativni proizvodi, prehrambeni proizvodi i slični. Kada se prikupi sva roba iz narudžbe ona se pakira i otprema prema filijali. Za velike količine robe koristi se kamion što je u dm-u svakodnevno. U dm-u se svaki dan puni od 80 do 100 filijala. Cilj cijelog logističkog procesa u dm-u je taj da filijala nema skladište i da što više robe bude na policama.

### **6.1. Prikaz komunikacijskih vještina na odabranom primjeru**

Komunikacija u dm-u odvija se na dnevnoj razini, između djelatnika, između djelatnika i nadređenog, između djelatnika u centrali i skladištu, između djelatnika u centrali, poslovnici i skladištu kao i komunikacija sa svim vanjskim suradnicima izvan dm-a. Iz navedenog vidi se kako se komunikacija može definirati kao dio svakog poslovnog procesa. Komunikacija se smatra ključnom za opstanak bilo koje radnje unutar dm-a a onda i komunikacija u samom prodajnom procesu kada proizvod dolazi do krajnjeg kupca. Kako bi proizvod došao do kupca potrebno je uskladiti sve navedene aktivnosti opisane u studiji slučaja. Osim što se na komunikaciji radi interno svakodnevno, tako je se radi i na komunikaciji kupcem jer se komunikacija s kupcem smatra jako bitnom. Kupac se stavlja u središte događanja, sve se vrti oko kupca kako bi se zadovoljile njegove potrebe i želje, zato se kaže da je misao „tu sam čovjek tu kupujem“ s razlogom zaslužena. Svojim kupcima dm želi pružiti osjećaj zadovoljstva prilikom kupovine. Prije nego proizvod dođe do kupca dm mora uskladiti poslovne procese sa svim svojim dobavljačima s kojima je u stalnoj komunikaciji jer je stalno potrebno pratiti tržište i njegov smjer kretanja. Što znači da menadžeri u dm-u imaju dobre komunikacijske vještine i

kompetencije. U dm-u se stalno odvijaju školovanja za sve razine zaposlenika vezane za komunikaciju. Prva linija kontakta s kupcima je djelatnik u poslovnici kako i info linija koja je otvorena baš zbog potreba i želja kupaca , reklamacija, prigovora, pohvala i slično. Stalna komunikacija s agencijama je također svakodnevica u dm-u. Agencije su zadužene za marketinšku komunikaciju prema kupcima. O čemu se također jako vodi računa. Sam logistički proces u sebi ima više sudionika koji moraju postići dogovor kako bi tok robe tekao bez problema prema poslovnicama i prema krajnjem kupcu.

## **6.2. Ciljevi i hipoteze rada**

Cilj ove studije slučaja je pokazati kako se komunikacija smatra temeljem uspješnog poslovanja. Gledajući od samog početka logističkog procesa svatko je zadužen za svoj dio posla. Međusobna komunikacija između odjela nabave i centralne logistike i skladišta donosi rješavanje svakog potencijalnog problema. Nabava je ta koja komunicira s dobavljačem i dogovara dolazak novih proizvoda. Nakon toga komunikaciju prepušta centralnog logistici koja osim što naručuje robi dogovara i prijevoz robe do skladišta. Skladište preuzima robu i skladišti ju dok roba ne krene prema policama prodavaonice do krajnjeg kupca. Što znači da ovdje imamo više nego dvostrani smjer komunikacije i da se u isto vrijeme komunicira na više strana. Kako bi se uskladile sve dobivene informacije održavaju se dnevni i tjedni kao i mjesečni sastanci između svih sudionika. Dobra komunikacija je ona koja donosi uspjeh za tvrtku.

Hipoteze:

**Hipoteza H1:** Dobar logistički proces je zaslužan za zadovoljstvo krajnjeg kupca

Izbor dobavljača ovisi o nabavi. Dobavljač svoj proizvod prezentira ako je nabava zainteresirana , nakon toga se od dobavljača dobiju uzorci koji se testiraju i prema tome se donosi odluka. Izbor dobavljača opisan je prema Carteru i njegovim kriterijima.<sup>39</sup>

