

# Povezanost dobivene vrijednosti i zadovoljstva kupaca nekretnina na području grada Šibenika

---

**Gulin, Danijel**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:285040>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-25**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE**

**ZAGREB**

**DANIJEL GULIN**

**DIPLOMSKI RAD**

**POVEZANOST DOBIVENE VRIJEDNOSTI I  
ZADOVOLJSTVA KUPACA NEKRETNINA NA  
PODRUČJU GRADA ŠIBENIKA**

**Zagreb, rujan 2020.**

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE**  
**ZAGREB**

**DIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ**  
**POSLOVNA EKONOMIJA I GLOBALIZACIJA**

**POVEZANOST DOBIVENE VRIJEDNOSTI I ZADOVOLJSTVA KUPACA**  
**NEKRETNINA NA PODRUČJU GRADA ŠIBENIKA**

**RELATIONSHIP BETWEEN OBTAINED VALUE AND SATISFACTION OF REAL**  
**ESTATE BUYERS IN THE AREA OF THE TOWN OF ŠIBENIK**

**KANDIDAT: DANIJEL GULIN**

**MENTOR: doc. dr. sc. DAVOR PERKOV**

**Zagreb, rujan 2020.**

# SADRŽAJ

## SAŽETAK

## SUMMARY

1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj rada	2
1.2. Istraživačka pitanja	2
1.3. Radne hipoteze	2
1.4. Metode istraživanja	2
1.5. Doprinos rada	3
1.6. Struktura rada	3
2. TEORIJSKI OKVIR O PROMETU NEKRETNINA	4
2.1. Pojam nekretnine i načelo pravnog jedinstva nekretnine	4
2.2. Razvoj i koncept osobne prodaje	6
2.2.1. Povijesni razvoj osobne prodaje	8
2.2.2. Industrijska revolucija i promjena načela u prodaji	10
2.2.3. Razvoj osobne prodaje od 1950. do danas	10
2.3. Pristupi osobnoj prodaji u prometu nekretnina	14
2.4. Specifičnosti kupoprodaje nekretnine	26
3. STVARANJE VRIJEDNOSTI I ZADOVOLJSTVA KUPACA	30
3.1. Pojam vrijednosti za kupca i razine zadovoljstva	30
3.2. Kano model mjerenja zadovoljstva	38
3.3. Dimenzije upravljanja odnosima s kupcima	42
3.3.1. Upravljanje odnosima s kupcima (CRM)	42
3.3.2. Upravljanje odnosima s kupcima u prometu nekretnina	43
3.4. Trendovi kretanja cijena nekretnina	46
3.5. Značajke tržišta nekretnina na širem području Grada Šibenika	52
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE: ANALIZA DOBIVENE VRIJEDNOSTI I ZADOVOLJSTVA KUPACA NEKRETNINA U ŠIBENIKU	56
4.1. Opis uzorka ispitanika	56
4.2. Prikaz i analiza rezultata empirijskog istraživanja	58
4.3. Zaključci istraživanja	64
5. ZAKLJUČAK	67
LITERATURA	72
POPIS SLIKA, GRAFIKONA I TABLICA	76
Prilog: anketni upitnik	77
ŽIVOTOPIS	80

## SAŽETAK

Ovim diplomskim radom željelo se prikazati i analizirati rezultate mjerenja zadovoljstva kupaca u prometu nekretnina na širem području Grada Šibenika. Kako nekretnine čine važan trgovački čimbenik ekonomskih kretanja ovoga dalmatinskog grada, doprinos rada se u kontekstu operacijskog menadžmenta očituje u utvrđivanju varijabli povezanosti dobivene vrijednosti i zadovoljstva kupaca nekretnina. Predmet rada su vrijednosni sustavi i razine zadovoljstva kupaca prodajnim procesom u prometu nekretnina. Cilj rada je utvrditi razinu povezanosti dobivene vrijednosti i zadovoljstva kupaca nekretnina na području Grada Šibenika.

Proces osobne prodaje nekretnina započinje od traženja i klasificiranja, istraživanja, upoznavanja, prezentiranja i demonstriranja, rješavanja primjedbi, zaključivanja do praćenja. Svaka faza ima svoje karakteristike i specifičnosti. Prema empirijskom istraživanju, za ispitanike (kupce nekretnine u Šibeniku) sve ima jednaku važnost i nisu mogli izdvojiti nešto najbitnije: kvalitetu, lokaciju, povrat na uloženi kapital, vrijednost za novac, budući porast cijene nekretnine, bez dodatnih ulaganja ili na kraju stanje nekretnine.

Razlozi kupnje nekretnine u Šibeniku su: geolokacija, posao, investicija, mjesto stanovanja, sigurnost, sport i ostali razlozi (manjeg značaja). U ovom istraživanju došlo se do spoznaje da kupci na području Grada Šibenika kod agenta za nekretnine najviše cijene: stručnost, profesionalnost, ljubaznost i iskrenost. Također, utvrđeno je da poslijeprodajne aktivnosti agenta utječu na doživljaj kupoprodaje nekretnine. Većina kupaca ne zna kako bi definirali vrijednost nekretnine. Cijena predstavlja čimbenik oduševljenja, a skrivene mane čimbenik razočaranja. Istraživanjem su potvrđene obje radne hipoteze:

H1 glasila: *U situaciji nepodudaranja očekivane vrijednosti i stvarno dobivene vrijednosti kod kupca nekretnine će za posljedicu imati različite razine zadovoljstva.*

H2 je glasila: *Nekretnine se u širem području Grada Šibenika najviše kupuju zbog izvrsne geolokacije.*

**Ključne riječi:** *promet nekretnina u Šibeniku, vrijednost za kupca, razine zadovoljstva*

## SUMMARY

This thesis wanted to present and analyze the results of measuring customer satisfaction in real estate in the wider area of the City of Šibenik. As real estate is an important trade factor in the economic trends of this Dalmatian city, the contribution of work in the context of operational management is manifested in determining the variables of the relationship between the value obtained and the satisfaction of real estate buyers. The subject of the paper are value systems and levels of customer satisfaction with the sales process in real estate. The aim of this study was to determine the level of connection between the obtained value and the satisfaction of real estate buyers in the area of the City of Šibenik.

The process of personal real estate sales starts from searching and classifying, researching, getting to know, presenting and demonstrating, resolving objections, concluding to monitoring. Each phase has its own characteristics and specifics. According to empirical research for respondents (buyers of real estate in Šibenik) everything is equally important and they could not single out the most important: quality, location, return on invested capital, value for money, future increase in property prices, no additional investment or ultimately the condition of real estate.

Reasons for buying real estate in Šibenik are: geolocation, business, investment, place of residence, security, sports and other reasons (minor). In this research, it was realized that buyers in the area of the City of Šibenik appreciate the real estate agent the most: expertise, professionalism, kindness and honesty. Also, it was found that the after-sales activities of the agent affect the experience of buying and selling real estate. Most buyers do not know how to define the value of a property. Price is a factor of delight, and hidden flaws a factor of disappointment. The research confirmed both working hypotheses:

H1 read: *In a situation of mismatch between the expected and the actual value obtained by the buyer of the property, different levels of satisfaction will result.*

H2 read: *Real estate in the area of the City of Šibenik is mostly bought due to its excellent geolocation.*

**Keywords:** *real estate turnover in City of Šibenik, value for the buyer, satisfaction levels*

## 1. UVOD

Tema ovoga diplomskog rada je tržište nekretnina na širem području Grada Šibeniku te specifičnosti prodaje i mjerenje zadovoljstva kupaca. Postići zadovoljstvo kupaca u prometu nekretnina nije nimalo lagan zadatak. Naime, racionalne i emocionalne odluke kod kupovine nekretnina međusobno se isprepleću, a katkad i suprotstavljaju. Zadovoljan kupac je najvredniji resurs svakog poduzeća pa tako i agencija za promet nekretnina. Svaki kupac ima svoj vrijednosni sustav pa mu je potrebno pružiti individualni pristup, pažnju i pozornost.

U tom smislu suvremena poduzeća razvijaju marketinški odnos s kupcem (*one to one*). To znači da je osim prodaje proizvoda ili usluga važno uspostaviti i partnerstvo s kupcima. Budući da je zadovoljstvo osjećaj koji se javlja poslije konzumiranja proizvoda ili usluga, a prodaja je funkcija koja tome prethodi, dolazi se do zaključka da su prodaja i zadovoljstvo komplementarni. Prema Vraneševiću (2000), pozitivni osjećaji moraju biti zasnovani na doživljenom ispunjavanju potreba i njihova očekivanju prigodom prve kupnje i nakon nje. Zadovoljan kupac presudan je za diferencijaciju od konkurencije. Pri tome valja istaknuti da vrijednost i cijena nisu isto. Kako ističe Toskich (2001), vrijednost je ono što kupac misli da kupuje, a cijena je ono što plaća. Ovakav način razmišljanja posebno je važan za kupoprodaju nekretnina.

Industriju nekretnina može se promatrati kao tržišno orijentiranu igru koja ima svoje sudionike, pravila i metodu odlučivanja o pobjedniku. Pravila kod prodaje jedne nekretnine uglavnom su potpuno drukčija već kod sljedeće prodaje. Glavni razlozi diferencijacije tržišta nekretnina od drugih tržišta su: vrijednost nekretnine, utjecaj države i specifičan odnos ljudi prema nekretninama (Stanić i sur., 2012). Osnovni zadatak prodavatelja najčešće se svodi na utvrđivanje primjerene vrijednosti svake pojedine nekretnine i poznavanje specifičnosti prodajnog procesa.

Prodaja nekretnina mora kupcu pružiti poseban osjećaj zadovoljstva i dobivene vrijednosti kao optimalnog omjera između kvalitete i cijene. Upravo su nekretnine 2008. godine bile uzrokom globalne financijske i gospodarske krize. Nekretnine su proizvele duboke neravnoteže u svjetskom gospodarstvu, pa proizlazi da su izrazito važne u svakoj nacionalnoj ekonomiji. Analitičari HNB-a su prije pet godina predviđali da na tržištu nekretnina u Republici Hrvatskoj neće doći do naglih promjena potražnje i cijena zbog okolnosti makroekonomske neizvjesnosti. Tako se od ukupnih volumena transakcija u 2019. godini, 69 % odnosilo na hotelske nekretnine, 29 % na uredske prostore, a preostalih 2 % na retail.

Upravo zbog navedenih podataka kao i povezanosti opisane problematike s postulatima operacijskog menadžmenta, odabrana je ova tema diplomskoga rada. Operacijski menadžment odnosi se na upravljanje poslovnim aktivnostima poduzeća koje će rezultirati proizvodima ili uslugama.

### **1.1. Predmet i cilj rada**

**Predmet** rada su vrijednosni sustavi i razine zadovoljstva kupaca prodajnim procesom u prometu nekretnina.

**Cilj** rada je utvrditi razinu povezanosti dobivene vrijednosti i zadovoljstva kupaca nekretnina na području Grada Šibenika.

### **1.2. Istraživačka pitanja**

IP1. Koje su značajke procesa osobne prodaje nekretnina?

IP2. Kako percepcija dobivene vrijednosti utječe na zadovoljstvo kupaca?

IP3. Kako se mjeri zadovoljstvo kupaca?

IP4. Koje su osobitosti i specifičnosti u prometu nekretnina na području Grada Šibenika?

### **1.3. Radne hipoteze**

H1. Posljedica nepodudaranja očekivane vrijednosti i stvarno dobivene vrijednosti kod kupca nekretnine su različite razine zadovoljstva.

H2. Nekretnine se u širem području Grada Šibenika najviše kupuju zbog izvrsne geolokacije.

### **1.4. Metode istraživanja**

U ovome diplomskom radu analizirani su sekundarni i primarni izvori podataka. Kao sekundarni izvori podataka poslužila je domaća i inozemna znanstveno-stručna literatura. Pregledane su i relevantne internetske baze kao npr. Hrčak, Emerald i Quantum21.

Primarni izvori podataka dobiveni su empirijskim istraživanjem zadovoljstva kupaca kupljenom nekretninom u Gradu Šibeniku kao i poslijekupovnih stavova. Istraženi su i specifičnosti u prodaji nekretnina i varijable koje kod kupaca utječu na percepciju dobivene



vrijednosti. Ispitivanje poslijeprodajnih stavova i iskustava provedeno je online anketom na uzorku od 37 kupaca nekretnina na području Šibenika i okolice. Anketni upitnik je imao 13 pitanja (devet zatvorenog tipa s ponuđenim odgovorima i četiri otvorenog tipa).

Metodom deskripcije opisane su dosadašnje teorijske i stručne spoznaje o specifičnostima prodaje i tržištu nekretnina. Na to se dograđuje metoda klasifikacije. Primijenjene su i metode analize i sinteze kako bi se došlo do razumijevanja međuovisnosti pojedinih dijelova. Induktivno-deduktivnom metodom došlo se do zaključaka i spoznaja korisnih za operacijski menadžment.

### **1.5. Doprinos rada**

Kroz ovaj rad želi se prikazati i analizirati rezultate mjerenja zadovoljstva kupaca u prometu nekretnina na širem području Grada Šibenika. Kako su nekretnine važan trgovački čimbenik ekonomskih kretanja ovoga dalmatinskog grada, doprinos rada očituje se u utvrđivanju varijabli povezanosti dobivene vrijednosti i zadovoljstva kupaca nekretnina. Uz to, utvrđeno je kako kupci u kontekstu operacijskog menadžmenta percipiraju vrijednost nekretnine na ovoj dalmatinskoj geolokaciji.

### **1.6. Struktura rada**

Ovaj diplomski rad sastoji se od sažetka i njegova prijevoda na engleski jezik te pet poglavlja. Prvo poglavlje je uvod u kojem se ukratko navode specifičnosti prodaje nekretnina i mjerenja zadovoljstva kupaca, predmet i cilj istraživanja, istraživačka pitanja, dvije radne hipoteze, metode istraživanja i struktura rada. U drugom poglavlju objašnjava se pojam nekretnine i načelo pravnog jedinstva nekretnine, zatim razvoj i koncept prodaje odnosno povijesni razvoj osobne prodaje, različiti pristupi osobnoj prodaji u prometu nekretnina te specifičnosti prodajnog procesa. U trećem poglavlju prikazuje se stvaranje vrijednosti i zadovoljstvo kupaca. U nastavku se obrazlaže pojam vrijednosti i razine zadovoljstva te Kano model mjerenja zadovoljstva. Slijede dimenzije upravljanja odnosima s kupcima, trendovi kretanja cijena nekretnina te značajke tržišta nekretnina na području Šibenika. Četvrto poglavlje donosi empirijsko istraživanje, odnosno opis uzorka, prikaz i analizu rezultata. Peto poglavlje je zaključak. Na kraju rada su popis literature, slika, anketni upitnik i životopis autora.

## **2. TEORIJSKI OKVIR O PROMETU NEKRETNINAMA**

Na početku ovoga poglavlja govorit će se o pojmu nekretnine, načelu pravnog jedinstva nekretnine. Nadalje će se predstaviti koncept prodaje u kontekstu operacijskog menadžmenta te pristupi osobnoj prodaji u prometu nekretnina. Nakon toga se analiziraju specifičnosti prodaje nekretnina.

Prema Zakonu o porezu na promet nekretnina (NN, 115/06 i 106/18) koji je na snazi od 1. siječnja 2019., promet nekretnina je svako stjecanje vlasništva nekretnine u Republici Hrvatskoj. U ovome se radu pod stjecanjem nekretnine dominantno obrađuje kupoprodaja zemljišta, građevina, stanova i apartmana na području sjedišta Šibensko-kninske županije. Preduvjet trgovanja nekretninama je poznavanje pravne teorije jer u protivnom predstavlja veliki rizik za sve sudionike. Svaki odgovorni agent mora posjedovati znanje o obveznim odnosima i zemljišnim knjigama kako bi uspješno mogao obavljati djelatnost. U slučaju veće pravne kompleksnosti potrebno je zatražiti savjete od pravnih stručnjaka kako posljedice ne bi bile pogubne. Nažalost, nekompetentnost u određenom području velik je problem društva. Zato je u određenom trenutku potrebno profesionalizirati procese i konstantno proširivati znanje, uključujući i ono o operacijskom menadžmentu koji se odnosi na upravljanje onim poslovnim aktivnostima koje kao output stvaraju proizvode ili daju usluge (Barković, 2011).

### **2.1. Pojam nekretnine i načelo pravnog jedinstva nekretnine**

Uređene i civilizirane države suvremenog svijeta donose zakone koje građani moraju poštivati i tako ostvariti boljitak i prosperitet društva u kojem žive. Zakoni ili tzv. pozitivni propisi jasno preciziraju određeni odnos, pojavu ili stvar. Slijedom toga, pojam nekretnine definiran je zakonom kojim je precizno utvrđeno što nekretninu čini. Nekretnine su čestice zemljine površine, zajedno sa svime što je sa zemljom trajno spojeno na površini i ispod nje, ako zakonom nije drugačije određeno (Zakon o vlasništvu i drugim stvarnim pravima, NN, 91/96). Iz ove zakonske definicije nekretnine prema mnogim teoretičarima prava jasno proizlazi važno i zakonom utvrđeno načelo pravnog jedinstva nekretnine po kojem su zgrada i zemljište ispod zgrade jedinstvena nekretnina, sve dok zgrada postoji i samo tako mogu biti predmetom u pravnom prometu.

Iako zemljište odnosno zemljišna čestica jest nekretnina i može biti predmetom kupoprodaje, kada je na njoj izgrađena zgrada, oni postaju pravno jedinstvo i čine jednu nekretninu. U

pravnom prometu mogu biti i jesu predmetom kupoprodaje kao jedna nerazdvojiva nekretnina. Nekretnine mogu biti predmetom trgovine jedino ako su valjano označene i evidentirane, što je zadatak katastra nekretnina, u kojem se vodi službena evidencija i opis svih nekretnina u našoj zemlji. Radi lakšeg snalaženja i boljeg obilježavanja, zemljištem se smatra dio zemljišne površine koji je u katastru nekretnina označen posebnim brojem i nazivom katastarske općine u kojoj leži (katastarska čestica – skraćeno k.č.br. koja leži u k.o...).

Prema Zakonu o državnoj izmjeri i katastru nekretnina (NN, 16/07), katastarska čestica određena je kao dio područja katastarske općine, odnosno katastarskog područja na moru, omeđena granicama koje određuju pravni odnosi na zemljištu te granicama načina uporabe zemljišta. U katastru nekretnina vodi se evidencija katastarskih općina i u njima katastarskih čestica, njihov oblik i veličina. Ono što se na njima nalazi i tko ih posjeduje, dotiče se najvažnije evidencije u prometu nekretnina, a to je zemljišna knjiga, koja se vodi pri općinskim sudovima. Imaju organiziran zemljišnoknjižni odjel (gruntovnica), u kojem se temeljeno na podacima katastra o katastarskim česticama vodi evidencija vlasnika nekretnine. Tako se u svakom trenutku može saznati o kakvoj nekretnini se radi, pod kojim brojem i u kojoj katastarskoj općini, tko je vlasnik i postoje li tereti na nekretnini. Dobro organizirane i ažurno vođene zemljišne knjige bitan su preduvjet za promet nekretnina iz dva važna razloga: prvo, to su javne knjige dostupne građanstvu; drugo, dokaz su vlasništva nad određenom nekretninom.

Da bi se što bolje naglasila uloga propisanog načela pravnog jedinstva nekretnine potrebno je ponovno analizirati Zakon o vlasništvu (1996) koji u čl. 9. izričito propisuje da sve ono što je sa zemljištem razmjerno trajno povezano na njegovoj površini ili ispod nje, u pravnom je smislu sastavni dio zemljišta i ako zakonom nije drukčije određeno, dijeli njegovu pravnu sudbinu. Prema tome, objekt pravnih odnosa u pravnom prometu, objekt trgovine nekretninama, može biti samo zemljište zajedno sa svime što je s njim razmjerno trajno povezano, što je na njegovoj površini ili ispod nje izgrađeno s namjerom da trajno ostane, sa svime što je u nekretninu ugrađeno, na njoj dograđeno, nadograđeno ili na bilo koji drugi način s njom trajno spojeno.

Od ovoga načela po kojem zemljište i zgrada čine nerazdvojnu nekretninu, postoje zakonom propisane iznimke koje Kontrec (2010) objašnjava dovodeći ih u izravnu vezu s definicijom načela pravnog jedinstva nekretnine. Ne čine pravno jedinstvo zgrade i zemljišta koji su spojeni samo radi neke prolazne namjene, kao što su montažne barake, kiosci, kamp kućice i

sl., ističe čl. 9/3 Zakona o vlasništvu (NN, 91/96). Zgrada koju je na tuđem zemljištu izgradila osoba koja ima posebno stvarno pravo – pravo građenja, navodi čl. 3/4. i čl. 9/4. Zakona o vlasništvu, tada su vlasnik zemljišta i vlasnik zgrade dvije različite osobe (NN, 91/96).

U navedenim primjerima ne primjenjuje se načelo pravnog jedinstva nekretnine, a od svih iznimaka, najzanimljivije je pravo građenja. Ono dopušta drugoj osobi građenje objekta na tuđoj zemlji, a da vlasnik zemlje ne postaje vlasnikom zgrade već zadržava pravo na zemlju. Druga zanimljiva posebnost je koncesija, koja ima sličnu funkciju kao i pravo građenja. Naime, koncesionar dobiva pravo na korištenje zemlje, ali ne postaje njezinim vlasnikom, pa se stoga koncesije ugovaraju na dulje razdoblje, od 30 do 40 godina, pa i više. U nastavku će biti više riječi o osobnoj prodaji koja dominira kao operacijski model u prometu nekretnina. Autor se pri tome priklanja Perkovu (2020) koji navodi da je suvremena prodaja proces uvjeravanja neke osobe da proizvod ili usluga imaju veću vrijednost od ponuđene cijene.