- Kompetencija (Competence) - dobavljač na zakazanom sastanku predstavlja sposobnost proizvoda kako bi udovoljio zahtjevima dm-a kao tvrtke gdje se vodi računa o potražnji na tržištu i potrebama kupaca.
- Kapacitet (Capacity) - činjenica da dobavljač posjeduje potrebne proizvodne kapacitete, koji su potrebni kako bi se zadovoljile potrebe i narudžbe prema dm-u. Ovo nije vezano samo uz ukupni kapacitet ili proizvodnju koju dobavljač ima, već i uz njegovu

---

<sup>39</sup> Vuković D., Međunarodno poslovanje, 2021., prezentacije međunarodno poslovanje, pristup (05.09.2022.)

fleksibilnost i mogućnost da se prilagodi potrebama tržišta. To znači da on može u kratkom roku naglo povećati kapacitet proizvodnje do potrebne razine, a također u trenutku smanjenih narudžbi da nema opterećenje s prevelikim fiksnim troškovima.

- Predanost (Commitment) - ova karakteristika predstavlja posvećenost i predanost dobavljača da udovolji zahtjevima kupca i u ovom slučaju klijenta dm, kako po pitanju kvalitete, tako i po pitanju cijena, te ostalih usluga koje pruža.
- Kontrola (Control) - kod ove karakteristike važni su sustavi kontrole koje dobavljač ima, a ta kontrola uključuje kontroliranje zaliha, troškova, kontrolu izvršenja planova, nadzor nad ljudskim resursima, a također i kontrolu informacija. Kontrola je vrlo bitna, zbog toga što ona uključuje kontrolu procesa u poslovanju, gdje se kupac pojavljuje kao sastavni dio tih poslovnih procesa. Osim toga, kod kontrole internih procedura i radnji, dobavljač mora imati sustav ranog upozoravanja, kako bi u slučaju prekida proizvodnje, prestanka isporuke pojedinih proizvoda ili drugih bitnih promjena za poslovanje poslovnih partnera, na vrijeme davao takve obavijesti.
- Novac (Cash/gotovina) – daje podatke o financijskoj stabilnosti poslovanja dobavljača. Raspon financijske stabilnosti može biti od vrlo stabilnog poslovanja, visoke razine likvidnosti, pa sve do razine poslovanja na rubu rentabilnosti i niskih pokazatelja likvidnosti. Ovaj pokazatelj daje nam podatke o tome da li postoji mogućnost da naš dobavljač upadne u skorije vrijeme u veće financijske poteškoće, uslijed kojih bi mogao imati probleme u proizvodnji ili pribavljanju sirovina. Također, ukoliko se radi o dobavljačima s jakom financijskom pozicijom, u slučaju recesije, krize ili drugih oscilacija, promjene potražnje za drugom vrstom proizvoda, dobavljač s jakom novčanom pozicijom može izdržati takve oscilacije i opstati na tržištu.
- Trošak (Cost) - predstavlja troškove koje dobavljač zaračunava za svoje usluge i isporuke roba, a on se gleda u smislu ukupne cijene koju dm plaća za njegove proizvode, u ovoj fazi se razgovara o marži na količinu, nabavnoj cijenu za maloprodaju.
- Konzistentnost (Consistency) - ovaj pojam označava mogućnost dobavljača da za potrebe kupca osigura uvijek istu, visoku razinu kvalitete i standarde koje dm od njega traži. To znači da ne postoje razlike u kvaliteti, cijeni ili drugim elementima od narudžbe do narudžbe, već postoji stalna, prisutna kvaliteta i konzistentnost unutar njegovog poslovanja. Ovo je uobičajeni zahtjev koji se postavlja pred dobavljače i vrlo je bitno da oni mogu dugoročno održavati visoku razinu kvalitete proizvoda koje isporučuju, a također i stalne ostale kvalitetne uvjete suradnje.

- **Kultura (Culture)** - ovaj kriterij ne znači da dobavljač i kupac moraju pripadati istom kulturnom krugu ili istim povijesno kulturnim ishodištima. On jednostavno znači da u poslovnom smislu i smislu odnosa među ljudima, oni moraju imati zajedničke temeljne vrijednosti kojima teže.
- **Čistoća (Clean)** - u ovom kriteriju čistoća podrazumijeva da dobavljači u svojoj proizvodnji značajno ne zagađuju okoliš. Jer dm kao društveno odgovoran tvrtka o tome vodi računa i već na policama ima proizvode koji su neutralni za prirodu (Pro Climate) kao i veganske proizvode (kozmetika i hrana). Kod ovog kriterija postavlja se pred dobavljača zahtjev da ispuni uvjete koji su vezani za pročišćavanje otpadnih voda, dakle da investira u svoju proizvodnju, kako ne bi značajnije zagađivao okoliš.
- **Komunikacija (Communication)** - ovaj zahtjev je pretpostavljao dogovor između partnera na koji način će se odvijati komunikacija ( telefon, telefaks, pismeno ili e-mailom). Danas ovaj kriteriji podrazumijeva mogućnost redovitog i urednog odgovora u što kraćem roku. da na upite i zahtjeve dobavljač odgovara redovito i uredno, te da daje tražene informacije u što kraćim rokovima. Također i dalje se održavaju sastanci na mjesečnim razinama gdje se analiziraju rezultati prodaje i samog proizvoda koji je dogovoren.

Nakon što se nabava odlučila na određenog dobavljača, ide narudžba prema procjeni potražnje nakon čega se radi narudžba za idućih nekoliko mjeseci. Roba se dovozi na centralno skladište i skladište se prema propisanim uvjetima ovisno o svojstvu robe. Iz svega navedenog u poglavljima možemo zaključiti da je logistički proces bitan za uredno poslovanje bilo koje tvrtke. Svaki segment procesa ima svoju funkciju ovisno o tome o koliko se poduzeću radi. U slučaju dm-a logistički proces je napravljen smišljeno kako ne bi bilo prevelikih odstupanja prilikom dolaska i odlaska robe sa skladišta i kako bi se proces inventure što lakše proveo u svakoj filijali pa i na samom DC-u. Sve više se radi na tome da ni jedna filijala nema skladišta nego da je sva roba direktno na policama. Greške koje se pojavljuju prilikom inventure su svedene na minimum što daje jasniju i čistu sliku poslovanja a to i je cilj svake velike tvrtke. Dobro isplaniran logistički proces smanjuje trošak za prodavatelja a kupac može nesmetano kupovati uvijek dostupan proizvod.

**Hipoteza H2:** Uspješna komunikacija između prodavatelja i kupca dovodi do prodaje

Svima poznata rečenica "Tu sam čovjek tu kupujem!" ona sama po sebi nosi niz pogodnosti usmjerenih prema kupcu, kao što su "Dobre cijene u svako vrijeme", "CJENOVNI BOMBON"

i mnoge druge. dm poslovanje u centru zbivanja ima kupca. Kupcima je omogućena mirna kupovina i zagarantirane najniže cijene u određenom dijelu asortimana, uz skupljanje bodova kroz aplikaciju PayBack a kasnije se ti bodovi se pretvaraju u novac. Za kupce je osim pogodnosti dostupna info linija koja je zadužena za rješavanje problema sukladno potrebama kupaca. Prodavači na mjesečnim razinama imaju edukacije o komunikaciji kako bi uspješnije prepoznali kupčeve potrebe. Edukacije su vezane za usmenu i pismenu komunikaciju te se odvijaju na dm akademiji koju su obvezni pohađati tokom cijele „škole godine“. Osim tog oblika školovanja, edukacije se odvijaju i u agencijskim prostorima gdje kroz razne grupne aktivnosti i vježbe rješavaju potencijalne moguće situacije a sve u svrhu kako bi prodavač bio spreman za svaku situaciju u kojoj se nađe s kupcem. Kako prodavači imaju školovanja i edukacije koje su usko vezane za konkretno kupce, isto tako komunikacijske edukacije imaju i djelatnici koji su u centrali a komuniciraju među sobom i s dobavljačima.