## **2.2. Razvoj i koncept osobne prodaje**

Kako bi se mogao pratiti razvoj prodaje kroz povijest, ponajprije je potrebno razmotriti što se smatra osobnom prodajom u ekonomiji. Često se izraz prodaja i osobna prodaja upotrebljava u krivom kontekstu. Stoga se javila potreba da se jasno obrazloži pojam osobne prodaje koju je Kotler (1997) nazvao drevnom umjetnošću. Osobna prodaja stara je koliko i trampa, te mnogo starija od bilo kojega monetarnog sustava. Ona evoluirala od vremena kad se čovjek prvi put susreo s viškom robe, tj. nekog proizvoda i zatražio druge za razmjenu (Egan, 2007). Za razliku od Egana za Kesić (2003) je osobna prodaja međusobni oblik komunikacije i po tome se razlikuje od ostalih oblika marketinške komunikacije. Značenje osobne prodaje varira od jednog do drugog poduzeća i ovisi o vrsti proizvoda i usluga koje poduzeće nudi, veličine organizacije, tržišta i industrije. U skladu s tim Kotler, Wong, Saunders i Armstrong (2006) osobnu prodaju smatraju međuljudskim dijelom marketinških komunikacija gdje prodajno osoblje komunicira s kupcima i potencijalnim kupcima kako bi obavilo prodaju te s njima izgradilo odnos.

Manning i Reece (2008) definiraju osobnu prodaju kao neposrednu komunikaciju s mogućim kupcem. To je proces razvijanja odnosa, otkrivanje potreba i usklađivanje odgovarajućih proizvoda prema tim potrebama. No to je i proces priopćavanja koristi pružanjem podataka, podsjećanjem i uvjeravanjem. Utjecaj na stavove potrošača najčešće se i brzo ostvaruje putem osobne prodaje (Swan, Bowers i Richardson, 1999. prema Nakiću, 2014). Nadalje,

Frančišković (1999) definira kako je osobna prodaja kreativna komunikacija prodavača “licem u lice” koji ostvaruje povratnu vezu u komunikaciji (*feedback*) na osnovi koje je može savršeno pozicionirati ponudu i prilagoditi je kupčevim željama i potrebama. Dakle, osobna prodaja je komunikacija “licem u lice” između prodavatelja i kupaca.

Tomašević Lišanin i sur. (2019) izdvajaju definiciju koju su dali Manning, Ahearne i Reece (2012) a koja osobnu prodaju utvrđuje kao „proces razvijanja dugoročnih odnosa, otkrivanja potreba, zadovoljavanja potrebe s adekvatnim proizvodom, te komuniciranje koristi kroz informiranje, podsjećanje i uvjeravanje“. U tom smislu Tomašević Lišanin i suradnici (2019) uočavaju sljedeća obilježja osobne prodaje:

- ✓ Riječ je o procesu koji se sastoji od niza koraka kroz koje prolaze prodavač i kupac.
- ✓ Naglasak osobne prodaje je na stvaranju i održavanju dugoročnih odnosa s kupcima, kroz otkrivanje njihovih potreba i odgovarajuće zadovoljavanje tih potreba.
- ✓ Osobna prodaja suštinski se može shvatiti kao komunikacijski proces koji podrazumijeva uspostavu i održavanje dvosmjerne komunikacije između pojedinaca/organizacija u prodajnom procesu. Za prodavača, komunikacijska komponenta osobne prodaje predstavlja alat kojim se koristi u svrhu informiranja, podsjećanja i uvjeravanja kupca.
- ✓ Cilj komunikacije je informirati, podsjetiti i uvjeriti kupca u korist koju dobiva ostvarenjem kupnje. Osim obilježja proizvoda ili usluge, kao predmeta prodaje, naglasak je na vrijednosti koja se ostvaruje transakcijom.

Navedeni atributi diferenciraju osobnu prodaju od ostalih promocijskih aktivnosti kao što su oglašavanje, unaprjeđenje prodaje, odnosi s javnošću, direktni marketing. Osobna prodaja spada u najstarije i najprimjenjivije oblike promocije i prodaje. U današnje doba vrlo je bitna kreativna komunikacija s kupcem, jer se tako stvara dodana vrijednost. Usprkos napretku tehnologije, većina kupaca daje prednost osobnoj komunikaciji u uspostavljanju kontakta zbog osjećaja veće sigurnosti. Kupac je često izigran zbog nedovoljnog znanja ili neinformiranosti. Kupnja proizvoda ili usluge je stres zbog obilja svakodnevnih informacija koje stvaraju kaos u glavama kupaca. Upravo tu osobna prodaja dobiva na važnosti, jer se na mjestu kupoprodaje rješavaju nedoumice i zablude o proizvodu ili usluzi. Primjerice, kupnja preko interneta ne jamči sigurnost kupnje određenog proizvoda. Najveći problem je u reklamacijama, jer većina prodavatelja prigovore i pritužbe na proizvode ne doživljava

ozbiljno preko interneta. Za razliku od osobne prodaje koja mora odmah reagirati na pritužbe kupaca ako se želi prodati proizvod.

Osobna prodaja nastoji izgraditi trajne odnose između prodavatelja i kupaca, no pri tome se pojavljuje puno prepreka. Očekivanja kupaca od proizvoda su ispunjavanje njihovih želja. Očekivanja mogu biti: pouzdanost, stručnost, povjerljivost osoblja, susretljivost, pažnja osoblja. Ako se ne ispune navedena očekivanja i preduvjeti, teško će prodavatelj uspjeti izgraditi trajan odnos između sudionika prodaje. Većina poduzeća ulaže velika financijska sredstva u prodajno osoblje, jer poslovanje najviše ovisi o prodaji. Procjenjivalo se npr. da u Ujedinjenom Kraljevstvu ima otprilike 470 000 profesionalnih prodavača koji upravljaju vrijednošću od oko 19 milijardi funti (Smith, 1998. prema Egan, 2007). Može se zaključiti kako prodajno osoblje raspolaže s velikom količinom novca. Stoga, ako se pametno uloži u neiskorišteni potencijal prodajnog osoblja, ono se može multiplicirati. Dalje slijedi analiza razvoja koncepta osobne prodaje koji je evoluirao usporedno s evolucijom tržišne orijentacije poduzeća kao sastavnog dijela poslovanja.

U nekim od razvojnih faza prodaja je smatrana značajnijom za opstanak poduzeća od marketinga, kao i obrnuto. Međutim, s razvojem i intenziviranjem konkurencije, sve se više prepoznaje vrijednost stvaranja i održavanja dugoročnih odnosa s kupcima, čime marketinški pristup dobiva naglašeniju ulogu (Tomašević Lišanin, Kadić Maglajlić, Drašković, 2019).

### **2.2.1. Povijesni razvoj osobne prodaje**

Razvoj osobne prodaje tekao je logičnim slijedom. Trgovina i prodaja razvijale su se usporedno s ljudskim rodnom. Evoluciju čovjeka u mentalnom i fizičkom obliku slijedila je i trgovina koja je postajala sve sofisticiranija. U početku je bila primitivna razmjena dobara odnosno proizvod za proizvod, dok je danas prodaja umijeće u trgovanju. Puno je teže prodati proizvod nego ikad prije, jer se svijet nalazi u hiperprodukciji. U današnjim uvjetima plasirati proizvod ili uslugu na tržište zahtijeva različite vještine i znanja prodaje.

Osobna prodaja imala je svoj evolucijski put i sastoji se od nekoliko faza. Svaka faza ima svoja obilježja koja su bitno utjecala na razvoj prodaje. U početku se trgovina odvijala robnom razmjenom, jer ljudi u tom razdoblju nisu poznavali novac, a i međusobna komunikacija je bila kompleksna. Počeci trgovine javljaju se u vrijeme barbarstva, dakle u vrijeme vrlo primitivnog načina života. Šulak (1990) opisuje dva oblika robne razmjene. Prva je bila ceremonijalna razmjena, a druga nijema razmjena. Prva razmjena odnosila se na

razmjenu darova iste vrijednosti. Obično su se darovi razmjenjivali u povodu vjerskih praznika. Prema običajima, primatelj darova morao je uzvratiti pažnju darom iste vrijednosti. Dakle, već se od početka mjerila vrijednost proizvoda. Šulak navodi i nijemu trgovinu. Tako se naziva jer je jedno pleme ostavljalo darove na određenom mjestu, a drugo pleme je dolazilo na mjesto uzeti proizvod uz uvjet da su proizvodi bili iste ili slične vrijednosti. Može se zaključiti da je populacija za vrijeme barbarstva znala za vrijednost proizvoda samo toga možda nije bila svjesna. Potreba za razmjenom proizvoda razvila se zbog viškova. Ni jedno pleme nije imalo sve potrebne proizvode za život, a imali su viškove te se tako počela razvijati trgovina i komunikacija.

Budući da je ljudski rod brzo napredovao, u vrlo kratkom vremenu pojavili su se trgovci kao sudionici u poslovanju. Od početka robne razmjene pa sve do industrijske revolucije razvijala su se načela trgovanja. Šulak (1990) ističe novu klasu ljudi koje naziva trgovcima, a načela takve trgovine nomadskom trgovinom. Razvojem civilizacija nastaje stalna trgovina u Ateni, Kartagi, Aleksandriji i Rimu. Tržišta su bila oskudna i ograničena, a zbog niske proizvodnosti cijene su bile visoke, a kupovna moć stanovništva bila je vrlo mala.

Načela trgovanja:

- 1) Cijena robe nije poznata i stabilna, ona se formira od slučaja do slučaja.
- 2) Nemogućnost zamjene ili vraćanja kupljene robe.
- 3) Slomiti svaki otpor kupca i nagovoriti ga na kupnju.

Upravo zbog navedenih razloga Aristotel (384. – 322. pr. n. e.) rad trgovaca naziva neprirodnim, ali nužnim i postavlja pitanje moralnog opravdanja razmjene (Aristotel, prema Šulaku, 1999). Neka poduzeća još se danas služe navedenim načelima. Neshvatljivo je kako su ta načela uspjela opstati sve do danas, kao npr. slomiti svaki otpor kupca i nagovoriti ga na kupnju. Ovo pravilo kao da je postalo zlatno. Odgovor se krije iza profita koji diktira ponašanje prodajnog osoblja. Trgovina mora biti uvjetovana etičkim normama trgovanja, ali, nažalost, tomu nije tako. Vjerojatno razlog stoji u čovjekovoj želji za uspjehom pod svaku cijenu. Trgovci moraju biti vrlo pažljivi i promišljeni ako žele opstati na tržištu. U današnjem globaliziranom svijetu kupci imaju otpor u kupnji zbog doživljenih raznih prijevara.

Prema Zakonu o prijevari (NN, 125/11), prijevara nastaje kada jedna strana izazove zabludu kod druge strane ili je održava u zabludi s namjerom da je navede na sklapanje ugovora. Tada druga strana može zahtijevati poništavanje ugovora. Zabluda je bitna ako se odnosi na objekt ugovora, bitna svojstva objekta ugovora, na osobu s kojom se sklapa ugovor ako se sklapa s

obzirom na tu osobu, a i na okolnosti koje se po običajima u prometu ili po namjeri strana smatraju odlučnim, a strana koja je u zabludi ne bi inače sklopila takav ugovor.

Prema navedenoj definiciji, cilj svake prijevare je dovesti kupca u zabludu. Prodati mu proizvod ili uslugu koju kupac nije imao namjeru kupiti te prešutjeti bitna svojstva predmeta kupoprodaje. Obično se prijevara krije u predstavljanju lažne vrijednosti koju prodavatelj prodaje, a očekuje naplatiti visoku vrijednost. Kao tipičan primjer velikih prijevara mogu se navesti burze. Dakle, špekulanti trguju virtualnim vrijednostima koje uopće ne postoje, a prodaju ih po visokim cijenama.

### **2.2.2. Industrijska revolucija i promjena načela u prodaji**

Industrijska revolucija u 19. stoljeću izazvala je veliki preokret u prodaji i trgovini. Ključna riječi koja je obilježila to razdoblje je promjena. Ona je dolazila brzo i zahtijevala je drukčiji način poslovanja. Javlja se veći broj roba na tržištu uz niže cijene i veću masovnost, uz porast kupovne moći stanovništva. Prvi je, u novim okolnostima, promijenio načela poslovanja pariški trgovac Astride Boucicaut koji je uveo (Šulak, 1990):

- 1) Definiranje cijena unaprijed te ih označava na robu.
- 2) Mogućnost zamjene robe ako kupac nije zadovoljan.
- 3) Povrat novca.
- 4) Ulaz u prodavaonicu bio je slobodan bez obveza na kupnju.

Prodaja polako prelazi iz faze nagovaranja u fazu uvjeravanja prigodom kupnje. Gradilo se povjerenje između trgovaca i kupaca što prije nije bio slučaj u praksi. Pariški trgovac znao je definirati probleme vremena i preokrenuti je u svoju korist. Stara načela je redefinirao te ih, zapravo, obrnuo, kao npr. cijena roba do tada nije bila poznata i varirala je od slučaja do slučaja. Boucicaut je uveo unaprijed definirane cijene. Uveo je načelo povrata novca što je tada bilo potpuno nepoznato. Osim industrijske revolucije postajala je i marketinška revolucija koje ljudi nisu bili ni svjesni.

### **2.2.3. Razvoj osobne prodaje od 1950. do danas**

Pravi razvoj osobne prodaje počeo je 1950., što su ujedno bili temelji suvremene prodaje. Razvojem ljudskog roda i promjenom potreba ljudi poslovanje je postajalo sve zahtjevnije, a tehnologija i prodaja složenije. Uvjet da osobna prodaja uopće postoji je međusobna komunikacija sudionika kupoprodaje. Preduvjet razvoju bila je tehnološka platforma koja je



utjecala na komunikacije između trgovaca. Efikasna komunikacija bila je temelj uspješne prodaje, a tehnologija sredstvo uspješne komunikacije. Manning i Reece (2008) opisuju razvoj osobne prodaje vrlo važnom zbog sve veće kompleksnosti proizvoda i usluga, povećane konkurencije, povećanog zahtjeva kupaca za kvalitetu i vrijednost. Može se zaključiti da je osobna prodaja dobivala sve više na značenju zbog prevelikog broja svakodnevnih informacija, pa su kupci tražili posebnu pažnju od poduzeća kako bi uspjeli dobiti prave, pouzdane i selektirane informacije za proizvod ili uslugu. Razvoj osobne prodaje odvija se u četiri faze. Posljednja faza je uspostavljanje partnerstva koje traje sve do danas. U pedesetim godinama marketing počinje dobivati svoj oblik na koji će se s vremenom nadograđivati nove stvari. Dolazi se do spoznaje o marketinškom shvaćanju i marketinškom spletu koji se uče sve do danas.

**Slika 1. Razvoj osobne prodaje (od 1950. do danas)**

Naglasak na prodaji i marketingu	Naglasak na prodavanju
<i>Početak marketinškog doba (rane 50-e godine 20. stoljeća)</i>	Sve više organizacija shvaća da je prodavač u poziciji da prikuplja informacije o proizvodu, tržištu i usluzi te procjenjuje kupčeve potrebe
Organizacije procjenjuju potrebe i želje ciljnih tržišta te se prilagođavaju pružanju željenog zadovoljstva: usmjerenost na proizvod zamjenjuje usmjeravanje na kupca	
<i>Doba savjetodavne prodaje (kasne 60-e do ranih 70-ih godina 20. stoljeća)</i>	Kupčeve se potrebe otkrivaju kroz dvosmjernu komunikaciju Pružanje informacija i pregovaračka taktika zamjenjuju manipulaciju
Prodavači postaju pretkazivači kupčevih potreba te savjetnici koji nude pomno osmišljene prijedloge; tržišta namijenjena širokim masama počinju se dijeliti na tržišta s ciljnim kupcima	
<i>Doba strateške prodaje (rane 80-e godine 20. stoljeća)</i>	Strategiji se posvećuje isto toliko pozornosti koliko i prodajnoj taktici Više pozornosti posvećuje se pozicioniranju proizvoda
Razvoj sve složenijega prodajnog okruženja te sve veći naglasak na tržišnim nišama stvaraju potrebu za boljom strukturom i stavljaju naglasak na planiranje	

<i>Doba uspostavljanja partnerstva (od 1990. do danas)</i>	Kupac istiskuje proizvod i postaje pokretačka snaga u prodaji
Prodavači se potiču da o svemu što govore ili čine razmišljaju u kontekstu uspostavljanja dugoročnoga visokokvalitetnog odnosa s pojedinačnim kupcima; automatizacija prodajnih snaga omogućuje pružanje posebno prilagođene informacije kupcu	Veći naglasak na strategijama koje stvaraju vrijednost za kupca

Izvor: Manning i Reece (2008), str. 9

Marketinško shvaćanje je situacija kada se poduzeće prestane orijentirati na proizvod i posvećuje pažnju kupcu (Manning i Reece, 2008). Iz toga je vidljivo da poduzeće ima kupca u primarnom, a proizvod u sekundarnom planu. Tada je prevladavalo razmišljanje o proizvodnji koje se temeljilo na potrebama i željama. Razdoblje prije Drugoga svjetskog rata obilježila je proizvodnja koja se temeljila na obujmu proizvodnje bez obzira na želje i potrebe kupaca. Slika 1. opisuje tijek razvoja osobne prodaje i karakteristike u određenom razdoblju.

Druga vrlo bitna definicija toga doba koju spominju Manning i Reece (2008) je marketinški splet. Splet je niz taktičkih marketinških sredstava koja se mogu nadzirati, a sastoji se od svega onoga što poduzeće može učiniti da bi utjecalo na potražnju svojih proizvoda te se sastoji od proizvoda, cijene, distribucije i promocije – popularnih 4P. Iz ovoga proizlaze počeci suvremenog marketinga u poslovnom svijetu.

U kasnim šezdesetima i ranim sedamdesetima prošlog stoljeća počinje doba savjetodavne prodaje. To je prodaja u kojem prodavač postaje savjetnik i nudi najbolje prijedloge za kupca. Dolazi se do shvaćanja o dvosmjernoj komunikaciji i usluživanju. Pregovori postaju temelj poslovanja, a manipulacije kupcima prošlost. Početkom osamdesetih godina svjetsko tržište postaje kompleksnije i zahtjevnije. Uzrok novonastale situacije na tržištu bila je ponajprije povećana konkurencija, sve različitiije proizvodne linije kao i više sudionika u odlučivanju o kupovini. Takva situacija uvodi marketing u novo doba, a naziva se strateška prodaja. Novi pristup poslovanju najbolje opisuje Slika 2. koja iscrpno obrazlaže stratešku prodaju.

### Slika 2. Strateška prodaja



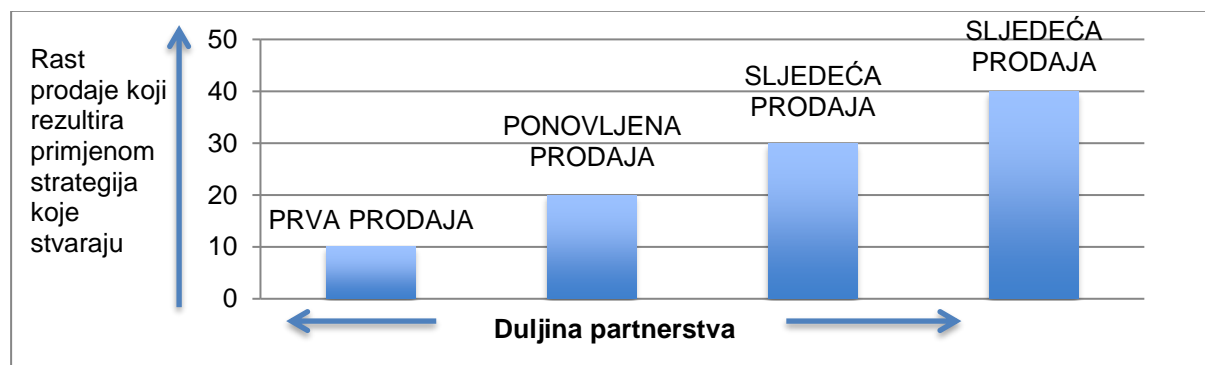
Izvor: Manning i Reece, L. B. (2008), str. 12

Prvi korak u savjetodavnoj prodaji je otkrivanje potrebe. Ovdje se ispituju želje i potrebe kupaca. Pokušava se doći do stvarne potrebe, jer često kupci ni ne znaju svoju stvarnu želju. U strateškoj prodaji drugi korak je izbor rješenja. Prodavatelj jedino kroz razgovor može doći do rješenja kupčeva problema. Jedino se s pomoću pitanja može zbliziti s potencijalnim kupcem, a agresivna prodaja više nije u fokusu poslovanja. Treći korak je pružanje informacija, mogućih rješenja i pregovaranja umjesto manipulacija. Gradi se međusobno povjerenje među sudionicima trgovine na osnovi kojega će se temeljiti njihov odnos u poslovanju. Posljednji korak je pružanje usluge nakon prodaje.

Najveća prekretnica u strateškoj prodaji je nastavak poslovnog odnosa s kupcem. Danas je mnogim poduzećima postkupovna usluga konkurentna prednost u poslovanju. Proizvođači u prosjeku imaju veću ili manju kvalitetu proizvoda, međutim ključ diferencijacije je upravo u pružanju usluga nakon kupnje. Kupci u osamdesetima su sve zahtjevniji i tražili su specifična rješenja po mjeri. Informacije su cirkulirale puno brže i donošenje brzih odluka presuđivalo je o uspjehu ili neuspjehu poduzeća. Tako je nastao novi pojam: strateško planiranje. Strateško planiranje je menadžerski proces uspoređivanja resursa poduzeća i prilika na tržištu (Manning i Reece, 2008). Iz toga proizlazi da je poduzeće željelo maksimalno iskoristiti svoje resurse kako bi uspjelo iskoristiti priliku te unovčiti vrijednost proizvoda.