### **6.3. Analiza komunikacijskih vještina i stila i tehnika pregovaranja na odabranom primjeru**

Kako je već navedeno komunikacija se odvija u svakom odjelu u poslovanju dm-a kao tvrtke. Komunikacijske vještine koje se koriste su istrenirane i na njima se radi svakodnevno kao i na mjesečnim i godišnjim razinama. Aktivne vještine su one verbalne i neverbalne kroz susret s bilo kojom osobom u poslovanju kao i s vanjski suradnicima, bio to mail, telefonski poziv, izvješća, brošure i druge. U dm-u zasigurno se koriste; interpersonalna komunikacija, grupna komunikacija, javna komunikacija, masovna komunikacija i aktivno slušanje. Vještine koje ima menadžer u dm-u su vještine interpersonalne komunikacije, vještina prezentacije i vještina pregovaranja. Vještina pregovaranja je jako bitna u logističkom procesu. Pogledamo li na koji način počinje logistički proces u dm-u vidimo da sve počinje od dobavljača. Što znači da nabava pregovara s dobavljačem o cijeni proizvoda, marži i količini. Menadžeri nabave moraju imati dobre pregovaračke vještine kako bi uspjeli naći rješenje i doći do najbolje opcije za dm kao tvrtku i krajnjeg kupca. Kako postoje obuke i edukacije vezano za komunikaciju također je i slučaj s pregovaranjem jer dm jako puno ulaže u svoje djelatnike i postoje školovanja koja su obavezna na godišnjoj razini za sve zaposlenike. Prilikom pregovora koristi se tehnika Win-win što znači da obje strane dobivaju, u ovom slučaju dm i dobavljač. S obzirom da dm njeguje dobar odnos kupcima također tu praksu primjenjuje i sa dobavljačima. Dobavljača ima jako puno ali neki su narasli zajedno uz dm i svoju suradnju njeguju dvadeset i pet godina koliko je dm u Hrvatskoj.



## 7. ZAKLJUČAK

Iz ovog rada može se zaključiti kako je komunikacija svuda oko nas i da svako živo biće komunicira jer komunikacija je neophodna za opstanak života na zemlji. Kroz rad su se potvrdile hipoteze. Hipoteza jedan kaže da je uspješan menadžer mora imati izražene komunikacijske sposobnosti, komunikacija je u poslovanju broj jedan jer sve kreće od komunikacije kako u privatnom tako i poslovnom životu. Kako bi menadžer bio uspješan potrebno je da ima određene komunikacijske kompetencije. Hipoteza kaže da su pregovaračke vještine presudne za kvalitetnu prodaju što je i navedeno u pregovaračkim vještinama. Biti dobar pregovarač znači da osim što osoba ima dobre komunikacijske vještine mora imati i određene pregovaračke sposobnosti a one se stječu kroz vježbu i edukacije. Dobar pregovarač je i aktivni slušač, slušanje je pola pregovaranja. Treća hipoteza navodi da je neverbalna komunikacija jednako značajna kao i verbalna. Neverbalna komunikacija je čak i više značajna nego verbalna, jer neverbalno stalno komuniciramo na svijenoj ili nesvjesnoj razini. Kažemo da neverbalno komuniciramo i kada ne kažemo niti jednu riječ. Dobra neverbalna komunikacija kao što je osmijeh, otvara sva vrata. U samoj prodaji su sve navedene komponente jako bitne, odnosno da bi prodaja bila uspješna i da bi ostavili ono što zapravo želimo bitno je da su komunikacijske vještine kvalitetne u verbalnom i neverbalnom dijelu komunikacije, bitno je da su pregovaračke vještine istrenirane i da unaprijed možemo znati što očekivati od suprotne strane. Također za bilo koju vrstu prodaje potrebno je pripremiti se, priprema je uvijek pola posla do cilja i uspjeha.

## LITERATURA

Knjige:

1. Bedeković, V. (2010): *Interkulturalni aspekti menadžmenta*, Udžbenici, Virovitica, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
2. Buble, M. (2006): *Osnove menadžmenta*, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o.
3. Certo, S.C., Certo, S.T. (2008.): *Moderni menadžment*, Zagreb, Mate
4. Chapman, O'Neil (2003): *Vodstvo, Osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati*, Zagreb, Mate
5. Drucker, P. (2005): *Najvažnije o menadžmentu*. Zagreb, MEP Consult
6. Fox, R. (2006): *Poslovna komunikacija*, Pučko otvoreno učilište, Zageb, Hrvatska sveučilišna naklada
7. Jakovčević, T. (2000): *Menadžer i tajnica u poslovnom komuniciranju*, Split, Knjigotisak d.o.o.
8. Kesić, T. (2003): *Integrirana marketinška komunikacija*, Zagreb, opinio d.o.o.
9. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004): *Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Zagreb, Masmmedia
10. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008.): *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga
11. Vodopija, Š., (2006): *Opća i poslovna komunikacija*, Priručnik i savjetnik za uspješnu komunikaciju, Rijeka, Žagar Naklada
12. . Bahtijarević-Šiber, P. Sikavica i N. Pološki Vokić, (2008) *Suvremeni menadžment-vještine, sustavi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga, str. 305, 534, 535.
13. Weihrich, H., Koontz, H. (1994): *Menedžment*, Zagreb, Mate
14. Garača, N. (2008): Utjecaj marketinške komunikacije na razvoj ljudskih vrijednosti, 2. Međunarodni simpozij, *Zbornik radova, utjecaj znanja na ljudske vrijednosti*, Elektrostrojarska škola, Varaždin
15. Pearse Allen (1981): *Govor tijela; kako misli drugih ljudi pročitati iz njihovih radnji*, Zagreb, Impressium
16. Pearse Allen i Barbara (2004): *Velika škola govor tijela*, Zagreb, Školska knjiga
17. Navaro Joe (2008) : *Što nam tijelo govori*, Zagreb, Mozaik knjiga
18. Biondić Vince Davorka (2013): *Kako uspješno pregovarati*, Zagreb, Poslovna knjižara UM
19. Cohen Steaven (2014): *Vještine pregovaranja za menadžere*, Zagreb, Mate d.o.o.

20. Brooks Bill (2014): *Prodajne tehnike*, Zagreb, Mate d.o.o.
21. Susac Kristina (2005): *Uspješno poslovanje; tajne uspješne prodaje*, Zagreb, Školska knjiga
22. Milas, G. (2007), *Psihologija marketinga*, Zagreb, Target.
23. Segetlija, Z., Lamza Maronić, M. (1999): *Suvremene informatičke tehnologije i razvitak maloprodaje*, Ekonomski vjesnik, 129 – 134str.
24. Greenwood, Ronald G., (1981), “*Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy.*” *The Academy of Management Review*, vol. 6, no. 2, pp. 225–30.
25. Navarro, J. (2010.). *Što nam tijelo govori?*, Zagreb: Mozaik knjiga, str. 17.
26. Fisher R., Ury W., (1981), *Getting to Yes, Negotiating Agreement Without Giving In*, Houghton Mifflin Company, str.11
27. Lišanin Tomašević, (2010), prema: Stumm, D.: *Developing Negotiation Skills in Sales Personell, A Guide to Price Realization for Sales Managers and Sales Trainers*, str.447
28. Volkema, R.J., (2000) *ekspert u pregovaranju i savjetnik za upravljanje konfliktima*, Harvard Business School Press, Boston, str. 34
29. Dropulić, I. (2015): *Nastavni materijali – Odluke o cijenama i upravljanje troškovima*, Split, str. 1.
30. Zekić Z., (2007), *Menadžment – poduzetnička tehnologija*, Rijeka, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci,
31. Lewicky, R., Saunders, D., Barry, B. (2009). *Pregovaranje*, Zagreb, Mate d.o.o.

#### Internetski izvori:

1. Fazlić, D., : Neverbalna komunikacija: Tajne govora tijela, 2019, dostupno: [Neverbalna komunikacija: Tajne govora tijela | PROGRESSIVE MAGAZIN](#), pristup (01.09.2022.)
2. Lučin, A.: Kako odabrati dobrog prodavača, 2010, dostupno : [Kako odabrati dobrog prodavača - Poslovni dnevnik](#), pristup (01.09.2022.)
3. Nepoznat autor; novinski članaka: Što je prodaja, a što distribucija?, dostupno: [Što je prodaja, a što distribucija? – Plavi ured](#), pristup (02.09.2022.)
4. Galeković, M.: Uspješna komunikacija i komunikacijske vještine, 2013, dostupno: [Portal Mucanje » Uspješna komunikacija i komunikacijske vještine](#), pristup (02.09.2022.)

5. Menadžment, "Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje.", Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., dostupno: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=40070>, pristup (01.09.2022.)
6. Rupčić, Nataša : Suvremeni menadžment : teorija i praksa, Sveučilišta u Rijeci, 2018, 50-55 str., e-izdanje, dostupno: <https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-Izdanje.pdf>, pristup (03.09.2022.)
7. Komunikacija, Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., dostupno: <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=32686>, pristup (05. 09. 2022.)
8. Verbalna komunikacija, Stopić, 2020, dostupno: <https://repositorij.unipu.hr/islandora/object/unipu:848/datastream/PDF/view>, pristup (01.09.2022)
9. Marija Tomašević Lišanin, Selma Kadić-Maglajlić, Nikola Drašković PRINCIPI PRODAJE I PREGOVARANJA, Sveučilišna tiskara d.o.o., Zagreb, 2018, dostupno: [https://bib.irb.hr/datoteka/987272.Principi\\_produje.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/987272.Principi_produje.pdf), pristup (03.09.2022.)