Partnerski odnos s kupcem definitivno dobiva na značenju od devedesetih godina nadalje. Partnerstvo podrazumijeva dugoročan i kvalitetan pristup prema krajnjem korisniku. Tu spada osobni pristup prilagođen svakom. Poduzeća koja imaju dugoročan odnos s kupcima imaju prednost u odnosu na ona koja to nemaju. Danas se kod poduzeća naročito cijeni fleksibilnost, jer je okruženje turbulentno i nepredvidivo pa je teško precizno dugoročno planirati. Dugoročan odnos s kupcima jamči lakše sklapanje novih poslova i veću profitabilnost.

**Slika 3. Isplativost dugoročnog partnerstva**



Izvor: Obrada autora prema Manning i Reece (2008), str. 19

Trošak privlačenja novih potrošača pet puta je veći od troškova zadržavanja postojećih potrošača (Perkov, 2020). Zbog toga treba poraditi na izgradnji ne samo na partnerskim odnosima već i na proizvodima. Slika 3. opisuje isplativost dugoročnog partnerstva i objašnjava njezinu svrhu. Prva prodaja je bitna, međutim najvažnija je ponovljena kupnja, jer povećava kupčevo zadovoljstvo i vjernost. Ponovljena kupnja donosi dodatni prihod poduzeću i proširuje bazu kupaca. Kod svake kupnje partnerstvo između sudionika trgovine se produbljuje. Svaki sljedeći susret stvara novu dodanu vrijednost za obje strane. Stvara se strateški savez između prodavatelja i kupaca kao najviši oblik partnerstva radi ostvarenja prednosti nad konkurencijom.

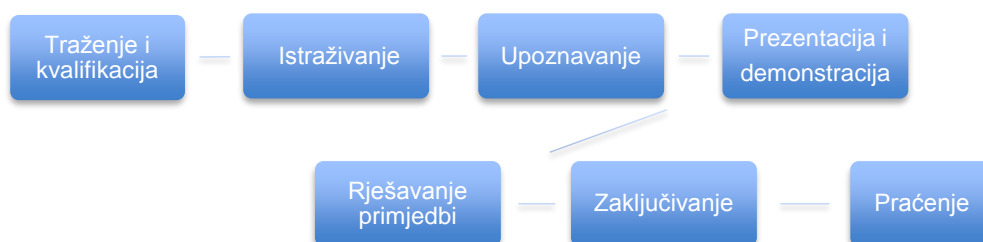
### 2.3. Pristupi osobnoj prodaji u prometu nekretnina

Prije analize pristupa osobnoj prodaji u prometu nekretnina, potrebno je opisati proces osobne prodaje koji se sastoji od sedam koraka, a to su: traženje i kvalifikacija, istraživanje, upoznavanje, prezentacija i demonstracija, rješavanje primjedbi, zaključivanje te praćenje. Proces prodaje može se promatrati s pomoću nekoliko modela. Modeli su kroz povijest nastajali kronološki:

- prvo je nastao tradicionalni pristup osobne prodaje
- zatim su nastali dvočlani međusobni interaktivni procesi
- uvjetovani pristup osobne prodaje.

Ti se modeli mogu smatrati komplementarnim čimbenicima u prodajnom procesu. Potrebno je poznavati sve modele prodaje, ali i proces koji je ključan u trgovanju. Zato je potrebno dobro poznavati proces osobne prodaje. Prodavači obično istoj prodaji pristupaju na različite načine i to kupoprodaju čini zanimljivom.

#### Slika 4. Koraci u učinkovitoj prodaji



Izvor: Kotler, Wong, Saunders, Armstrong (2006), str. 829

Budući da ni jedna kupoprodaja ne može biti učinkovita i uspješna bez poznavanja prodajnog procesa, potrebno je iscrpno analizirati korake u prodaji. Proces se sastoji od sedam koraka koji čine učinkovitu prodaju. Prema Kotleru i sur. (2006), proces prodaje sastoji se od: traženja i kvalificiranja, istraživanja, upoznavanja, prezentiranja i demonstriranja, rješavanja primjedbi, zaključivanja i praćenja. Svaka faza ima svoje specifičnosti u prodajnom procesu. U prometu nekretnina poželjno je slijediti korake u prodajnom procesu kako bi kupoprodaja nekretnina bila uspješna. Da bi se prodajni proces razumio od početka do kraja, najbolje opisuje Slika 4.

### *Traženje i kvalifikacija*

Svaka prodaja kreće od traženja, tako Kotler i sur. (2006) definiraju traženje kao identifikaciju kvalificiranih potencijalnih kupaca. Prodavač mora pristupiti mnogim potencijalnim kupcima da bi ostvario samo nekoliko prodaja. Prema tome, agent za nekretnine mora biti aktivan u široj društvenoj zajednici kako bi uspio doći do potencijalnih kupaca ili/i do preporuka. Likvidnost poduzeća može biti ugrožena manjkom kupaca, jer je obično uz njih vezan *cash-flow*.

Poduzeće svake godine gubi 15 – 20 % svojih kupaca (Manning i Reece, 2008). Ako poduzeće ne pronađe potencijalne kupce, može doći u ozbiljne probleme s podmirivanjem kratkoročnih obveza. Svaki ozbiljan agent mora imati pod kontrolom svoje obveze prema državi, a tu spadaju razni porezi i davanja za mirovinski i zdravstveni sustav. Umrežavanje spada u jednu od najbitnijih funkcija, a to znači širenje poznanstva i održavanje starih kontakata. Poželjno je biti u što više različitih područja: od posla, sporta, građevinarstva, pa sve do umjetnosti. Jedino na takav način mogu se obuhvatiti sva različita životna područja. U tom smislu agent mora stalno cirkulirati među ljudima kako bi saznao potrebe, želje i probleme potencijalnih kupaca te nuditi rješenja za njihove probleme.

### *Istraživanje*

Istraživanje spada u jedan od najzanimljivijih poslova u prometu nekretnina. Tu se stvara slika o kupcu. Istraživanje je korak u procesu prodaje u kojem prodavatelj saznaje što je više moguće o potencijalnom kupcu prije nego što ga posjeti (Kotler i sur., 2006). Osnovno pravilo u prodaji je dopustiti kupcu da govori više od 80 % vremena. Najbolja taktika

dobivanja informacija je slušanje, jer kupac sam govori o svojim potrebama, željama i mogućnostima.

Prodavatelj također može saznati okolnosti u kojima kupac djeluje i njegova ograničenja u donošenju odluke (Jobber i Lancaster, 2009). Prema tome, agent za nekretnine prikuplja što više informacija o kupcu, procjenjuje njegove sposobnosti, želje, životni stil i ostale relevantne informacije. Nakon dobro prikupljenih i analiziranih podataka slijedi odabir najboljeg pristupa. Nastup prema kupcu može biti osobni posjet, telefonski poziv ili pismo. Danas se zbog specifičnosti predmeta kupoprodaje najviše provodi osobni posjet. Gleda se vrsta kupca te mu se prilagođava komunikacija i stil prodaje. Pridaje se pažnja platežnoj moći, godinama, navikama itd. I obitelj igra veliku ulogu jer utječe na donošenje kupoprodajne odluke. U bazi podataka prikupljaju se informacije o kupcu. Baza podataka pruža bitne informacije o pisanju buduće ponude za kupca.

### *Upoznavanje*

Prvi dojam je najbitniji jer upoznavanje mora biti impresivno. Izgled, komunikacija, imidž, status, utječu na prodaju i stvaraju sliku o agentu. U poslovnom svijetu vrlo je važno ostvariti dobar dojam, jer je preduvjet za izgradnju povjerenja između kupca i prodavača. U prvih nekoliko sekundi osobne komunikacije formira se osnovna slika, dojam, osnovni obrazac, okvir unutar kojeg će se čitav prodajni razgovor voditi (halo efekt) (Sudar i Keller, 1991). Taj se okvir teško mijenja. Ako se u početku ostavi loš dojam, vrlo teško ga je ispraviti. Prema Brajković (2014), na prodajnom mjestu na kojem su prodavači uzvratili osmijeh, kupci troše 67 % više. Očito da osmijeh ima izrazito velik utjecaj na ukupan doživljaj kupaca prigodom kupnje. U prometu nekretnina ljubaznost i pristojnost su važni, ali ne presudni čimbenici. To ne znači da će kupac kupiti nekretninu, ali mu pruža dobar osjećaj u kupnji i temelj je za izgradnju dobrog međusobnog povjerenja. Agresivni, neljubazni i nepristojni agenti ponekad imaju veći uspjeh od ostalih, no to je kratkoročnog karaktera. Dugoročno, ljubaznost je dobar temelj za nastavak kvalitetne karijere. To je najčešće dug i najisplativiji put za agenta.

### *Prezentacija i demonstracija*

Nakon upoznavanja s potencijalnim kupcem je prezentacija i demonstracija proizvoda ili usluge. U ovom koraku prodaja najviše ovisi o agentu za nekretnine i njegovu ponašanje. Naime, ako je agent dosljedan, uvjerljiv, ljubazan, stručan i organiziran vrlo je velika

vjerojatnost da će se prodaja realizirati. U ovoj fazi Kotler i sur. (2006) smatraju da prodavatelj mora predstaviti koristi proizvoda i ponuditi rješenje za kupčeve probleme. Drugim riječima, ako kupac vidi jasna i konkretna rješenja za svoje probleme, bit će zadovoljan. Zato prezentacija mora biti: kratka, konkretna, jasna i jednostavna.

Uz navedeno morao bi posjedovati empatiju ili osjećaj za drugoga što je usko povezano s emocionalnom inteligencijom. Emocionalna inteligencija najviše se preklapa s empatijom koju Mayer i Salovey (1997) definiraju kao “skup mentalnih sposobnosti povezanih s emocijama i s obradom emocionalnih informacija, koje pospješuju logično razmišljanje i inteligenciju te su njezin sastavni dio”. Autori smatraju da se navedene sposobnosti razvijaju s godinama i s iskustvom, pa vjeruju da su one neovisne o osobinama i talentima. Iako u početku stvaranja tržišta u prometu nekretnina agent nije morao posjedovati puno vještina zbog ekspanzije tržišta nekretnina, danas je situacija potpuno drukčija. Zahtjevi su postali puno kompleksniji, a okruženje puno oštrije. Stoga je poželjno da se agent u potpunosti poistovjeti s kupcem. To je najbolji pokazatelj razumijevanja kupčevih potreba.

### *Rješavanje primjedbi*

Vrlo često agent nailazi na primjedbe kupaca. Primjedbe su sva pitanja ili interesi koje kupci iskazuju tijekom prodajnog razgovora. Primjedbe mogu biti izraz zbunjenosti, sumnje ili neslaganja s onime što prodavatelj govori (Jobber i Lancaster, 2009). Česte primjedbe kupaca neutemeljene su zbog nedovoljne informiranosti. Upravo tada bi agent trebao riješiti primjedbu i uputiti ga na razlog za kupnju. Iako rješavanje primjedbi izgleda vrlo neugodno i stresno, ponekad zna biti upravo dobar početak za konstruktivni razgovor u prodaji. Najbolja tehnika za rješenje nesporazuma s nerazumnim kupcima je tehnika obrazloženja, odnosno dokazivanja tvrdnji (Iverson, 1989). Kada se problem brzo riješi, kupac osjeća da prodavač želi udovoljiti njegovim potrebama. Iz toga se zaključuje da je svaka primjedba dobrodošla i kao prigoda za unaprjeđivanje odnosa.

Poželjno je riješiti sve nedoumice prije kupnje nekretnine, jer kasnije je teško ispravljati pogreške, naročito zbog velike vrijednosti. Naime, primjedbe nakon kupnje nekretnine ovise o tome koliko je primjedba realna. Ako su zahtjevi racionalni ili uobičajeni, a ugovorom nisu precizno definirani, primjedbe su dobrodošle. Međutim, ako su zahtjevi nerealni i bitno utječu na promjenu ugovora, mora se jasno i konkretno argumentirati razloge neprihvatanja zahtjeva, tj. odbijanja.

### *Zaključivanje*

Prema Dibbu, Smikinu, Prideu i Ferrellu (1991), zaključivanje prodaje je element u prodajnom procesu kojim prodavatelj konkretno traži od mogućeg kupca da kupi proizvod ili uslugu. Posao je zaključen onoga trenutka kada se kupac odluči kupiti nekretninu. Tada je prodavatelj ispunio svoju funkciju u smislu zadovoljavanja kupčeve potrebe. No prije kupnje prethode pregovori koji rješavaju tri stvari:

- a) podjelu ograničenog resursa
- b) eventualno neslaganje s drugom stranom
- c) stvaranje nove vrijednosti za obje strane (Lewicki, Saunders i Barry, 2009).

U prometu nekretnina posao nije zaključen potpisivanjem kupoprodajnog ugovora, već kada su ispunjeni svi uvjeti iz ugovora. Uz to agent u prometu nekretnina smatra da je posao zaključen tek kada novac sjedne na račun. Sve dok sredstva nisu na računu, postoji rizik od potencijalnih problema. Oni se mogu sastojati od neisplate cjelokupnog iznosa, nepoštivanja rokova isplate, mogućih sporova na sudu do odustajanja od kupnje. Rijetki su slučajevi kada kupac isplati kaparu te netom prije potpisivanja glavnog ugovora želi odustati od kupnje. U tom slučaju prodavatelj nekretnine ima pravo zadržati kaparu i nekretninu.

### *Praćenje*

Nakon zaključivanja prodaje slijedi posljednja faza u prodajnom procesu, a to je praćenje. Prema Kotleru i sur. (2006), praćenje je nužno ako prodavatelj želi zajamčiti zadovoljstvo kupca i ponovnu prodaju. U prodaji nekretnina vrlo je važno pratiti ponašanje kupaca zbog daljnje preporuke. Takav način promocije upućuje na veći značaj nego mrežna stranica, posebice ako preporuka dolazi od kupca. Tada prodaja upućuje na zadovoljstvo kupca i na pozitivna iskustva u poslovnom odnosu. Ljudi kupuju očekivanja, a ne proizvode, tj. kupuju očekivane koristi koje im je prodavatelj obećao (Levitt, 1983). Zato je važno da agent za prodaju nekretnina više puta ponovi kako je odluka ispravna, naročito ako osjeti da je kupac nesiguran. Nekretnine su specifične jer ih običan građanin ne kupuje često kao npr. mobitel. Kupac kod velikih vrijednosti ima golem pritisak u slučaju pogreške koju je kasnije teško ispraviti. Postkupovna reakcija najčešće se spoznaje osobnim posjetom agenta uz prikladni dar koji izražava zahvalu za poslovnu suradnju.



Osobnoj prodaji može se pristupiti na više načina: na tradicionalan način, na dvočlani međusobno interaktivni, uvjetovani pristup te pristup prema kupcu. Svaki način ima svoje prednosti i nedostatke koje u određenom trenutku mogu biti konkurentska prednost. Agent procjenjuje situaciju kupca te se u odnosu na nju postavlja. Odabire onu metodu koja će jamčiti uspjeh u prodaji. Najmoderniji pristup u prodaji ne jamči i najuspješniju prodaju. Odabirom krivog modela ili pristupa prodaje može uzrokovati neuspjeh stoga je potrebno postupati pažljivo.

#### *Tradicionalni pristup prodaji*

Ovaj pristup jednak je procesu osobne prodaje, pa ga nije potrebno detaljno opisivati. Dakle, tradicionalni pristup ima istu shemu i organizaciju kao proces osobne prodaje. Ovaj model je najstariji model u pristupu prodaje. Gledano kronološki, nastao je prvi i koraci su logično povezani. Agenti ga često primjenjuju, jer se takva shema prodaje nameće sama. Što se tiče prodaje nekretnina, takav način katkad može biti vrlo učinkovit. Uvijek treba imati u vidu s kakvim kupcima agent posluje. Ako su kupci starije životne dobi, tada će preferirati tradicionalni pristup, jer se tako osjećaju sigurnima. Dugogodišnje iskustvo u poslovanju s nekretninama upućuje na to da starije osobe ne vole promjene, a naročito ako se predlaže novi model plaćanja, komunikacije ili zaključivanja posla. Osim posjedovanja raznih vještina agent mora biti dobar psiholog kako eventualnim dodatnim informacijama ne bi odvratio kupaca od kupnje, zato je uravnotežena komunikacija najefikasnija. Birokratski problemi koče uspješno poslovanje i utječu na kupčevu odluku koja na kraju može biti odustajanje od kupoprodaje. Najčešće problemi nastaju zbog: predrasuda, nerazumijevanja, nestabilnog tržišta i nejasne strategije države.

#### *Dvočlani međusobni interaktivni pristup*

Dvočlana komunikacija može biti trojaka: (1) recipročno pozitivna, (2) mješovita i (3) recipročno negativna (Kesić, 2003). Prodajnu situaciju s recipročnom pozitivnim stavom karakterizira pozitivan, slobodan i otvoren odnos među sudionicima. Recipročno negativni stavovi oba sudionika većinom ograničavaju komunikaciju. Mješovit odnos stavova može se pretvoriti u ++ (pozitivan) ili u -- (negativan) odnos. Komunikacija ovisi o općim i specifičnim stavovima koje sudionici imaju prije kupnje. Agent nekretnina trebao bi prije svake kupoprodaje procijeniti potencijalnog kupca. Procijeniti osobu prema stručnoj spremi,

stavu o životu, kulturi, preferencijama. Ako agent procijeni da je kupac pozitivan i otvoren prema poslu, suradnja se uspostavlja brzo. Osim pozitivnih kupaca postoje i kupci s negativnim stavom. Takvi trgovinu smatraju nepoželjnom i imaju osjećaj grižnje savjesti. Često imaju: prigovore na kupljenu stvar, stalne pritužbe, krive informacije i kronično nezadovoljstvo.

Drugim riječima, agent ima dva izbora: odustati od prodaje ili ublažiti kupčev negativan stav prema prodaji. Prvi ishod je najlakši i najjednostavniji način. Drugi je zahtjevniji i iziskuje od agenta vrhunskog komunikatora koji prije kupnje mora detaljno argumentirati razloge i isplativost kupnje. Mješoviti odnos ovisi najviše o agentu. Budući da moderira prodaju, mora transformirati komunikaciju u svoju korist. Upravo se tu vidi vještina komunikacije koja će presuditi o tome hoće li kupnja biti uspješna ili ne. Pravovremenom i učinkovitom komunikacijom može postići kupčev pozitivan stav.

#### Slika 5. Jednostavni model dvočlane – dvosmjerne komunikacije



Izvor: Kesić, T. (2003), str. 492

Slika 5. pokazuje dvosmjernu komunikaciju prodavatelja i kupaca. Input se smatra informacijom koju prodavatelj akceptira u obliku izvora, zatim je oblikuje u poruku i šalje je kupcu ili primatelju. Kupac prima poruku, obrađuje ju, zatim dolazi do zaključka kao outputa i vraća je prodavatelju koji postaje primatelj. Output postaje input, a primatelj postaje izvor i šalje poruku prodavatelju koji postaje primatelj. Prema tome, dvosmjerna komunikacija je zaokruženi proces između prodavatelja i kupca. U tom procesu su prodavatelj i kupac glavni akteri komunikacije, a ujedno su pošiljalac i primatelj poruke. S obzirom na izmjenjivanje uloga u dvosmjernoj komunikaciji, Kesić (2003) ističe tri poželjne osobine prodavatelja: (1) sličnost, (2) povjerljivost i (3) sposobnost slušanja. Dakle, što su agent i kupac sličniji u obrazovanju, socijalnom statusu i osobnim obilježjima, to je ishod kupnje uspješniji.

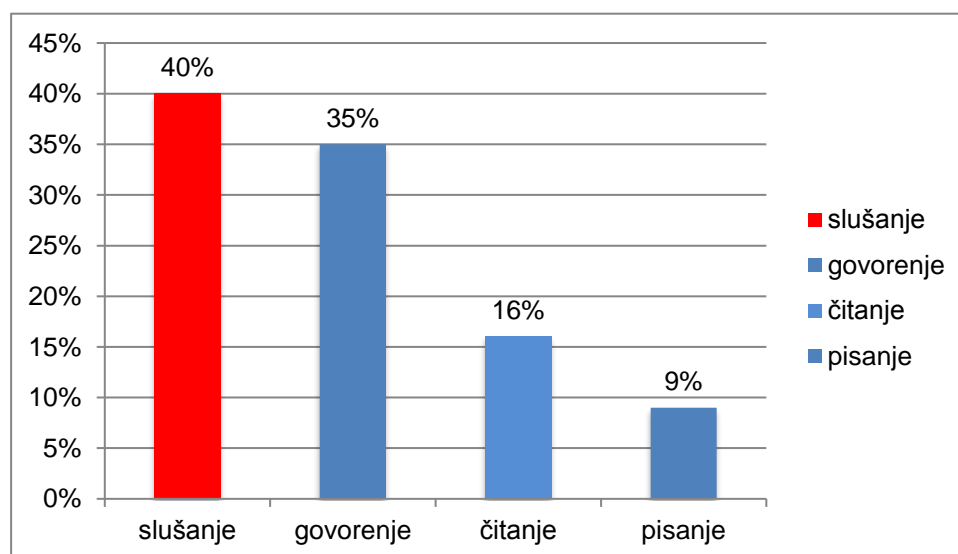
Ako je agent nekretnina sličan kupcu prema navedenim kriterijima, velika je vjerojatnost da će prodaja biti uspješna jer sličnost pruža sigurnost u prometu nekretnina. Slične osobe u kupoprodaji mogu se brže i lakše sporazumjeti što upućuje na ubrzavanje procesa kupnje. Što je agent sličniji kupcu, to je uspjeh za kupnju vjerojatniji. Kesić (2003) navodi da se povjerenje stječe na temelju koncepta koji sadrži ugled, stručnost, moć i istinoljubivost. Ako potencijalni kupac percipira nedostatak jednog od navedenih obilježja prodavatelja, stupanj

povjerenja se smanjuje. Percepcija o prodavatelju kao “manipulatoru” može u potpunosti razoriti komunikaciju. Stoga Delozier (1976) izdvaja nekoliko osobina prodavača koje pozitivno utječu na prodaju:

- početni ugled prodavača
- sličnost između prodavača i potencijalnog kupca
- veća psihološka nagrada prodavača
- veće povjerenje u prodavača
- nedvosmislenost u prodavačevu izlaganju.

U prometu nekretnina kvalitetan odnos je najteže stvoriti ako kupac nije imao sličnih iskustava. Takvi kupci ne znaju kako bi se ponašali i postupali prema agentu. Zato neki put manipuliraju informacijama kako bi izvukli najveću korist u kupoprodaji. Nažalost, u praksi kupci često nailaze na agente “manipulatore” i oni narušavaju međusobno povjerenje. Takvi agenti su kratkotrajnog vijeka i imaju tendenciju narušavanja imidža uopće. Tipičan primjer lošeg prodavanja su lažna obećanja koje je nemoguće ispuniti, a služe samo kao motiv za zaključivanje prodaje. Umijeće pažljivog slušanja potencijalnog kupca može osigurati sva dodatna znanja o kupčevim potrebama, željama i rizicima nužnim za dobru komunikaciju, demonstriranje proizvoda i ostale prodajne radnje (Kesić, 2003). Slušanje je za agenta ponajprije učenje o kupcu. Grafikon 1. opisuje pojedine aspekte procesa komunikacije i njezinu važnost u prodaji.

**Grafikon 1. Pojedini aspekti procesa komunikacije**



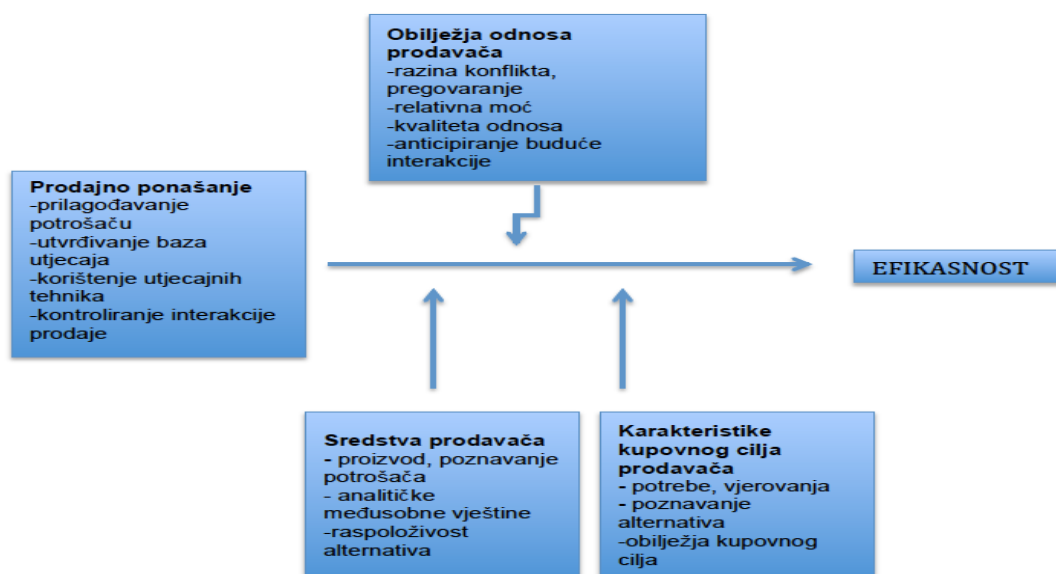
Izvor: Vodopija i Vajs (2010), str. 50

Iz Grafikona 1. vidljivo je da se najviše sluša stoga treba pokloniti posebnu pozornost slušanju. Javno mnijenje je da se najviše govori, no grafikon opovrgava takvu tezu. Primatelj čuje poruku, ali je ne doživi. Slušati znači koncentrirati se na sugovornika i procesuirati u mentalnom sklopu rečeno. Iz slušanja se mogu dobiti mnoge informacije korisne za posao. Kupac obično sam priča o svojim potrebama i željama te o eventualnim ograničenjima. Vrlo je važno da agent nauči slušati, jer slušanje je vještina koja se može svladati. Često zna biti vrlo teško zbog utjecaja raznih čimbenika, poput nedostatka vremena, nervoze, ponavljanja istih pitanja, krivih informacija. Ako se pažljivo sluša, može se pogoditi svrha kupoprodaje nekretnine. Agent mora biti umjeren u komunikaciji kako ne bi zbunio kupca i poljuljao njegovu sigurnost. On mora biti savjetnik, prijatelj, profesionalac, a tek onda komercijalni prodavatelj.

### *Uvjetovani pristup osobnoj prodaji*

Osim tradicionalnog i dvosmjernog procesa komunikacije postoji i uvjetovani pristup osobnoj prodaji. Takav pristup je suvremeni model osobne prodaje. U fokusu uvjetovanog modela je efikasnost koja se konstantno unaprjeđuje i koordinira između različitih čimbenika. Efikasnost prodaje često ovisi o ljudskom faktoru koji nije mjerljiv i ne može točno utvrditi razlog neefikasnosti. Nadalje, Slika 6. opisuje uvjetni model efikasne osobne prodaje i različite čimbenike koji utječu na efikasnost prodaje.

**Slika 6. Uvjetni model efikasne osobne prodaje**



Izvor: Kesić (2003), str. 497.

Efikasnu prodaju čine dvije skupine statično definiranih čimbenika (Kesić, 2003). Jedna skupina predstavlja izvore kojima prodavatelj raspolaže, a druga skupina obilježja kupovnog zadatka. Ponašanje prodavatelja uključuje: prilagođavanje potrošaču, ustanovljavanje značajnih čimbenika, korištenje utjecajnih tehnika i kontroliranje situacije u procesu prodaje. Kod prodaje nekretnina efikasan agent u prvom redu treba biti fleksibilan. Mora uskladiti ponašanje s kupčevim očekivanjima i vrijednostima.

U prodaji nekretnina biti efikasan znači najbolje uskladiti ponašanje agenta s kupčevim vrijednostima i upotrijebiti resurse na najbolji mogući način. Obilježja prodavatelja i prodajno ponašanje su kategorije koje ovise o agentu. Razinu pregovaranja definira agent, no kupac postavlja uvjete i okvir o vođenju pregovora. Početak poslovnog odnosa i kvalitetu poslovanja kreira agent, jer se smatra stručnjakom u tom području. Sredstva i karakteristike kupovnog cilja najviše ovise o zadatku i ciljevima. Tu spada proizvod. U ovom slučaju to je nekretnina, zatim analitičke vještine i karakterističnost kupoprodajnog procesa. U karakteristike kupovnog cilja mogu se svrstati potrebe kupca u vezi s nekretninom i njegova vjerovanja naspram nekretnine.

Kada agent iskoristi maksimalno sva raspoloživa sredstva i maksimalno prilagodi ponašanje u prodajnom procesu, tada je prodaja efikasna. Kupci posluju s prodavačima (agentima) koji im se sviđaju. Ništa se ne dogodi dok se ne pokrenu, ne ukažu na vrijednost svoje ponude (nekretnine), ne pokažu zanimanje i empatiju za kupca, dok ne ispričaju svoju prodajnu poruku (Perkov, 2020).

### *Orijentacija prema kupcu*

Na osnovi istraživanja, Huang (2008) opisuje pristup kupcu koji pokazuje kako je orijentacija prema kupcu efikasnija od orijentacije prema prodaji. Odgovarajućim treningom zaposlenika stvara se dodana vrijednost za kupca i poduzeće. Dobrim odnosom s kupcem uspostavlja se veća vjernost. Saxe i Weitz (1982. prema Huang, 2008) navode kako orijentacija prema kupcu ima više značenja: povećava zadovoljstvo, pruža alternativu u slučaju problema, kooperativni odnos između sudionika, preporuke i ponovna prodaja. Iz pristupa kupcu mogu se uočiti dijelovi upravljanja odnosom s kupcima kao što su: zadovoljstvo, preporuka, ponovna kupnja i na kraju odnos između sudionika u trgovini. U vrijeme ekspanzije tržišta nekretnina većina poduzetnika u građevinarstvu bila je orijentirana prema prodaji. Tada su se nekretnine prodavale na atraktivnim i lošim lokacijama podjednako i prodaja je bila zajamčena.

Dolaskom svjetske ekonomske krize politika prodaje se mijenja. Nastala je nova tehnika prodaje koja je zahtijevala veću pozornost kupaca nego do sada. Transformaciju prodaje većina poduzetnika i agenata nije shvatila ozbiljno što ih je uvelo u dodatne financijske probleme. Ubrzo nakon stagnacije tržište se počelo oporavljati. Došlo je do prirodne selekcije, a opstali su samo oni koji su na vrijeme uložili novac u edukaciju i pristupili kupcu na inovativni način. To je diferenciralo uspješne od neuspješnih agenata.

Svjetska ekonomska kriza napravila je selekciju među trgovcima nekretnina. Sukreatori financijske zatim i ekonomske krize bile su i nekretnine. Kako navodi Drašković (2010), globalnu financijsku krizu najviše su obilježile dvije stvari: pohlepa za ostvarenjem visokih profita i hiperpotrošnja bez pokrića. Naime, tržište se godinama napuhavalo lažnim novcem i tako se stvarao sve veći financijski “balon” odvojen od realne ekonomije. Kreditni “balon” bio je formiran od precijenjenih aktiva, uglavnom na tržištu nekretnina, dionica i sirovina. Prosječna stopa rasta bankarskog potrošačkog kreditiranja od 2003. do 2007. iznosila je 5 % na godišnjoj razini. Brzi rast hipotekarnog tržišta u SAD-u bio je stimuliran niskim kamatnim stopama i rastom cijena nekretnina. Od 1999. do 2008. velik dio stanovništva SAD-a praktično je živio na visokoj nozi, na bazi nekorektnog zaduživanja, bez štednje.

Mnogima je bio omogućen pristup visoko rizičnim kreditnim instrumentima kao npr. subprimarnih kredita. Prema podacima Bank of International Settlementsa, u razdoblju od 1. srpnja 2004. do 1. srpnja 2007. tržište kreditnih derivata povećalo se tri puta. U tom smislu Stanić, Bolfek i Sigurnjak (2012) navode tri uzroka koja su utjecala na krizu:

- 1) niska financijska pismenost
- 2) financijska inovacija koja je rezultirala masovnom sekuritizacijom<sup>1</sup> nelikvidnih sredstava
- 3) politika niskih kamatnih stopa koju je podržavala Greenspanova Federalna banka od 2001. do 2004. godine.

Isti autori navode da je prvi čimbenik krize bila mješavina lošeg informiranja, financijskog neiskustva, kratkovidnosti potrošača i ulagača. Pružala se mogućnost dobivanja hipoteka po dotad neviđenim stopama s rokovima otplate od trideset godina. Ovu kratkovidnost poticale su banke i drugi zajmodavci. Niska financijska pismenost nije karakteristična samo za

---

<sup>1</sup> Sekuritizacija je proces stvaranja standardnih vrijednosnih papira na temelju skupine kredita. Ove vrijednosnice osigurane (podržane) su tim kreditima te ih se tako može prodati kao bilo koje druge vrijednosnice na sekundarnom tržištu. Ovo je proces transformacije inače nelikvidnih financijskih sredstava (kao što su hipoteke na kuće) koje predstavljaju osnovnu zaradu banaka u vrijednosnice kojima se trguje na tržištu kapitala.

nerazvijene zemlje već i za razvijene, poput SAD-a. Drugi čimbenik je financijska inovacija i sekuritizacija. Banke od početka 21. stoljeća čine sve da potraživanja pokrivena imovinom pretvore u primamljive proizvode. Svoje bilance željeli su rasteretiti najrizičnijih potraživanja pa posebno subprime hipoteke razbijaju na dijelove i s obzirom na stupanj rizika razvrstavaju u pakete. Njih na tržištu plasiraju kao obveznice.

Po tom modelu nelikvidna sredstva pretvarala su se u likvidna. Svaka banka koja je imala problema s pozajmicama primjenjivala je ovakav model s ciljem osiguranja vlastitih kredita. Prva dva čimbenika nisu nova, no bez trećeg čimbenika kriza se ne bi ni dogodila. Monetarna politika niskih kamatnih stopa koju je osmislio Greenspan kao odgovor na recesiju i na kolaps ekonomije, ubrizgala je golemu količinu likvidnosti u globalni monetarni sustav. To je smanjilo stopu kratkoročnih kamata na 1 %. Mali povrat na uobičajenim ulaganjima natjerali su ulagače na veće riskiranje kako bi postigli veće povrate. Financijski posrednici proširili su kredite na obitelji i poduzeća ograničene financijske moći.

Ulagači su svoje portfelje premještali prema isplativijim, ali riskantnijim sredstvima u nadi da će povećati bogatstvo. Niske kamatne stope za kratkoročne i dugoročne rokove dospijeća privukle su zajmoprimce, najviše obitelji koje inače nisu bile kreditno sposobne. U srpnju 2007. dva milijuna Amerikanaca bilo je prisiljeno prodati kuće jer nisu mogli otplaćivati kredite. Njihova su se dobra počela masovno prodavati i plijeniti što je uzrokovalo pad aktive. Tada se došlo do spoznaje da su subprime krediti sekuritizirani u cijelom svijetu i da im se više ne može ući u trag.

Iz svjetske ekonomske krize proizlazi zaključak da odgovornost dijele svi, ali ne podjednako. Najveća pogreška kupaca je nerazumijevanje i povodljivost za lakim i brzim zaduživanjem bez promišljanja. Uvjete kreditiranja definira banka i kupci nisu imali puno izbora osim dobrog informiranja. Iz te perspektive bili su nezaštićeni i nemoćni. Država je također imala odgovornost jer je trebala zaštititi građane kao najslabiju kariku u lancu. Trebala je osmisliti izravan kontrolni mehanizam koji bi kontrolirao poslovanje banaka.

Na taj način banke ne bi nelikvidna sredstva pretvarala u likvidna pa ih plasirala na tržišta. Dakle, banke su pod svaku cijenu htjele povećati svoju aktivu. Najveću pogrešku učinila je središnja banka koja je spustila kamatnu stopu i povećala likvidnost. Tako je središnja banka uvela totalnu neravnotežu u gospodarstvo SAD-a. Zaduženi kupci mogli su se ponovno zadužiti i upasti u začarani krug neotplativih dugova. Karakteristika takvih dugova je progresivno povećanje. Na kraju je teško kanalizirati odgovornost prema nekom subjektu. Svi

sudionici na tržištu pridonijeli su razvijanju financijske krize. Nažalost, američka kriza proširila se cijelim svijetom jer su banke međusobno povezane po načelu domino efekta.

Globalizacija nosi puno prednosti, ali i nedostataka kada se radi o kapitalnim tokovima novca. Uzroci krize nastali su u SAD-u, no posljedice osjeća cijeli svijet. Globalizacija je izvor nevjerojatne moći, ali i razlogom za posvemašnju uznemirenost. Briše granice i afirmira svjetsko društvo bez svjetske države. Multinacionalne organizacije su, kako navodi Perković (2019), toliko poznate da ih se prepoznaje već prema kraticama: IBM, GE, HP, ABB, GMC, PG, HSBC i dr. Oslobođene su ograničenja lokacije i nacije te su jače od suvereniteta i gospodarstava pojedinih država. Među sto najvećih globalnih gospodarskih sila u 2018. prema prihodima, čak je 41 multinacionalna kompanija, a samo 59 suverenih država.<sup>2</sup>

#### **2.4. Specifičnosti kupoprodaje nekretnine**

Svaka kupoprodaja nekretnina je specifična zbog imovinsko-pravnih odnosa i zbog okolnosti koje se konstantno mijenjaju. Da bi uštedjeli na kupnji, kupci često izbjegavaju stručnjake i poistovjećuju kupoprodaju nekretnine s običnom kupnjom. Njezina posebnost krije se u predviđanju budućih promjena i iskorištavanju budućih mogućnosti. Prema Staniću i sur. (2012), tržište nekretnina je po mnogočemu različito od ostalih postojećih tržišta zbog:

- a) vrijednosti nekretnine
- b) utjecaj države na ovaj segment
- c) specifičan odnos ljudi prema nekretninama.

Isti autori navode da je vrijednost nekretnina obično vrlo velika, što znači da se ova vrsta transakcija uglavnom zasniva na raznim vrstama zaduživanja i drugim vrlo složenim oblicima zatvaranja financijskih konstrukcija. Iz toga proizlazi da se u Republici Hrvatskoj kupci mogu razvrstati u dvije skupine: domaći i strani kupci. Takva klasifikacija proizlazi ne samo iz geografskog podrijetla već i iz financijske prirode. Domaćem kupcu je puno teže kupiti nekretninu te je prisiljen podignuti kredit. Strani kupac može bez zaduživanja kupiti nekretninu. Razlika postoji u samoj kupnji nekretnine. Za većinu domaćeg stanovništva kupnja nekretnine predstavlja rješavanje stambenog pitanja ili ulaganje za budućnost. Svrha kupovanja nekretnina na moru za strance je užitek, a tek onda investiciju. Pristup

---

<sup>2</sup> Sa 121 milijardom dolara BDP-a Maroko je na 59. mjestu među državama, dok je američki General Electric 41. po redu na popisu Fortune 500 sa 122 milijarde dolara ukupnih prihoda.



nekretninama je različit s obzirom na kupce. Utjecaj države na tržište nekretnina očituje se kroz porezni sustav, građevinsku regulaciju te brojne zakonske akte koji se odnose na način uporabe nekretnina i trgovanja njima. Država ima velik utjecaj na tržište nekretnina jer ona definira uvjete u kojima će se trgovati. Nažalost, birokracija i razni propisi stvaraju velike prepreke u prodaji nekretnina. Najbolji primjer je ishodovanje građevinske dozvole koji je dugotrajan i mukotrpan proces.

Najveći državni problem je sporost birokracije, a obveze prema državi moraju biti plaćene po dospijeću računa bez odgode. Takav način poslovanja izaziva kod poduzetnika problem s novčanim tokovima i poteškoćama u pronalasku rješenja. Kada bi se procesi ubrzali, poslovanje bi bilo puno jednostavnije i isplativije. Također, porezno opterećenje utječe na prodaju nekretnina. Svakim povećanjem poreza potražnja za nekretninama pada drastično.

Odnos ljudi prema nekretninama Stanić i sur. (2012) promatraju kroz tri odvojena aspekta: predodžbe, očekivanja i psihološke dobiti. Kod predodžbi, pojam vlasništva ljudima daje osjećaj sigurnosti, statusa te dobrog ulaganja koje obično ne gubi na vrijednosti i neosjetljivo je čak i na visoku inflaciju. Može se zaključiti da kupac u trenutku kupnje nekretnine osjeća sigurnost bez obzira na izvore financiranja. Osjećaj vlasništva mnogima pruža zadovoljstvo i potvrdu svojeg rada i napora. Naročito ako je nekretnina kupljena vlastitim novcem. Rješavanje stambenog pitanja ljudima pruža dugoročnu sigurnost koju svaka osoba želi imati. Često emocije znaju biti iracionalne naspram odluke o kupnji nekretnine, ali osjećaj sigurnosti i topline doma teško je izostaviti. Stanić i sur. (2012) ističu očekivanja ljudi koja se kod kupnje nekretnina obično svode na predviđan konstantan rast cijena, osjećaj je toliko snažan da ljudi često odluče uložiti svoj novac u nekretnine, a ne kupiti državne obveznice, kod kojih se može očekivati barem jednaka stopa povrata sredstava uz znatno niži rizik.

Očekivanja kontinuiranog rasta cijena i dalje su snažan motiv za kupnju. To upućuje na to da potencijalni kupci osim nekretnina ne razumiju poslovanje financijske imovine stoga nerado ulažu u nju bez obzira na to što su povrati jednaki ili veći. Najveći problem je financijska nepismenost koja stvara dodatnu nesigurnost kod ljudi. Upravljanje financijama je apstraktno i upućuje na neizvjesnost.

U slučaju krize vlasnici nekretnina očekuju naplatu uloženog kapitala ili mali pad vrijednosti nekretnina. Stanić i sur. (2012) govore o psihološkoj dobiti, zvanj i ponos vlasnika. Još uvijek dominira kod velikog broja ljudi pri donošenju odluke o kupnji kuće, ali zamjetna je i kod mnogih investitora koji su često spremni dizati cijene pojedinih nekretnina zbog velike

potrebe da budu suvlasnici neke prestižne nekretnine. To pokazuje da osim vrijednosti nekretnine postoji i neopipljiva vrijednost.