Ostalo:

1. Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta; Neven Garača<sup>1</sup>, Željka Kadlec, KOMUNIKACIJA U PROCESU MENADŽMENTA, dostupno: <https://hrcak.srce.hr/file/113575> , pristup (31.08.2022.)
2. Razlika između distributivnog pregovaranja i integrativnog pregovaranja, dostupno: <https://hr.gadget-info.com/difference-between-distributive-negotiation>, pristup (01.09.2022.)
3. dm-drogerie markt d.o.o., dostupno: <https://www.dm.hr/>, pristup (05.09.2022.)
4. Persuazija, Hrvatska enciklopedija, dostupno: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=47751>, pristup: (05.09.2022.)
5. Lišanin Tomašević Marija prof.dr.sc., Pregovaranje – Poslovni proces koji daje vrijednost, izvorni znanstveni rad, 2004, dostupno: <https://hrcak.srce.hr/file/41454>, pristup: (05.09.2022.)
6. Lončarević, Karakteristike pregovaranja u RH, 2022, dostupno: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unin%3A423/datastream/PDF/view>, pristup (03.09.2022.)

7. PAWNFAB tehnika prodaje, dostupno: <https://www.websajtmarketing.com/pawnfab-tehnika-prodaje/>, pristup (02.09.2022.)
8. Tehnike prodaje, dostupno: <https://www.biznis-akademija.com/tehnike-prodaje-kurs#>, pristup (01.09.2022.)
9. Učinkovite metode prodaje i tehnike prodaje menadžer, dostupno: <https://hr.puntomariner.com/effective-methods-and-sales-techniques/>, pristup (01.09.2022.)
10. Neverbalna poslovna komunikacija, članak, dostupno: <https://www.tomislavstankovic.com/blog/neverbalna-poslovna-komunikacija/>, pristup (02.09.2022.)
11. SAVJETI STRUČNJAKA: Evo kako da poboljšate govor tijela i neverbalnu komunikaciju na poslu!, članak, dostupno: <https://novi.ba/clanak/122661/savjeti-strucnjaka-evo-kako-da-poboljsate-govor-tijela-i-neverbalnu-komunikaciju>, pristup (02.09.2022.)
12. Vuković D., Upravljanje prodajom, 2020., prezentacija upravljanje prodajom međuzavisnost upravljanja prodajom i marketinga, pristup (31.08.2022.)
13. Vuković D., Upravljanje prodajom, 2020., prezentacija Upravljanje prodajom, Planiranje marketinga i prodaje, pristup (01.09.2022.)
14. Vuković D., Upravljanje prodajom, 2020., prezentacija upravljanje prodajom, pristup (01.09.2022.)
15. Vuković D., Međunarodno poslovanje, 2021., prezentacije međunarodno poslovanje, pristup (05.09.2022.)
16. Vlašić G., predavanje, Upravljanje cijenom, dostupno: <https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/MAR/gvlasic/Predavanje%208%20-%20Upravljenje%20cijenom.pdf>, pristup (31.08.2022.)
17. Kos A., Poslovna i menadžerska etika, Završni rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli Fakultet ekonomije i turizma, Pula, 2019., dostupno na : <https://repositorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A3607/datastream/PDF/view>, pristup (01.09.2022.)
18. Komunikacija, Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=32686>, pristup (01. 09. 2022.)
19. Markota K., Neverbalna komunikacija, Diplomski rad, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2017., dostupno:

<https://zir.nsk.hr/islandora/object/unin%3A1282/datastream/PDF/view>, pristup  
(02.09.2022.)

## **POPIS SLIKA**

Slika 1 Proces prodaje .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Slika 2 Komunikacijski proces.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Slika 3 Verbalna komunikacija .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Slika 4 Znakovi neverbalne komunikacije .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Slika 5 Prikaz neverbalne komunikacije .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Slika 6 Uspješno pregovaranje .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Slika 7 Tijek pregovaranja .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Slika 8 Logički proces u dm-u .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>