Radi se najviše o imidžu, samopoštovanju, socijalnom statusu i društvenom životu. U tom kontekstu Rajić (2012) govori o piramidi (hijerarhiji) potreba koju želi zadovoljiti svaki pojedinac, a smislio ju je Abraham Maslow. Sastoji se od pet potreba. Na najširem podnožju nalaze se fiziološke potrebe, slijede potrebe za sigurnošću, potreba za pripadanjem, potreba za samopoštovanjem (ego) i potreba za samoaktualizacijom. Iz psihološke perspektive neki kupci kupuju nekretnine iz potrebe za samopoštovanjem ili iz potrebe za samoaktualizacijom. Najbolji primjer je kupnja nekretnine u prvom redu do mora. To predstavlja prestiž ponajprije za kupca, a onda i za društvo. Na temelju toga stvara svoj imidž u društvu. On gradi i svoje samopoštovanje, jer se osjeća sposobnim i uspješnim. Postaje samouvjereniji u svoje odluke te gradi svoju osobnost u novoj okolini. Na kraju dolazi samoaktualizacija koja ga vodi u poslovnu akciju.

#### *Specifičnost kupovanja nekretnine*

Odluka o kupnji nekretnine za sve kupce je izazov. Bez obzira na to o kakvim se kupcima radi i o kupovnoj moći. Razlozi kupnje nekretnine su različiti: špekulativni rizik, rješavanje stambenog pitanja, odlazak u mirovinu, ulaganje za budućnost, višak kapitala, zbrinjavanje djece, uživanje itd. Univerzalno u kupnji je zadovoljstvo ili nezadovoljstvo nakon kupoprodaje. Jedna od specifičnosti nekretnina je i najam nekretnine. Nakon što je nekretnina kupljena, ona se može iznajmiti drugoj osobi. Tada je osoba koja je u najmu posjednik, ali ne i vlasnik. Može uživati u svim pravima kao i vlasnik osim što ne može nekretninu prodati. Kupnja nekretnine nije uvijek najbolje rješenje. Pogotovo ako nisu osigurana financijska sredstva. Stoga treba razlučiti u kojim okolnostima je kupnja nekretnine isplativija, a kada nije. Ponekad je najam isplativiji od kupnje nekretnine. Zbog toga Barun (2015) navodi prednosti i nedostatke kupnje nekretnina.

Jedan od glavnih preduvjeta kupnje nekretnine su stalni prihodi ili kreditna sposobnost te stabilni planovi za najmanje od pet do sedam godina. Investicija u nekretninu je oblik štednje, koja je isplativija od dobivene kamate kroz štednju u banci. Buduća očekivanja kupaca su: rast cijena i tržišta nekretnina. Uvijek postoji alternativa iznajmljivanja koja jamči stalan prihod za podmirivanje kredita. Osim financijskih stavki vlastita nekretnina pruža osjećaj zadovoljstva i sreće koju čovjek ima kada uređuje vlastitu nekretninu.

Ako se nekretnina financira kreditom, treba uzeti u obzir nepredviđene i dodatne troškove koji se ne mogu pokriti kreditom. Pod dodatne troškove tako spadaju: ovjera i solemnizacija ugovora, porez na promet nekretnina, opremanje ili uređenje nekretnine. Osim troškova kod kupoprodaje određene troškove nosi renovacija, održavanje i uređenje. Nekretnina nije likvidna kao što je ušteđevina. Iz toga se zaključuje da prije svake kupnje potencijalni kupac mora provesti SWOT analizu i predvidjeti sve moguće scenarije te rizike. Uočiti prijetnje i slabosti te ih minimizirati.

Obično su najveća prijetnja kamate na kredit, naročito u Republici Hrvatskoj. Najvažnije je sastaviti dobru financijsku konstrukciju koja će umanjiti rizik. Reduciranje želja i potreba ponekad može odigrati ključnu ulogu u kupnji. Kupci griješe kada financije prilagođavaju svojim osobnim željama, što je ponekad riskantno. Dobrom procjenom svojih potreba i mogućnosti uz faktor sreće kupnja nekretnine je zajamčena. Financijska situacija trebala bi oblikovati ponašanje kupaca jer potrošnja ne bi trebala biti veća od prihoda pojedinca, ali to nije uvijek pravilo. Naročito kada banke plasiraju lako dostupne i primamljive financijske derivate.

Kupnja financirana iz kredita puno je rizičnija od kupnje u gotovini koja pruža dodatnu sigurnost. Nažalost, većina građana prisiljena je podizati kredite zbog niske kupovne moći. U prijašnjim poglavljima obrađena je osobna prodaja u prometu nekretnina, svjetska ekonomska kriza te specifičnosti nekretnina. U nastavku rada obradit će se vrijednost za kupca, Kano model, dimenzija upravljanja odnosa s kupcima, trendovi kretanja cijena nekretnina i tržište nekretnina na širem području Grada Šibenika. U ovom dijelu rada najviše se govorilo o procesu prodaje, dok će se u sljedećem, trećem poglavlju obraditi teme vezane uz stvaranje vrijednosti i zadovoljstvo kupaca.

### **3. STVARANJE VRIJEDNOSTI I ZADOVOLJSTVA KUPACA**

Kvalitetna prodaja je razmjena vrijednosti. Vrijednost je temelj svake kupnje, a zadovoljstvo ili nezadovoljstvo njezina posljedica. Kada se kupac odluči kupiti proizvod ili uslugu, prvo dolazi do razmjene vrijednosti. Osim stvarne vrijednosti postoji: očekivana vrijednost, subjektivna i objektivna vrijednost, dodirljiva i nedodirljiva vrijednost. Sve kategorije čine ukupnu vrijednost nekog proizvoda ili usluge. Stvoriti zadovoljnog kupca cilj je svakog poduzeća. Poslijekupovni efekt je najvažniji dio jer tada kupac odlučuje o ponovnoj kupnji proizvoda ili usluge. Prema Kraljević i Perkovu (2014), ponovna kupnja uglavnom se zasniva na iskustvu koje igra presudnu ulogu u spoznajnoj vrijednosti iduće kupnje (zadovoljstvo odlikama proizvoda, posrednikom-trgovcem ili poslijeprodajnim servisom). Istraživanje GfK Roper Consultinga utvrdilo je da na odluku potrošača o kupnji najviše utječe iskustvo s istim proizvodom (brendom). Slijedi utjecaj kvalitete, cijene te osobne preporuke drugih. Samo je petina ispitanika navela branding kao kriterij za odluku o kupnji (Walker, 2009).

Potrošači mogu prestati kupovati proizvod ili koristiti uslugu iz raznih razloga, no bit koncepta vrijednosti i zadovoljstva upućuje menadžment na to da se nevjernost kupaca zbog nezadovoljstva mora svesti na minimum. Glavni dio današnjeg poslovanja je natjecanje s mnogo konkurenata pa su vjernost potrošača i ponovna kupnja osnovni ključ dugoročnosti prodaje, rasta tržišnog udjela i planiranja novčanog toka. Jednostavnije je i profitabilnije prodavati nekome tko je bio potrošač i tko je već doživio vrijednost proizvoda ili usluge, nego stjecati nove, preotimajući ih suparnicima na tržištu (Kraljević i Perkov, 2014). Kao i u vrijednostima tako i u zadovoljstvu kupaca postoji više razina. Ovisno o očekivanjima kupaca postoje tri razine zadovoljstva: zadovoljstvo, nezadovoljstvo i oduševljenost. Svaka kategorija ima uzročno-posljedičnu vezu odnosno objašnjava različita stanja u vrijeme konzumacije proizvoda ili usluge.

#### **3.1. Pojam vrijednosti za kupca i razine zadovoljstva**

Autori pojam vrijednosti definiraju na različite načine. Svaki kupac doživljava vrijednost na poseban način. Teško je pronaći univerzalnu definiciju vrijednosti koja će jasno utvrditi pojam. Među prvima vrijednost je definirao Smith (2005). Riječ vrijednost ima dvojako značenje. Razlikuju se dvije vrste vrijednosti: “vrijednost pri korištenju” od “vrijednosti pri trgovini” u gospodarstvu. Neke stvari, poput vode i zraka, imaju široku upotrebu, ali s njima se ne trguje, dok se s dijamantima trguje. Dijamanti imaju malu upotrebnu vrijednost za

razliku od vode, a veliku trgovačku vrijednost. Smith je za svoje istraživanje pitanja gospodarske vrijednosti izradio detaljan program triju razvojnih stupnjeva, a to su: 1. odrediti “pravo mjerilo vrijednosti”, 2. “odvojiti njezine pojedine dijelove”, 3. analizirati činitelje koji mogu utjecati na razlikovanje “tržišne cijene” od “prirodne cijene”.

Iz navedene definicije vidljivo je da “upotrebna” (voda) i “trgovačka” (dijamant) vrijednost imaju različite dimenzije vrednovanja. Iz ovih primjera mogu se vidjeti ekonomske zakonitosti o ponudi i potražnji. Voda ima veliku upotrebnu, a malu trgovačku vrijednost. Pretpostavka je da voda ne predstavlja veliki problem, jer je lako dostupna i ima je napretek. Dijamanti su teško dostupni i ima ih u malim količinama. U vrijeme kada je autor pisao takve tvrdnje okolnosti su odgovarale teoriji. Smithove tvrdnje mogu se i danas primijeniti iako se svakim danom njegove teze pobijaju. Promjene se događaju i nisu uvijek pozitivne. U današnje vrijeme pitke vode je sve manje, a populacija se višestruko povećala.

Čovjek bez dijamanta može preživjeti, ali bez vode nije moguće. Uzroci povećanja vrijednosti vode su mnogobrojni (ratovi, rast populacije, onečišćenje okoliša, neracionalna potrošnja). Iz toga proizlazi da će u budućnosti voda imati sve veću vrijednost dok dijamanti vjerojatno manju. Ono što danas ima veliku “trgovačku” vrijednost, to sutra može imati malu “upotrebnu” vrijednost i obrnuto. Voda postaje “trgovačka” vrijednost zbog nedostatka vode u pojedinim dijelovima svijeta, kao u Saudijskoj Arabiji. Razvijene zemlje izvoze pakiranu vodu u arapske zemlje što je “trgovačka” vrijednost i ona je postala predmetom trgovine što prije nije bio običaj. Vrijednost ima i svoju varijabilnu stranu, što znači da se s vremenom mijenja.

Osim klasičnog tumačenja vrijednosti Menger (2007) govori o subjektivnoj vrijednosti. Subjektivna teorija vrijednosti je teorija koja nije određena po količini rada potrebnih za proizvodnju dobara. Vrijednost proizvoda ili usluge određuje osoba kojoj služi za postizanje svojih željenih ciljeva. Iz subjektivne teorije zaključuje se da je “korisnost” najbolji pokazatelj vrijednosti. Ovdje se želi naglasiti koliko se proizvod uspio iskoristiti u postizanju ciljeva. Što je korist od proizvoda ili usluge veća, to je vrijednost bolja. Svaka osoba samostalno definira svoju osobnu korisnost od proizvoda ili usluge zato je dobila naziv subjektivna teorija.

Da bi se teorija vrijednosti bolje razumjela, potrebno je objasniti pojam percepcije koji Kraljević i Perković (2014) tumače kao proces kojim pojedinci prepoznaju, organiziraju i interpretiraju podražaje da bi kreirali smislenu sliku svijeta koji ga okružuje. Ima strateške

implikacije za ponuđače jer potrošač odluke donosi na temelju vlastitih percepcija, a ne samo na temelju objektivne stvarnosti.

Iz prethodnih navoda može se vidjeti da osim objektivne stvarnosti postoji i subjektivni dio. Slika o proizvodu sastoji se od realnih performansi i od doživljene vrijednosti proizvoda. Preklapanjem tih dviju značajki dobiva se ukupna slika o proizvodu i njezinim vrijednostima. Tako Kotler i Keller (2008) percipiranu vrijednost (engl. *Customer perceived value – CPV*) za kupca opisuju kao razliku između kupčeve procjene svih dobiti i svih troškova određene ponude i percepcije mogućih alternativa. Nadalje, Zeithaml (1988) definira percipiranu vrijednost kao sveukupnu procjenu potrošača o korisnosti proizvoda (ili usluge) temeljenu na percepcijama o onome što se prima i što se daje.

Neki autori, kao što su Cronin, Brady i Hult (2000), smatraju da je percipirana vrijednost jedan od najvažnijih pokazatelja ponašanja pri ponovnoj kupnji. Korda i Milfelner (2009) dali su zajednički nazivnik definiciji različitih autora vezanih za percipiranu vrijednost. Odnosi između percipirane kvalitete i vrijednosti proizvoda za korisnika su vezani za njegovu/njezinu stručnost ili znanje pri kupnji i korištenju proizvoda. Osim toga vrijednost za potrošača povezana je s percepcijom potrošača i poduzeće je ne može objektivno definirati. Ivanković (2008) drži percepciju i očekivanja najvažnijim čimbenicima koji utječu na zadovoljstvo gosta.

Percipirana vrijednost usko je povezana uz očekivanu vrijednost. Te dvije varijable po prirodi su vrlo slične stoga Vranešević (2000) očekivanu vrijednost definira kao procjenu vrijednosti i troškova u odnosu na prevladavajuće odnose na tržištu. Kupci oblikuju svoja očekivanja na osnovi mnogih činitelja. Najveći utjecaj imaju: prijašnja iskustva, mišljenja prijatelja, poznanika, izjave raznih asocijacija, informiranje od poduzeća itd. Van der Haar, Kemp i Omta (2001) govore o očekivanoj vrijednosti kao vrijednosti koju potrošač očekuje da će dobiti odabirom konkretne ponude ponuđača. Al-Sabbahy (2004) naglašava da u prijekupovnoj fazi potrošač uspoređuje percipirane vrijednosti različitih alternativa odnosno konkurentskih proizvoda da bi donio sud o vrijednostima proizvoda. Zeithaml, Prarasurman i Berry (1990) slažu se s Vraneševićem da potrošač definira vrijednost ponude kakvu očekuje od pojedinih ponuđača na temelju svojega iskustva potrošača, s proizvodom, uslugom ili poduzećem općenito, relevantnih informacija koje je prikupio, osobnih potreba, preporuka, iskustva drugih osoba i promotivnih aktivnosti poduzeća. Svim definicijama zajedničko je da kupac vrednuje alternative u odnosu na vrijednosti. To je najbolje pokazao Vranešević (2000) formulom koja se sastoji od spoznajne vrijednosti i spoznajnih troškova.

## **OČEKIVANA VRIJEDNOST = SPOZNAJNA VRIJEDNOST – SPOZNAJNI TROŠKOVI**

Prema gornjoj formuli, ako su spoznajne vrijednosti veće od spoznajnih troškova, onda je očekivana korist velika i kupac će kupiti nekretninu. To znači da su spoznajne vrijednosti veće (dobra lokacija, kvalitetni materijali, susjedstvo, kvalitetna izolacija, imovinsko-pravni odnosi) od spoznajnih troškova.

Ako su spoznajni troškovi (odvjetnički, javnobilježnički, vremenski, psihički troškovi i trošak kapitala) veći od spoznajne vrijednosti, tada neće kupiti nekretninu jer mu je neisplativa. Dakle, radi se najviše o procjenama stvari prije kupnje i predviđanju budućih situacija. Korištenjem nekretnine kupac potvrđuje svoje spoznaje ili ih pobija. Upotreba nekretnine dovodi do stvarne vrijednosti. Stvarna vrijednost je ono što je kupac zaista dobio i jednako je tako posljedica odnosa vrijednosti i troškova, ali doživljenih vrijednosti i doživljenih troškova, te je kao takva stvar osobna iskustva (Vranešević, 2000). Ona je većinom realnost, a ne procjena iskustva drugih ili predviđanja.

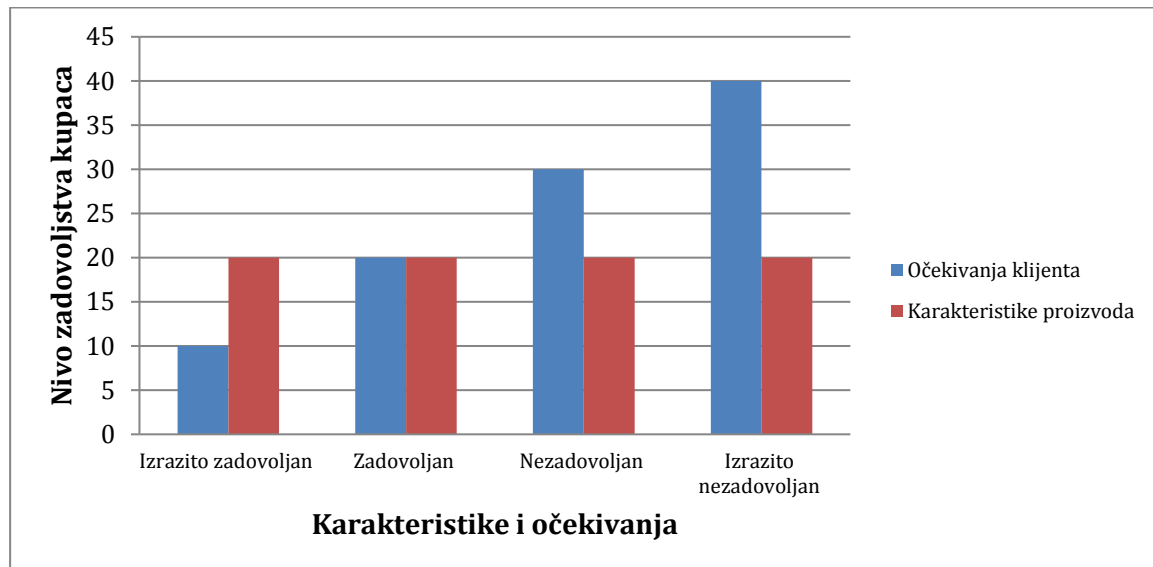
Doživljena vrijednost za potrošača iskustvena je kategorija koja predstavlja razliku koristi dobivenih kupnjom odabranog proizvoda ili usluge i uloženi troškova, na temelju čega potrošač ocjenjuje ispravnost očekivane vrijednosti (Al-Sabbahy, 2004). No Oliver (1999) ističe da potrošač može primjenjivati iste kriterije za procjenu očekivane i doživljene vrijednosti ili ti kriteriji mogu biti različiti, što utječe na određivanje zadovoljstva. Može se zaključiti da se stvarna vrijednost mora proživjeti, doživjeti ili iskusiti kako bi kupac osjetio vrijednost proizvoda ili usluge. Prema Vraneševiću (2000), donja formula najbolje pokazuje kako doživjeti stvarnu vrijednost.

## **STVARNA VRIJEDNOST = ISKUSTVENA VRIJEDNOST – ISKUSTVENI TROŠKOVI**

Stvarna vrijednost je doživljena vrijednost i na temelju nje kupci ocjenjuju ispravnost procijenjene očekivane vrijednosti. Dakle, stvarnu vrijednost kupac dobiva u trenutku korištenja nekretnine, a ne predviđanjima i pretpostavkama. Kada se kupac uvjeri da su ugrađeni materijali u nekretnini kvalitetni, da lokacija odgovara njihovim potrebama, da nema skrivenih mana, da su riješeni imovinsko-pravni odnosi, tada se govori o stvarnoj vrijednosti nekretnine. U ovoj formuli kao i u prethodnoj iskustvena vrijednost mora biti veća od iskustvenih troškova da bi doživljena iskustva bila pozitivna. Jednostavno iskustvena vrijednost trebala bi potkrijepiti očekivanu vrijednost. U tom slučaju slijedi ponovljena kupnja kao nagrada za pozitivno doživljene vrijednosti. Posljedica situacije nepodudaranja očekivane vrijednosti i stvarne vrijednosti je izazivanje različite razine zadovoljstva kod

kupaca, a to su oduševljenost, zadovoljstvo ili nezadovoljstvo koje se može još razvrstati na: a) zadovoljstvo, b) izrazito zadovoljstvo, c) nezadovoljstvo, d) izrazito nezadovoljstvo. Grafikon 2. pokazuje razine zadovoljstva i njihove podvrste.

**Grafikon 2. Razine zadovoljstva kupaca**



Izvor: Kondić, str. 189.

Na Grafikonu 2. vidljive su četiri razine doživljenog zadovoljstva. Na prvom mjestu je izrazito zadovoljan ili oduševljen kupac. On je najisplativiji i najvjerniji, uvijek se vraća poduzeću. Iz grafikona se vidi da su karakteristike proizvoda daleko premašile kupčevo očekivanje što je dovelo do izrazitog zadovoljstva ili oduševljenja. Oduševljenje je razina izvedbe na kojoj je kupac uvjeren da proizvod i usluga znatno nadilaze njegova očekivanja (Perkov, 2020).

Sljedeći stupac na grafikonu je zadovoljan kupac. Ovdje su očekivanja i karakteristike proizvoda na istoj razini. Smatra se da proizvod zadovoljava kupčeve želje i potrebe te je upravo takav proizvod očekivao. U pravilu, nema oduševljenja ili razočaranja, može se zaključiti poznatom izrekom “value for money”. U tom kontekstu Perkov (2020) navodi zadovoljstvo kao percepciju vrijednosti, tj. odnosa kvalitete i cijene. Dok Ivanković (2008) ističe da se zadovoljstvo sastoji od subjektivnih i objektivnih elemenata. Objektivni dio je opipljiv dio ponude, a subjektivni je povezan s osobnosti, toplinom i radnom atmosferom poduzeća te osjećaja kupca prema poduzeću.

Stoga menadžment mora biti svjestan tih elemenata ako želi upravljati zadovoljstvom kupca. Nezadovoljstvo je sljedeći stupac u grafikonu. Očekivanja su daleko veća od karakteristika proizvoda što uzrokuje nezadovoljstvo proizvodom i kupac osjeća grižnju savjest zbog

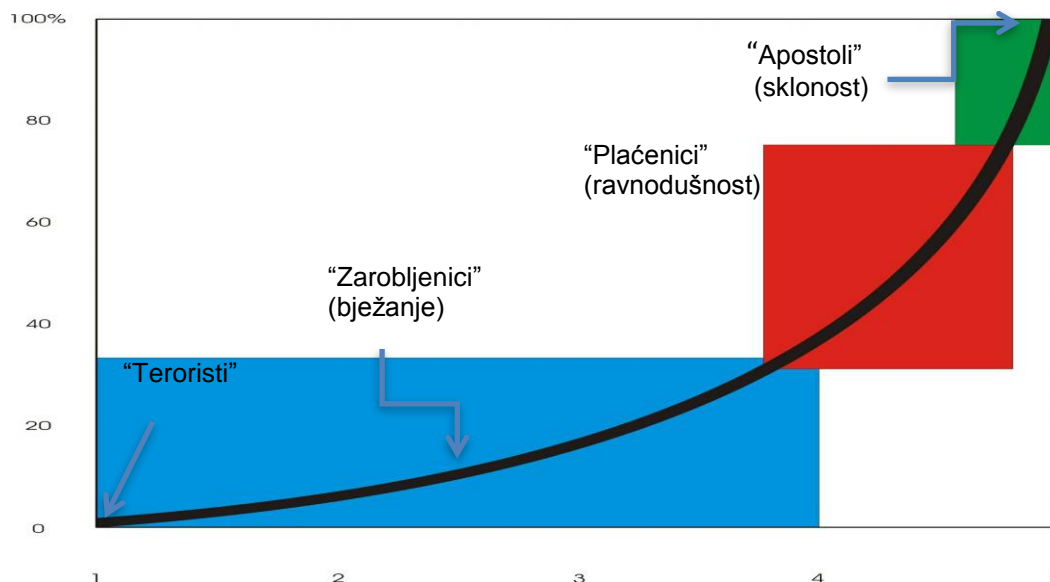


kupnje proizvoda. S obzirom na nezadovoljstvo, Ozretić Došen (2010) ističe da velika obećanja, a mala ostvarivost znači prevariti, razočarati, stvoriti nezadovoljstvo.

Gutić i Barbir (2009) govore o nezadovoljnom kupcu kao osobi koja širi negativne informacije u svojem okruženju i tako pridonosi stvaranju negativnih stavova kod drugih kupaca. No Kos, Trstenjak i Kralj (2011. prema Mülleru i Srići, 2005) navode da većina kupaca želi ponovno poslovati i kupiti proizvod u slučaju ispravljanja pogreške koja je rezultirala njihovim nezadovoljstvom. Iz toga proizlazi kako su pogreške dopuštene, ali na vrijeme moraju biti riješene. Zadnji stupac na grafikonu je izrazito nezadovoljan kupac. On predstavlja duboko razočaranog i nezadovoljnog kupca. Razlika je velika između kupčevih očekivanja i karakteristike proizvoda. Nastao je drastičan jaz koji je nemoguće ispraviti. Ispravljanjem pogreške izrazito nezadovoljnog kupca poduzeće bi stvorilo samo nezadovoljnog kupca. Cilj poduzeća je promijeniti stanje iz izrazito nezadovoljnog u zadovoljnog kupca.

Takvu vrstu izrazitog nezadovoljstva nemoguće je ispraviti i potrebne su radikalne promjene na proizvodu. S obzirom na razinu zadovoljstva, postoje i različite vrste kupaca koje opisuje Grafikon 3. i dijele se po važnosti.

**Grafikon 3. Važnost različitih kupaca na tržištu**



Izvor: Perkov, D. (2020) prema Heskett et al. (1994).

Prema razini zadovoljstva, Perkov ističe nekoliko skupina:

- “apostoli” – su najveća vrijednost poduzeća, kupci koji su oduševljeni i lojalni poduzeću
- “plaćenici” – imaju visoku razinu zadovoljstva, vjernost osrednja, oni dolaze i odlaze ovisno o tome tko im je u stanju ponuditi više
- “zarobljenici” – kod njih je razina zadovoljstva vrlo niska, ali ne mogu promijeniti proizvod ili poduzeće, na neki način su u zamci
- “teroristi” – imaju nisku razinu zadovoljstva, nisu lojalni i napuštaju poduzeće.

Grafikon 3. pokazuje četiri skupine različitih kupaca na tržištu. U rasponu ocjena od 4,8 do 5 spadaju “apostoli” i njima se mora najviše posvetiti pažnje, jer su lojalni kupci i vjerojatno će dovesti druge potencijalne kupce. U tom smislu Kandampully i Suhartonto (2000) govore o lojalnom kupcu koji kupuje proizvode od istog proizvođača kada je god moguće i preporučuje ga drugima te ima pozitivan stav o poduzeću. Stvoriti lojalnog kupaca vrlo je skup i zahtjevan zadatak. Treba uložiti puno napora, ideja i financija kako bi povrat bio višestruk. Na vjernost treba gledati kao na investiciju, a ne kao trošak poduzeća.

Druga skupina su “plaćenici” u rasponu od 3 do 4,8, oni su kupci skloni prijelazu konkurenciji. Ova skupina ima dosta velik raspon, pa poduzeće mora raditi na privlačenju “plaćenika” i na stvaranju “apostola”. Marketinške aktivnosti poduzeća mogu pridonijeti privlačenju “plaćenika”, postoji golem potencijal koji treba iskoristiti. “Zarobljenici” su treća skupina kojima je raspon od 2 do 3. To su kupci koji traže supstitute na tržištu, ali supstituta nema ili se teško dolazi do njih. Zato su, unatoč niskom zadovoljstvu, dalje prisiljeni kupovati proizvode od istog poduzeća. Posljednja skupina su “teroristi” u rasponu od 1 do 2. Oni su nezadovoljni i šire loše informacije o poduzeću. Njih pod svaku cijenu treba izbjegavati. Nažalost, napuštaju poduzeće i da bi se eventualno vratili potrebno je poduzeti radikalne promjene.

Gornji grafikon upućuje na kakve kupce bi se poduzeće moralo fokusirati. Uspjeh svakog poduzeća je poznavanje svojih kupaca. Kada je poduzeće ispitalo tržište i zaključilo kojoj ciljnoj skupini želi prodavati proizvode ili usluge, tada stvara strategiju osvajanja ciljne skupine. No to nije moguće ako ne poznaje svoje kupce i ako ne zna kupčeve vrijednosti. Svako poduzeće mora definirati vrijednost i integrirati je u proizvod. Ta vrijednost mora proizlaziti iz kupaca, a ne od poduzeća, jer u suprotnom proizvod neće ostvariti zacrtane

ciljeve. U prometu nekretnina vrijednost može biti: kvaliteta ugrađenih materijala, lokacija nekretnine, stanje nekretnine u kojem se trenutno nalazi.

### Slika 7. Usporedba vrijednosti za kupce i zadovoljstva kupaca

VRIJEDNOSTI ZA KUPCE	ZADOVOLJSTVA KUPACA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. što kupci žele od proizvoda ili usluge</li> <li>2. iskaz budućeg usmjerenja: neovisno o vremenu uporabe usluge ili proizvoda</li> <li>3. postoji neovisno o bilo kakvoj ponudi proizvoda ili usluge ili bilo kojeg poduzeća</li> <li>4. pruža smjernicu za poduzeće: što poduzeće treba učiniti da stvori vrijednost</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. reakcije kupaca i/ili njihovi osjećaji što su primili (usporedba između stvarne i očekivane vrijednosti)</li> <li>2. tendira iskazivanju povijesnog usmjerenja, prosudba je stvorena tijekom uporabe usluge ili proizvoda</li> <li>3. ocjena je usmjerena na određeni proizvod ili uslugu ili poduzeće</li> <li>4. pruža dokaze poduzeću kako poduzeće ostvaruje ili bi trebalo ostvarivati napore u stvaranju vrijednosti</li> </ol>

Izvor: Woodruff i Gardial (1995), str. 95

Pronaći pravu vrijednost kupca vrlo je zahtjevan zadatak, jer je potrebno ući duboko u stanje svijesti. To su najčešće skrivene emocionalne potrebe za koje kupac ni ne zna da postoje. Spoznajom vrijednosti kupac doživljava zadovoljstvo, jer je potreba ili želja ispunjena. Cilj svakog poduzeća je zadovoljan kupac koji će ponovno kupiti proizvod. Time poduzeće potvrđuje svoju viziju i misiju te poziciju na tržištu.

Povezanost između zadovoljstva i vrijednosti je zadovoljstvo mjera primljene vrijednosti (Vranešević, 2000). Iz te tvrdnje proizlazi da su vrijednost i zadovoljstvo čvrsto povezani. Bez prave vrijednosti nema ni potpunog zadovoljstva. Prije kupnje nekretnine kupac ima očekivanja od buduće nekretnine. Jedna od očekivane vrijednosti može biti dobro ugrađena zvučna izolacija u zgradi koja predstavlja zaštitu od buke. Stvarana ili doživljena vrijednost može imati više opcija. Dobra izolacija od buke s ulice ili iz susjedstva dopušta ugodan boravak u stanu što vodi zadovoljstvu. Druga opcija je negativnog predznaka, tj. zvučna izolacija nije ispunila svoju funkciju, što vodi nezadovoljstvu. Najgora opcija je neugrađena zvučna izolacija što spada u prijevaru, a to uzrokuje izrazito nezadovoljstvo. Vrijednost je dugotrajna i bezvremenska što poduzeće usmjerava u budućim aktivnostima. Kupčevo zadovoljstvo ili nezadovoljstvo upućuje na eventualne pogreške u prošlosti. Drugim riječima, odnos između vrijednosti i zadovoljstva je uzročno-posljedični.

### *Procjena vrijednosti nekretnine*

Kupac uvijek stavlja u odnos uloženo i dobiveno radi isplativosti investicije. Vrijednost nekretnine je osobna procjena svakog pojedinca. Dva kupca istu nekretninu mogu percipirati na različite načine. Dok jedan procjenjuje vrijednost velikom, drugi smatra vrijednost iste nekretnine malom. Prema tome, vrijednost je relativna stvar.

Prije kupnje kupci procjenjuju realno stanje i troškove nekretnine. Uzimaju u obzir lokaciju, kvalitetu gradnje, izgled nekretnine, troškove održavanja itd. Kupnjom nekretnine kupac traži garantni rok na izvedbu radova i kvalitetu ugrađenih materijala koji obično traju do tri godine, a može i više ako je tako ugovoreno. Najviše se pridaje pažnje projektnoj dokumentaciji, građevinskoj i uporabnoj dozvoli. Pridaje se važnost pravnom statusu nekretnine provjerom prava vlasništva i upisanih i neupisanih tereta. Kupac prikuplja što više informacija kako bi ocijenio koristi i troškove. Sve informacije ulaze u procjenu nekretnine.

S pomoću iskustva stvara se predodžba o nekretnini. Obično kupci već imaju stav prema budućoj nekretnini, jer zaključke donose na temelju prijašnjih iskustava. Oni bez iskustva su puno zahtjevniji. Izostanak iskustva ulijeva nepovjerenje između sudionika kupoprodaje. Korištenjem nekretnine stječe se znanje i odluka o dobroj ili lošoj kupnji. Pri kupnji kupci su oprezni zbog velikih vrijednosti i ne žele se dovesti u nepovoljan položaj. Naročito ako su izvori financiranja tuđi (kredit).

Dugotrajnu povezanost nekretnine i kupca jamči kvaliteta i zadovoljstvo. Boravkom i upotrebom dolazi se do moguće procjene nekretnine. Prednosti i nedostaci dolaze do izražaja korištenjem nekretnine. Teško je za jednog posjeta sagledati sve relevantne informacije vezane za kupnju. Tu se najbolje utvrđuje stvarna vrijednost nekretnine.

### **3.2. Kano model mjerenja zadovoljstva**

Praćenje zadovoljstva kupaca može se provoditi na različite načine, od anketa o zadovoljstvu, podataka o kvaliteti, jamstvenih zahtjeva, izvještaja prodavača, do reklamacija. Zadovoljstvo je potrebno mjeriti kako bi se razumjelo iskustvo kupaca i doživljaja koristeći proizvod. Mjerenje zadovoljstva uključuje prikupljanje, pohranjivanje i analiziranje podataka.

#### *Osnovne, konkurentne i uzbuđujuće značajke Kano modela*

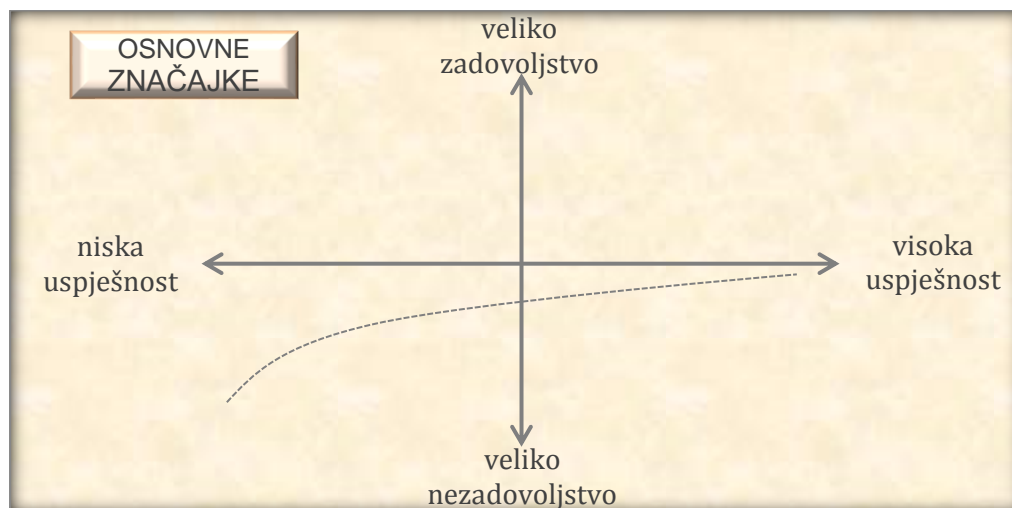
Noriaki Kano predstavio je 1980. godine do danas jedan od najpopularnijih alata za mjerenje zadovoljstva kupaca u svijetu poznatog pod nazivom Kano model. Prema Kano modelu, sve

značajke proizvoda (ili usluga) za kupca nisu jednako važne. Neke značajke više povećavaju zadovoljstvo kupca od drugih, a neke značajke stvaraju kod kupca nezadovoljstvo.

Stoga Kano model posjeduje značajke koje se mogu podijeliti na: 1. osnovne značajke (engl. *must-be quality elements*), 2. konkurentne značajke (engl. *one-dimensional quality elements*), 3. uzbuđujuće značajke (engl. *attractive quality elements*). Osnovne značajke su očekivane i uključene u cijenu proizvoda. Mala je vjerojatnost da će ih kupac uopće spomenuti kada govori o proizvodu. Za kupce su ove značajke samo nužni preduvjet postojanja proizvoda. Ako neka od ovih značajki nedostaje proizvodu, kupac proizvod smatra nedovršenim i bit će vrlo nezadovoljan, pa je mala vjerojatnost da će taj proizvod uspjeti na tržištu (Bilić, 2016) .

Iz ovoga se zaključuje da osnovne značajke ne mogu rezultirati zadovoljstvom ili oduševljenjem kupca. Međutim, izostanak osnovnih značajki rezultira nezadovoljstvom. Radi lakšeg razumijevanja, navest će se primjer. Kada kupac kupi kuću, očekuje da krov na kući ne prokišnjava. Ako krov propušta vodu, to će izazvati nezadovoljstvo, ali ako krov ne pušta, to kod kupca neće izazvati zadovoljstvo ni oduševljenje. Takve karakteristike ne mogu oduševiti kupca. Puno kupaca smatra razgovor o prokišnjanju bespredmetnim, jer se to podrazumijeva. Ako krov pušta, a takvi nedostaci su prešućeni, kupac će se osjećati prevarenim. Slika 8. objašnjava karakteristike i osnovne značajke Kano modela.

### Slika 8. Osnovne značajke Kano modela



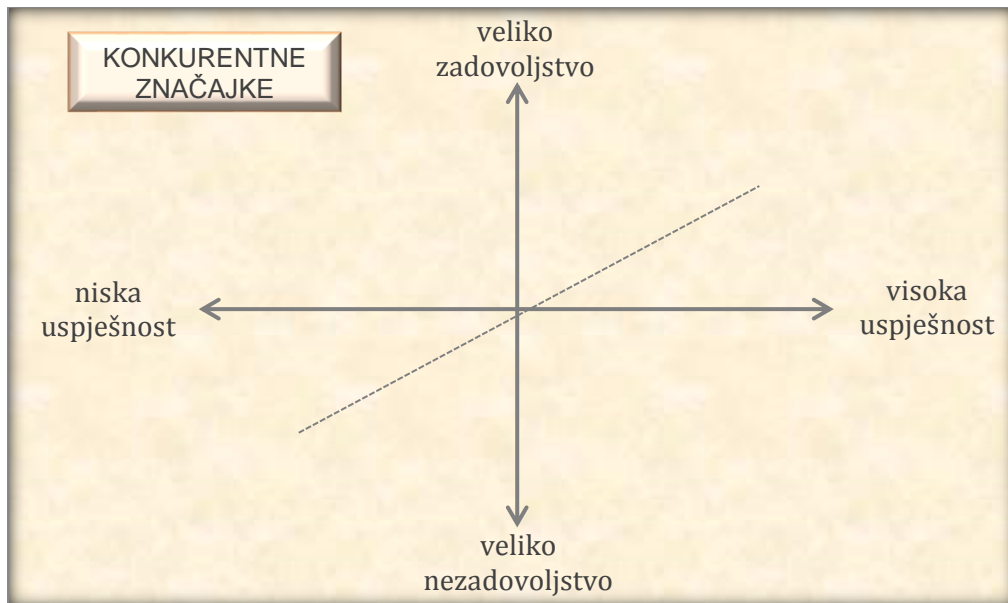
Izvor: Vranešević (2000), str. 115

Konkurentne značajke Bilić (2016) definira kao vještine, znanja, sposobnosti, ponašanja ili značajke proizvoda (ili usluge) povezanih s njegovom funkcijom. Na njima poduzeće može temeljiti svoju konkurentsku prednost i konkurentsku strategiju, ali jedino ako ih, u odnosu na

konkurenciju, značajno poboljša. Ove značajke proizvoda izravno utječu na stupanj zadovoljstva kupca. Iz perspektive kupca za ovu skupinu značajki vrijedi pravilo “ što više, to bolje“. Porastom broja značajki iz ove skupine u proizvodu, raste i spremnost kupca da plati višu cijenu proizvoda. Zadovoljstvo kupca najviše ovisi o prodavatelju, strategiji menadžmenta i marketinškim stručnjacima. Dakle, tu se izravno može utjecati na zadovoljstvo kupca. Iz Slike 8. vidljiva je i linearna funkcija koja objašnjava da se povećanjem konkurentskih značajki povećava zadovoljstvo kupca.

Radi boljeg razumijevanja, navest će se primjer. Kada kupac ima namjeru kupiti nekretninu, on razmatra sve ponude na tržištu i uspoređuje ih. Gleda što sve dobiva za istu cijenu. Dva agenta nude za istu cijenu približno istu nekretninu. U nastavku je Slika 9. koja opisuje konkurentne značajke Kano modela.

**Slika 9. Konkurentne značajke Kano modela**



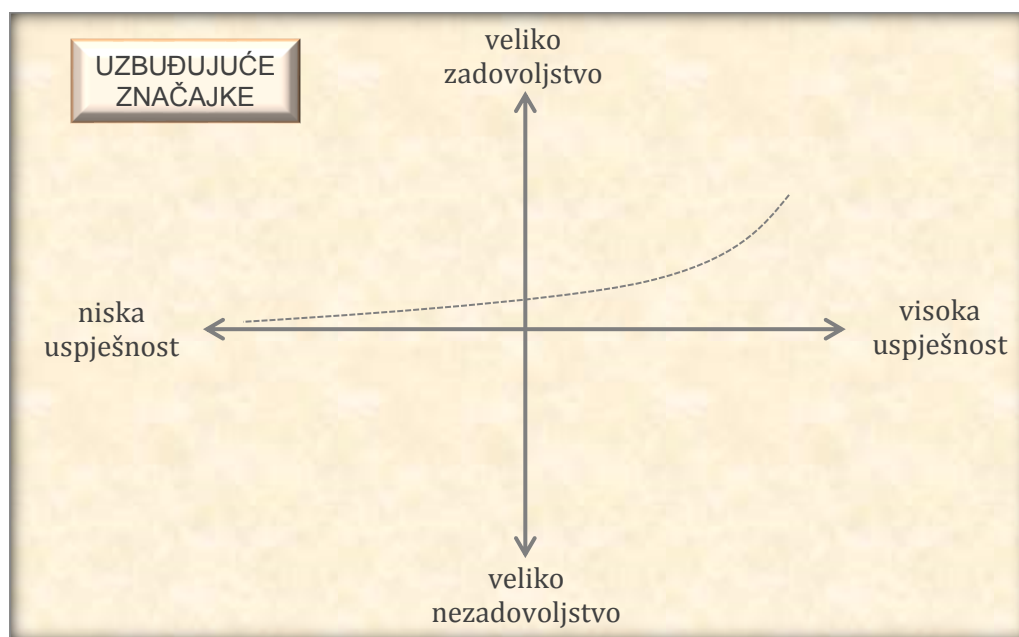
Izvor: Vranešević (2000), str. 115

Jedan agent nudi nekretninu u kojoj za istu cijenu dobiva: klimu, kuhinju, parkirno mjesto. Drugi nudi samo nekretninu bez ostalih dodataka. Prvi agent ima puno bolju konkurentsku poziciju i to ga diferencira. Pretpostavka je da će kupac kupiti nekretninu od prvog agenta, jer dobiva više za istu cijenu i zadovoljstvo raste. Bilić (2016) uzbudljive značajke naziva još privlačnim ili atraktivnim značajkama. U većini slučajeva kupac ih ne očekuje. Proizvodi koji posjeduju ove značajke pružaju visok stupanj zadovoljstva te je kupac spreman platiti višu cijenu za takav proizvod. Nepostojanje ovih značajki u proizvodu neće uzrokovati

nezadovoljstvo kupca, niti ga odvratiti od kupnje proizvoda. Uzbuđujuće značajke često se opisuju kao neizgovorene ili nepoznate potrebe kupca. Takve značajke predstavljaju jedno od najmoćnijih sredstava kojim se može znatno povećati profitabilnost poduzeća. Zaključuje se da uzbuđujuće značajke kupca dovode do oduševljenja. Izostankom uzbuđujućih značajki ostaje zadovoljstvo. Oduševiti znači iznenaditi kupca odnosno to su sve one značajke koje kupac ne očekuje u kupnji.

Iz Slike 10. vidljivo je da zadovoljstvo raste eksponencijalno. Slika opisuje uzbuđujuće značajke Kano modela.

**Slika 10. Uzbuđujuće značajke Kano modela**



Izvor: Vranešević (2000), str. 117

Ako se uspoređi Slika 9. (konkurentne značajke) i Slika 10. (uzbuđujuće značajke), može se zaključiti da funkcija kod uzbuđujućih značajki brže raste u odnosu na konkurentne značajke. To upućuje na to da efekt iznenađenja ima veći utjecaj na kupčevu zadovoljstvo.

Zadatak oduševljenja je dovesti kupca u pozitivan šok, što na kraju dovodi do veće profitabilnosti za agenta za nekretnine. U nastavku se donosi primjer kada kupac kupuje kuću i očekuje uobičajene stvari kao što su: kvaliteta, raspored soba, parkirno mjesto, lokacija itd. Ono što ne očekuje kod kupnje kuće može biti: jacuzzi, podno grijanje, sauna, posebna tuš kabina u kupaonici. Navedene stvari mogu biti predmetom oduševljenja i predstavljaju novu dodanu vrijednost za kupca. To znači da je spreman platiti i višu cijenu za nekretninu. Oduševljenje kupaca nekretninom može biti toliko intenzivno da se bez obzira na druge ponude odlučuje na kupnju.

### **3.3. Dimenzije upravljanja odnosima s kupcima**

Poslovni odnosi uvijek oduvijek su važni u poslovnom svijetu. Početkom devedesetih godina prošloga stoljeća razvija se informacijska i tehnološka platforma. Povećanjem volumena posla i brojem kupaca nameće se potreba za upravljanjem procesima kupaca jer je nemoguće kvalitetno i profitabilno surađivati. Tako se uvriježio novi pojam u menadžmentu: odnos s kupcem, koji se poslije razvio i dobio naziv upravljanje odnosima s kupcima (engl. *Customer Relationship Management*).

#### **3.3.1. Upravljanje odnosima s kupcima (CRM)**

Dobri odnosi s kupcima ne nastaju spontano jer iziskuju primjenu odgovarajućih metoda i poslovnih procesa kojima će poduzeće uspostaviti kontrolu, odnosno s pomoću kojih će moći upravljati tim odnosima. Skup takvih metoda i poslovnih procesa naziva se upravljanje odnosima s kupcima (engl. *Customer Relationship Management – CRM*). Smisao razvijanja odgovarajućeg CRM-a je da u konačnici kupci dožive konzistentnu emotivnu povezanost s poduzećem i da požele s njim raditi, da se identificiraju i drugima hvale tom pripadnošću (Kraljević i Perkov, 2014). Drugi autori upravljanje odnosima s kupcima (Dobrinić i sur., 2005) vide kao dio poslovanja poduzeća, a obuhvaća prikupljanje podataka o navikama kupaca te njihovo proučavanje radi poboljšanja odnosa s kupcima i zadržavanjem najboljih. Definiranje CRM-a Swift (2001) doživljava kao razumijevanje poduzeća i njegovo utjecanje na kupčevo ponašanje kroz komunikaciju radi poboljšanja kupčeve akvizicije, zadržavanja, vjernosti i profitabilnosti. Prema Anderson i Kerr (2002), CRM je cjelovit pristup stvaranju, održavanju i širenju odnosa s kupcima.

Nešto malo drukčije CRM vide Grbac i Lončarić (2010) odnosno upravljanjem odnosima s kupcima integriraju se djelatnici, procesi i tehnologija, cilj čega je unaprjeđivanje odnosa s poslovnim kupcima i to ponajprije s onima koji su najprofitabilniji. Nadalje, Chen i Popovich (2003) CRM smatraju kombinacijom ljudi, procesa i tehnologije. Hoots (2005) smatra da je potrebno razviti cjelokupnu sliku o kupčevoj potrebi, očekivanju, ponašanju i čimbenicima koji utječu na poslovanje poduzeća. Na kraju Sin, Federick i Yim (2005) utvrđuju kako u literaturi nije uvijek jasno definirano pravo značenje CRM-a. Navedene definicije imaju u fokusu kupca kao svrhu CRM-a. Poduzeća nastoje razviti odnos s kupcem te uspostaviti partnerstvo. Da bi se odnos razvio, potrebno je konstantno surađivati i njegovati odnos između sudionika u trgovini. Kupac je uvijek u boljoj poziciji od poduzeća, a posebno ako je konkurencija oštra. Iz druge perspektive poduzeće i kupac su u međuzavisnoj vezi. To znači



da ovise jedni o drugima i ne mogu ostvariti poslovnu aktivnost ako jedna strana ne sudjeluje. Takvo gledište bilo bi opravdano uz uvjet nepostojanja prijetnje od konkurencije. Temeljito prikupljanje i analiziranje podataka poduzeću pruža bolji uvid u želje i potrebe. Jedna od najvažnijih značajki CRM-a je upoznavanje svojih postojećih i budućih kupaca. U tom smislu Perkov (2020) navodi sustav CRM-a kao pomoć pri dobivanju novih kupaca te iz postojećih kontakata stvoriti zadovoljne kupce koji se vraćaju.

Može se zaključiti da je svakom poduzeću cilj povećati zadovoljstvo postojećih, vratiti izgubljene, a buduće potencijalne kupce privući. Na uvođenje CRM-a treba gledati kao na investiciju, a ne kao na trošak. Swift (2001) smatra da je malim poduzećima jednostavnije uvesti CRM nego velikim. Mala poduzeća moraju biti blizu malog broja kupaca i gledati kako ih impresionirati, prodati im proizvod i biti na usluzi. Tome nasuprot velika poduzeća obično moraju otkriti tko su uopće njihovi kupci i koliko ih imaju. Oni obično vole generalizirati rješenja. Uobičajena politika poduzeća je politika štednje. Kada se napokon donese odluka o uvođenju CRM-a u poslovanje poduzeća, obično nastaje problem s implementacijom.

### **3.3.2. Upravljanje odnosima s kupcima u prometu nekretnina**

U prometu nekretnina svakim danom se odvija proces komunikacije između agenta i kupaca. Temelj je dvosmjerna komunikacija bez koje nema dobro obavljenog posla. U radu je istaknuto koliko je vještina slušanja bitna za agenta za nekretnine. Dobro prikupljene i obrađene informacije su strateški alat za vođenje poduzeća. Želje i potrebe kupaca definira rast i razvoj poduzeća za promet nekretnina. Problem većine agencija ili poduzeća za promet nekretnina je nedovoljna profesionalnost u vođenju poslovanja, odnosno većina poduzeća ili agencija ne upravlja profesionalno s odnosima s kupcima već stihijski ili po nahođenju. Kako se poslovi odvijaju tako se poduzeća ili agencije prilagođavaju. Umjesto da poduzeća počnu upravljati odnosima s kupcima i stvore veću dodanu vrijednost za kupca.

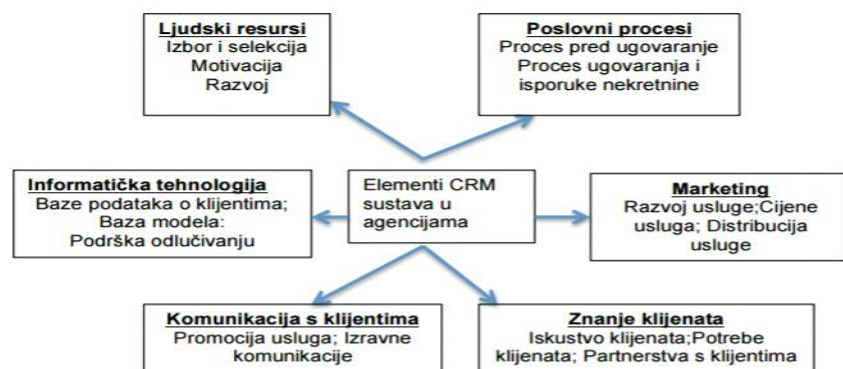
Tako Crews (1999. prema Banduru, 2015) objašnjava da su rezultati provedeni na Novom Zelandu pokazali da je 76 % ispitanika izabralo određenu agenciju jer je imala potpuni servis usluga, kvalitetno osoblje i sustav CRM-a. Ovo istraživanje upućuje na razliku između poduzeća koje imaju CRM integriran u poslovanje i onih koji ga nemaju. Također, više od 50 % kupaca spremno je platiti višu cijenu ako agencija nudi potpun servis usluga. U Hrvatskoj nije uobičajeno pružati kompletnu uslugu već djelomičnu. To znači da se kupac za dodatne stvari mora pobrinuti sam, od otvaranja računa u banci do prebacivanja režija itd.

Prije ekonomske krize dnevno su se otvarala poduzeća i agencije za promet nekretnina. Za vrijeme stabilnog i likvidnog tržišta kvaliteta usluga bila je različita zbog nelojalne konkurencije. Kvaliteta pružanja usluga na tržištu išla je silaznom putanjom, jer se posao nije odrađivao profesionalno i transparentno. Shodno tome pojavio se loš imidž agencija za nekretnine u Hrvatskoj, zato je bilo važno diferencirati se od konkurencije. Klijentela koja je prije bila oduševljena, postala je djelomično zadovoljna ili nezadovoljna. Poslovanje najviše ovisi o agentima kojima je dužnost integrirati pet elemenata u odnose s kupcima. Moralna i etička načela temelji su uspješnog i dugoročnog poslovanja. Nije potrebno uvijek investirati velika financijska sredstva u opipljivu imovinu. Ponekad je najbolje uložiti u agente za nekretnine koji kreativnim radom mogu stvoriti veću dodanu vrijednost za kupca. Veći prihodi poduzeća najrealniji su pokazatelj uloženog novca. S obzirom na to da se CRM u agencijama za nekretnine sastoji od mekih vještina, ključna stvar je ulagati u zaposlenike.

Ukupno zadovoljstvo za poduzeće čini: dobro prodana nekretnina, zadovoljni kupci i zaposlenici. Jedan od načina ostvarivanja konkurentske prednosti je uvođenje CRM-a u poslovanje agencije. Takva prednost znači bolje pozicioniranje na tržištu i povećanje prihoda. Stoga, Slika 11. najbolje objašnjava sustav CRM-a u agencijama za posredovanje u prometu nekretnina.

Iz Slike 11. vidljivo je šest elemenata koji čine sustav CRM-a agencije za promet nekretnina. Svaki element ima svoju ulogu i zadaću u izgradnji konkurentske prednosti. Koordinacija svih elemenata bitna je zadaća CRM-a. Izostanak jednog elementa iz sustava stvara probleme u stvaranju zadovoljnog kupca. Cilj svake agencije je oduševiti kupca, jer samo oduševljen kupac ostaje lojalan poduzeću. Zato kupac zauzima najvažniju poziciju u sustavu CRM-a.

**Slika 11. Osnovni elementi sustava CRM-a u agencijama za promet nekretnina**



Oduševljenje je iskustvena kategorija koja traži potvrdu očekivanja. Kako bi agent uspio oduševiti kupca, potrebno je utvrditi s koliko znanja kupac raspolaže. Pod znanjem se smatra: iskustvo, potrebe, želje, namjere, ciljevi. Što kupac ima više znanja, to je teže zadovoljiti potrebu. Zato postoji sustav CRM-a za najzahtjevnije želje. Oni koji su već imali iskustva u kupnji nekretnina su manje zahtjevniji od onih koji nisu. Da bi se uopće došlo do kupaca, za to je zadužen marketing koji je dio poslovanja i u kojem se razvijaju usluge i definiraju aktivnosti koje se obavljaju u ime i za račun kupaca. Cijena agenta definirana je provizijom.

Nakon što su se privukli kupci, ulazi se u poslovni proces koji je temelj poslovanja u agencijama za nekretnine. Dogovaranje o kupoprodaji uvjetovano je načinom isplate, isporukom nekretnine, potpisivanjem predugovora te na kraju sklapanjem glavnog ugovora. Realizacija posla uvjetovana je potporom zaposlenika i njihovim resursima. U ljudske resurse spadaju agenti i svi koji pružaju potporu kupoprodajnom procesu. O njihovoj motivaciji ovisi to kako će se agencija razvijati u budućnosti. Oni stvaraju organizacijsku kulturu, motivacijsko i kreativno okruženje. Najvažnije je stvoriti sinergiju između zaposlenika i kupaca, jer tada dolazi do bolje produktivnosti u poduzeću.

Stvaranje sinergije u poslovanju pomaže informatička tehnologija koja je potpora u donošenju odluka. S pomoću nje se prikupljaju, analiziraju i selektiraju podaci. Pravovremeno reagiranje ponekad je od presudne važnosti, a brzinu u odlukama određuju baze podataka. Tu se na brz i efikasan način dobivaju informacije koje služe brzom reagiranju na tržištu. Informacije koje nisu iskorištene ili unovčene su propale. To se može postići jedino komunikacijom. Posao se može sklopiti ako postoji namjera između kupca i agenta. Jedino komunikacijom postiže se: dogovor o kupoprodaji, rješavanje tekućih problema i iskorištavanje prilika. Jedino komunikacija povezuje sve elemente u sustavu CRM-a i međusobno ih koordinira.

#### *Proces CRM-a u agencijama za promet nekretnina*

Proces CRM-a odvija se prema Banduru (2015) u sedam faza koje čine sustav CRM-a u agenciji za promet nekretnina. To su: praćenje i istraživanje tržišta nekretnina, praćenje potreba i ponašanje kupaca, komuniciranje s kupcima, razvoj i kvaliteta usluga, izgradnja zadovoljstva kupaca, izgradnja dugovječnih odnosa s kupcima i na kraju izgradnja povjerenja i vjernosti kupaca. Prva faza u procesu CRM-a je praćenje i istraživanje tržišta. Tu se procjenjuje ponuda i potražnja na tržištu što upućuje na različito poslovanje prije i poslije krize. Kada je tržište likvidno, postoji određena fleksibilnost, dok za vrijeme krize prevladava

konzervativno razmišljanje. Danas je poslovati puno teže zbog opće nesigurnosti i okruženja u kojem je dugoročno planiranje rizično. Kada se snimi situacija na tržištu, dolazi se do druge faze, a to je praćenje potreba i ponašanja kupaca. Uzrok tržišnim promjenama je drukčije ponašanje kupaca.

Kupci su zbog financijske krize promijenili navike i želje. Prilagođavaju se uvjetima na tržištu pa u skladu s tim mijenjaju i ponašanje. Kupčeva varijabilna kategorija ponašanja traži dobru komunikaciju koja se nalazi na trećem mjestu u procesu. Kada se analizira tržište i ispita ponašanje kupaca, uspostavlja se kontakt. Komunikacija u užem smislu je izravan razgovor između sudionika kupoprodaje. No postoje i drugi kanali komuniciranja. Najzastupljeniji kanali komunikacije su: oglašavanje (mrežna stranica), televizija, radio, novine.

Agent komunikativnim metodama i promotivnim materijalima želi privući pažnju potencijalnog kupca. Bez obzira na to koliko je komunikacija uspješna, posao se neće sklopiti ako nema dobro razvijene usluge koja jamči kvalitetu usluge. Sahin (2010. prema Banduru, 2015) objašnjava da je kvaliteta usluga agencije za posredovanje u prometu nekretnina kritična dimenzija njezine konkurentnosti. Ta konkurentnost nije realno održiva bez koncepta CRM-a, a obuhvaća proces koji uključuje niz komponenti od očekivanja i percepcije kupaca do isporuke usluge odnosno kupnje nekretnine. Iz ovoga se zaključuje da jedino agencija s kvalitetnom uslugom ima perspektivu i osiguranu poziciju na tržištu. Kvaliteta usluge može se postići jedino CRM-om. Izvrsnost usluge generira kupčevo zadovoljstvo koje čine njegovu sreću i blagostanje.

Zadovoljstvo kupaca je potvrda dobro obavljenog posla, a ako je kupac nezadovoljan, nastao je propust u prijašnjim fazama. Posljednja, ujedno i kraljica poslovanja, faza je povjerenje i vjernost kupca. Vizija svake agencije je stvoriti lojalnog kupca koji se ponovno vraća. Korelacija između povjerenja i vjernosti je velika. Da bi agencija stvorila lojalnog kupca, prvo mora pridobiti njegovo povjerenje, a zatim stvoriti privrženost agenciji. Samo lojalni kupci dovode i preporučuju druge kupce čemu teži svaka agencija.

### **3.4. Trendovi kretanja cijena nekretnina**

Cijene nekretnina uvijek su bile pouzdani pokazatelji situacije na tržištu. Promjena cijena upućuje na promjenu kretanja trenda. Trend pokazuje ponašanje prosječne cijene nekretnina. Osim dugoročnih postoje i kratkoročni trendovi koji služe u špekulativne svrhe. U Hrvatskoj

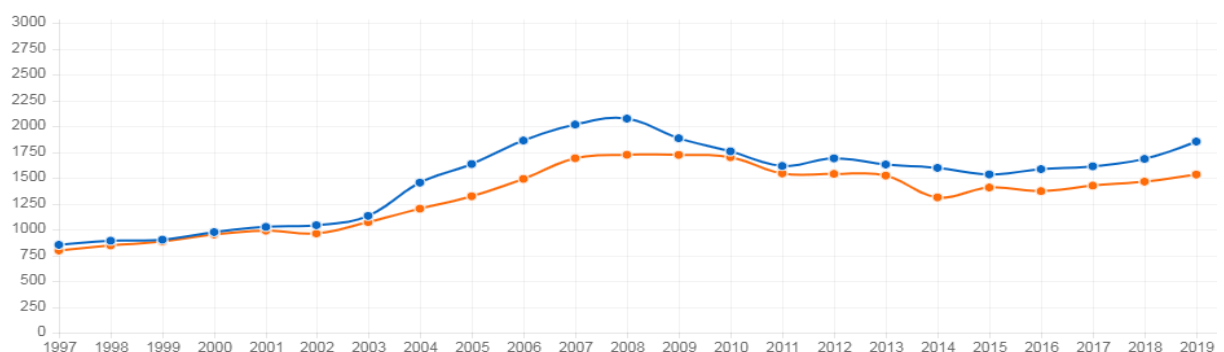
postoji dugoročni trend kretanja cijena nekretnina na tržištu, ali i kratkoročni trend koji opisuje različita područja i kretanja cijena. Na Jadranu su najatraktivnije nekretnine zbog prirodnih ljepota, mora i turizma.

Rast nekretnina na moru potiče strana potražnja, a u ostalim krajevima tržište ovisi o domicilnom stanovništvu. Hrvatsko tržište slijedi trend europskog tržišta što upućuje na povezanost dvaju tržišta. Prema Lovrinčeviću i Vizeku (2008), kretanje cijene nekretnina razmjerno je teško analitički pratiti, jer su kuće i stanovi izrazito heterogene kategorije. Nekretninama se rijetko trguje, tržište je plitko i ne postoji jedno centralizirano tržište za razliku od financijske imovine. Najprikladnija definicija cijene nekretnina je cijena koju nekretnina postiže na tržištu u danom trenutku. Kada autori govore o centraliziranom tržištu, najviše misle na članice Europske unije te obradu i analizu prikupljenih podataka.

Međutim, Kovačević i Čvelja (2008) navode kako se tržište nekretnina u Republici Hrvatskoj počelo značajnije razvijati tek uspostavom samostalne države kada je vrlo velik broj nekretnina iz društvenog prešao u privatno vlasništvo. Rast cijena nekretnina bio je potaknut interesom stranaca za nekretninama i domaćom potražnjom koja je rasla u skladu s dostupnim kreditima. Povijesni uzlazni trend kretanja cijena nekretnina najbolje će pokazati Grafikon 4. (op. a. plava krivulja označava postignute cijene, a narančasta tražene cijene!).

Na Grafikonu 4. vidljivo je kretanje traženih i postignutih cijena u Hrvatskoj za stanogradnju u razdoblju od 1997. do 2019. Jedna varijabla predstavlja tražene, a druga postignute cijene. Tražene cijene su vrijednosti za koje prodavatelj želi prodati nekretninu. Postignute cijene predstavljaju vrijednosti prodanih nekretnina na tržištu. To su cijene koje je tržište prihvatilo kao optimalnu vrijednost za prodaju. Kao što se može uočiti, cijene su se za stanogradnju u 2019. prosječno kretale između 1500 i 2000 eura po metru četvornom. Za usporedbu, u 1997. su se kretale između 750 i 850 eura.

**Grafikon 4.** Kretanje traženih i postignutih cijena u Hrvatskoj za stanogradnju (1997. – 2019.)



Izvor: <https://www.burza-nekretnina.com/statistike> (2020). *Tražene i postignute cijene 1997-2019.*

Od prve godine vidljive su varijable uzlaznog trenda s tim da 2003. godine progresivno rastu. Takva situacija se nastavlja sve do 2007./2008. godine kada je bio vrhunac na tržištu. U 2008. godini dolazi do pada tržišnih aktivnosti koji traje do 2011. godine. Od te godine počinje stagnacija s tendencijom laganog rasta. Tražene i postignute cijene međusobno se isprepleću i spajaju se točkama do 2003. godine. U toj godini počinje se stvarati jaz između varijabli. To znači da cijene nekretnina rastu i prodavatelji žele prodati po višim cijenama, međutim tržište djelomično ruši cijene.

Iz navedenoga se zaključuje da su cijene nekretnina konstantno rasle i stvarale umjetni "balon". Rast cijena bio je odvojen od realne ekonomije i stvarnog stanja gospodarstva. U 2008. godini dolazi do krize i drastičnog pada cijena nekretnina koji traje do 2011. godine kada nastupa stabilizacija.

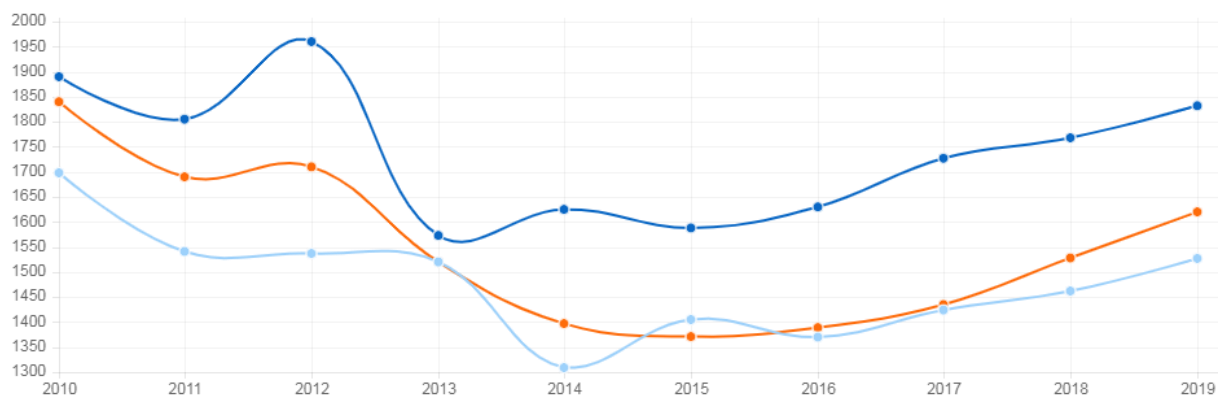
Nakon popuštanja mjera uzrokovanih pandemijom koronavirusa COVID-19, tržište je 2020. Živnulo, ali sa znatno manje kupoprodajnih transakcija. Prisutna je neizvjesnost na tržištu jer prodavatelji u pravilu ne korigiraju cijene, a kupci ne donose odluke, čekajući pad cijena. U svibnju je ipak uočen određeni pad realiziranih cijena u manjem postotku što se može obrazložiti korekcijom cijene određenih rabljenih, ionako cjenovno preskupih nekretnina. Kvalitetnije nekretnine zadržat će vrijednost, ali su one u manjini sveukupne tržišne ponude. Ne očekuje se pad cijena svim nekretninama, ali se predviđa opadanje broja nekretninskih transakcija (Burza nekretnine, 2020).

S obzirom na cjelokupna makroekonomska kretanja Europe i Hrvatske, tržište nekretnina nije se razvijalo podjednako. Cijene nekretnina na jadranskoj obali rasle su brže od nekretnina u unutrašnjosti. Najrazvijeniji dio tržišta nekretnina su jadranska obala i Zagreb u kojima se obavlja većina kupoprodaje nekretnina i tržišnih aktivnosti. Prema podacima iz (2008), Lovrinčević i Vizek uspoređuju situaciju između Hrvatske i Španjolske. Cijene nekretnina na španjolskoj obali su na približno istoj razini kao i na hrvatskoj obali, ali se navodi kako je dohodak prosječnog Španjolca gotovo 120 posto veći od dohotka prosječnog Hrvata. Zaključuju da građani Španjolske mogu za svoju godišnju plaću kupiti osam do 12 metara četvornih nekretnine u priobalnim regijama vlastitih zemalja. Istovremeno, građani Hrvatske za svoj godišnji dohodak mogu kupiti samo tri do pet metara četvornih nekretnine na obali, ovisno o tome za koju se regiju odluče. Mala priuštivost nije samo socijalni problem nego indicira da su cijene neodrživo visoke.

Veliki izazov predstavlja nerazmjernost cijena nekretnina na našoj obali i na kontinentu zemlje. Ta se disproporcija cijena nekretnina vidi na Grafikonu 5. na kojemu je vidljiv odnos između prosječno realiziranih cijena stambenih nekretnina za Grad Zagreb, Jadran i cijelu Hrvatsku u razdoblju od 2010. do 2019. godine. Vidljivo je da Jadran ima najveće oscilacije (gornja tamnoplava krivulja). Postiže najbolje cijene u odnosu na Zagreb (narančasta krivulja u sredini) i Hrvatsku (donja svijetloplava krivulja). Međutim, pad u 2012. je veći od ostalih dviju varijabli.

Specifičnost obale su nagli skokovi i padovi cijena zbog oscilacija u stranoj potražnji. Pad potražnje bio je u 2013., ali već sljedeće godine cijene rastu i tako se nastavlja sve do 2019. godine.

**Grafikon 5. Prosječno postignute cijene za grad Zagreb, Jadran i Hrvatsku (2010. – 2019.)**



Izvor: Burza nekretnina. (2020). Realizirane cijene nekretnina za grad Zagreb, Jadran i Hrvatsku.

Za razliku od Jadrana, Zagreb i ostali dio Hrvatske imaju nešto drukčiju dinamiku. U 2010. godini jadranski pojas ima nagli skok koji traje do 2012. U toj godini trend se mijenja i cijene nekretnine 2013. znatno padaju (ispod 1600 eura po m<sup>2</sup>). No otada pa sve do 2019. u stalnom su porastu. Može se zaključiti da su cijene najveće na Jadranu zbog strane potražnje i da će trend i ubuduće biti uzlazan.

Grafikoni 4. i 5. objašnjavaju dugoročne i kratkoročne trendove kretanja cijena nekretnina. Različita područja Hrvatske imaju drukčije cijene nekretnina. Opći trend kretanja cijena pokazao je opće informacije o ponašanju tržišta kroz vrijeme. Najvažniji podatak o nekretninama je cijena metra četvornog što na kraju definira ukupnu cijenu nekretnine. Tako se formira stav o kupljenoj nekretnini te različita reakcija zadovoljstva nekretninom. Bolji pregled o cijeni metra četvornog na Jadranu i Zagrebu pokazuje Tablica 1.

Iz Tablice 1. vidljivo je kretanje prosječne cijene stanova, apartmana i kuća u 2015. i 2016. u Zagrebu i na Jadranu. Prema tablici, apartmani na Jadranu su bili najskuplji i iznosili 2.063 eura/m<sup>2</sup>. Cijene su se povećale za 0,8 % na mjesečnoj i 1,38 % na godišnjoj razini u odnosu na isto razdoblje prethodne godine. Zanimljivo je da su kuće u Zagrebu pale na najniže cijene od 1.617 eura/m<sup>2</sup>.

**Tablica 1. Prosječna cijena m2 stana, kuće i apartmana u Zagrebu i na Jadranu (2015. – 2016.)**

Kategorija nekretnine	Prosječna cijena u siječnju 2016.	Prosječna cijena u siječnju 2015.	Prosječna cijena u prosincu 2015.	Mjesečna promjena u postocima	Godišnja promjena u postocima
Stanovi Zagreb	1.617	1.565	1.611	▲ 0,40	▲ 3,34
Kuće Zagreb	1.190	1.102	1.187	▲ 0,27	▲ 8,03
Apartmani Jadran	2.063	2.035	2.047	▲ 0,80	▲ 1,38
Stanovi Jadran	1.815	1.587	1.678	▲ 8,14	▲ 14,37
Kuće Jadran	1.690	1.544	1.646	▲ 2,64	▲ 9,45

Izvor: Centar nekretnina (2016). Prosječna cijena stanova, kuća i apartmana u Zagrebu i na Jadranu te njihove promjene na mjesečnoj i godišnjoj razini. Dostupno na: [www.CentarNekretnina.net](http://www.CentarNekretnina.net) (pristupljeno 10. 1. 2020.)

Cijene su u odnosu na isto razdoblje 2015. godine porasle za 0,4 % na mjesečnoj i 3,34 % na godišnjoj razini. Najveći porast cijene na mjesečnoj i godišnjoj razini imali su stanovi na Jadranu za 8,14 % na mjesečnoj i 14,37 % na godišnjoj razini. Najmanji porast cijena na mjesečnoj razini imali su stanovi u Zagrebu za 0,4 %, dok su najmanji porast na godišnjoj razini imali apartmani na Jadranu s po 1,38 %. Prema relevantnim informacijama, nekretnine na Jadranu su isplative i imaju veću vrijednost od nekretnina u Zagrebu (tako je barem bilo prije globalne krize uzrokovane koronavirusom).

#### *Trend kretanja cijena nekretnina u Europi*

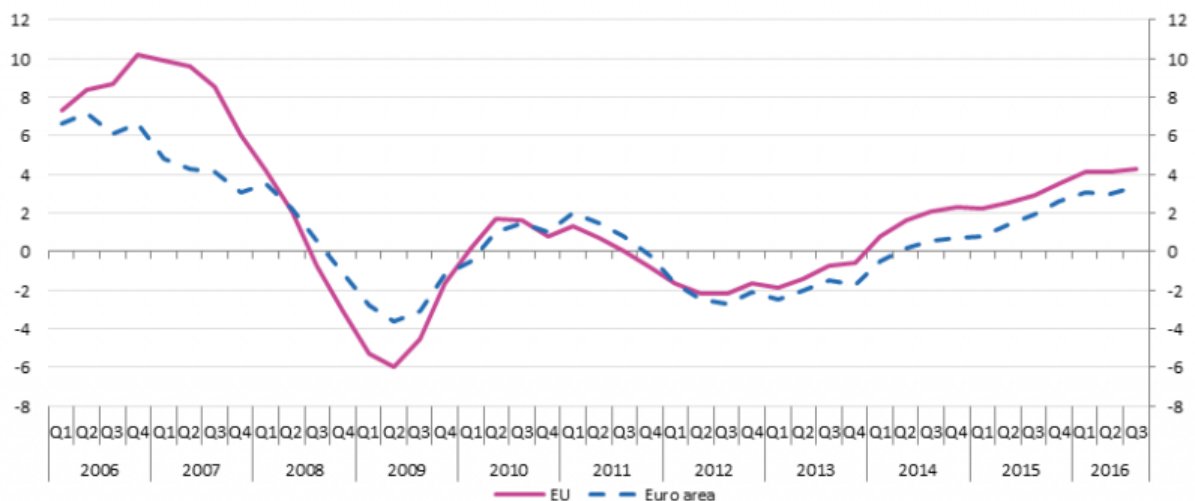
Hrvatsko gospodarstvo ovisno je o makroekonomskim kretanjima Europe. Za praćenje ekonomskih i statističkih podataka na razini Europske unije zadužen je Eurostat koji nudi usporediv, pouzdan i objektivan prikaz promjena u Europi (Državni zavod za statistiku). S obzirom na svoju ulogu, izračunava HPI ili indeks cijena nekretnina da bi pratio promjene cijena nekretnina na razini cijele Europe. Dakle, HPI (engl. *House price index*) ili indeks cijena nekretnina obuhvaća sljedeće objekte: stanovi, samostojeće kuće, kuće u nizu... Prikazuje promjenu cijena nekretnina kupljenu u mjestu stanovanja (mjestu prebivanja).



U izračun indeksa HPI-ja uključene su postojeće te tek završene nekretnine, bez obzira na njihovu krajnju svrhu (za vlastito stanovanje ili investiciju). Indeks cijena nekretnina ili HPI-ja dobiven je s pomoću indeksa Laspeyers price koji omogućuje mijenjanje stope rasta ili pada prema trendovima na tržištu. Indeks Laspeyres price predstavlja formulu za izračunavanje indeksa dinamike cijena osnovne košarice kućanstva kroz određeno razdoblje.

Od prosinca 2014. godine kao dodatak indeksu cijena za promet nekretnina na tržištu Eurostat objavljuje posebne indekse za novoizgrađene i postojeće nekretnine. Razdioba između novoizgrađenih i postojećih nekretnina znakovita je zbog njihove velike varijacije u cijeni. No zbog ograničavajuće dostupnosti podataka, ove dvije kategorije indeksa nisu generirale mjerljive rezultate. Indeks cijena nekretnina ili HPI korišten je u kombinaciji s drugim makroekonomskim pokazateljima kako bi se pokazala dinamiku tržišta nekretnina. Dinamika rasta i pada HPI-ja u Europi opisana je Grafikonom 6.

**Grafikon 6.** Dinamika rasta i pada House price indeksa u Europi



Izvor: Eurostat. (2017). House price index.

U grafikonu je vidljivo da je HPI dosegao svoju najvišu godišnju stopu rasta od 10,2 % u četvrtom kvartalu 2006. Godine. dok je najnižu točku dosegao u drugom kvartalu 2009. godine s -6 %. Nakon doseganja najniže točke slijedi oporavak tržišta u 2010. Međutim, slijedi pad tržišta u 2011. sve do 2012. gdje doseže pad od -2 %. Od 2012. slijedi konstantan rast. Zanimljivo je da ako se usporede Grafikon 5. i Grafikon 6., može se primijetiti karakterističnost hrvatskog tržišta nekretnina, odnosno pad na europskom tržištu prouzrokovat će pad na hrvatskom tržištu. Trend tržišta nekretnina u Hrvatskoj i Europi sličnih su promjena. Nakon pada tržišta u Europskoj uniji, godinu dana poslije uslijedio je na hrvatskom tržištu. Može se zaključiti da su tržišta u korelaciji.

### 3.5. Značajke tržišta nekretnina na širem području Grada Šibenika

Grad Šibenik jedan je od najstarijih hrvatskih samorodnih gradova na Jadranu, glavni grad te kulturno, obrazovno, upravno i gospodarsko središte Šibensko-kninske županije. Prvi put se spominje na Božić 1066. u darovnici Petra Krešimira IV., pa se naziva i Krešimirovim gradom. Do epidemije kuge polovicom 17. stoljeća bio je najveći grad na istočnoj jadranskoj obali i *de facto* glavni grad Hrvatske od prosinca 1944. do svibnja 1945. Ovdje je osnovana i Hrvatska ratna mornarica. Katedrala sv. Jakova koju je podigao Juraj Dalmatinac monumentalno je graditeljsko ostvarenje 15. i 16. stoljeća na tlu naše zemlje. Zbog svojih iznimnih vrijednosti 2000. godine uvrštena je na UNESCO-v popis svjetske kulturne baštine kojoj se 2017. godine pridružila i tvrđava sv. Nikole na ulazu u Kanal sv. Ante.

Na širem području grada je prema popisu iz 2011. živjelo oko 46 000 stanovnika. Šibenik ima vrlo povoljnu geološku što je velika komparativna prednost u odnosu na ostale gradove u Hrvatskoj. Posebno se mogu istaknuti sport i turizam. Od sporta pruža brojne mogućnosti: biciklizam, tenis, nogomet, košarka, vaterpolo, plivanje, rukomet. Svake godine mnogi rekreativci dolaze na aktivan odmor. Šetnje obnovljenim zidinama i kulama triju tvrđava (sv. Mihovila, Barone i sv. Nikole) kao nijemih čuvara Šibenika, jedinstvena je prilika za uživanje u prekrasnim vizurama grada i okolice. Šibenik je samo 55 kilometara udaljen od zračne luke Split, a 85 kilometara od zračne luke Zadar.

Turizam pokriva široku lepezu proizvoda, ugostiteljstvo, gastronomiju, smještaj itd. Odlični restorani profilirali su se kao svjetska gastronomska ponuda. Nude se različiti tipovi smještaja od hotela, apartmana do marina i kampova kojima popularnost sve više raste. Blizu grada je poznato turističko naselje Amadria Park (bivši Solaris), a u četvrti Mandalina je 2015. otvorena jedna od najmodernijih marina na Jadranu (jedina marina za megajahte). Marina D-Marin Mandalina (član turske Dogus Grupe) smještena je u samom dnu uvale Šibenskog kanala i prirodno zaštićena od svih vjetrova. D-Marin Marina Mandalina raspolaže s 429 vezova u moru i 50 suhih vezova te omogućuje smještaj plovila do 140 metara dužine, uz ponudu svih očekivanih pogodnosti za vlasnike jahti, njihove goste i članove posada.<sup>3</sup>

Osim ponude turistima postoji i pozitivni efekt na domaće stanovništvo. Mnogi mladi ljudi zapošljavaju se sezonski što pozitivno utječe na ekonomska kretanja. Grad za ljetnih mjeseci živi potpuno drukčije.

---

<sup>3</sup> <https://www.sibenik-tourism.hr/?lokacije=marina-d-marin-mandalina&id=48> (pristupljeno 21. 7. 2020.)

Prirodna i društvena bogatstva stvaraju kompletnu ponudu jednog mjesta. Prednosti i nedostaci grada djelomično utječu na formiranje cijene nekretnina. Što je okruženje i infrastruktura grada bolja, to je rast cijena nekretnina izgledniji. U formiranju cijene ne smije se zanemariti okruženje u kojem se nekretnina nalazi. Stoga je potrebno navesti prednosti i nedostatke grada Šibenika, tj. čimbenike koji utječu na formiranje cijene. Prednosti grada su: razvedena obala, blizina dvaju nacionalnih parkova (Krka i Kornati), sigurna i mirna destinacija, flora i fauna, pristupačnost moru, uređene tvrđave za kulturne događaje, infrastruktura, biciklističke i druge staze, gastronomija, ceste maslina, vinske ceste i agroturizam. Ovo su pozitivne stvari koje odlično utječu na cijene nekretnina u Šibeniku. Nedostaci grada su: slabo razvijena gradska jezgra, lošija gradska prometna infrastruktura, udaljenost plaža te dislociranost događanja. Navedene stvari negativno utječu na formiranje cijene nekretnina.

Tržište nekretnina u Šibeniku razvijalo se postupno i raslo je konstantno svake godine. Najbolje godine za tržište nekretnina u Šibeniku bile su od 2003. do 2008. kada su cijene bile na vrhuncu. Tada dolazi do svjetske ekonomske i bankarske krize pa do 2015. slijedi pad tržišta i stagnacija. Početkom krize banke više ne izdaju stambene kredite što je uzrokovalo pad potražnje. U razdoblju krize cijene su u prosjeku pale otprilike za 30 % i taj trend je trajao sve do 2015. Prema autorovoj analizi, ponude lokalnih agencija za nekretnine, prosječna cijena kamenih kuća u centru Šibenika iznosi između 1.800 i 2.300 eura/m<sup>2</sup> a cijena izvan centra je niža od 1.800 eura/m<sup>2</sup>. Kuće na obali mora skuplje su od kuća u unutrašnjosti.

Cijena stana u gradskom području u prosjeku iznosi 1.700 eura/m<sup>2</sup>, a u unutrašnjosti 1.100 eura/m<sup>2</sup>. Danas se u Šibeniku može za vrijednost jednog stana kupiti kuću iako to nije uvijek pravilo, već ovisi o situaciji. Razlog je da su cijene kuća bile prenapuhane, a sada su realnije u odnosu na ranije. Kuće koje su prvi red do mora nemaju točno utvrđenu prosječnu cijenu nego najviše ovise od slučaja do slučaja. Najatraktivnije lokacije nekretnina u Šibeniku su Varoš i Dolac. Od svih nekretnina najviše se prodaju stanovi od 50 do 70 m<sup>2</sup>, što je otprilike dvosobni stan. Zanimljivo je da su potrebe tržišta prije i poslije krize ostale jednake iako je potražnja pala. Što se tiče konkurencije u prodaji nekretnina, ona je jaka i ima tendenciju rasta u budućnosti.

Trenutačno je ponuda nekretnina velika, a potražnja manja. Bez obzira na to, potencijali za rast tržišta postoje. Pooštravanju konkurencije pridonio je i ulazak Hrvatske u Europsku uniju koja je otvorila tržište globalnim igračima (npr. Remax). Osim dolaska globalnih igrača,

stranim kupcima kupnja nekretnina postala je sigurnija. Stvorilo se povjerenje između država. Kada je Hrvatska postala članicom Europske unije cijene nekretnina nisu se promijenile, ali je zato prodaja porasla. Pravna procedura postala je jednostavnija i lakša. Vrste kupaca po kupovnoj moći u Šibeniku spadaju u srednju kategoriju. Takva vrsta kupaca zahtijeva kvalitetne i atraktivne nekretnine. Na tržištu cijene nekretnina rastu otprilike od 1 do 2 % na godišnjoj razini. Budućnost nekretnina u Šibeniku teško je predvidjeti, ali prema trenutačnim iskustvima bit će uzlaznog karaktera.

Kupnja nekretnina na atraktivnim lokacijama bio je provjereni oblik dobre investicije. Početkom globalne krize 2007. i 2008. to se potvrdilo, jer su cijene nekretnina ostale iste ili su imale minimalni pad od nekoliko posto. Druge nekretnine na manje atraktivnim lokacijama postale su vrlo popularne za iznajmljivanje. Tako je velik dio vlasnika nekretnina počeo masovno iznajmljivati stanove, kuće i apartmane tijekom ljetnih mjeseci. U slučaju da je nekretnina kupljena na kredit, najam objekta poslužio je kao otplatna rata kredita. Kapaciteti su svake godine maksimalno popunjeni, što govori o višestrukoj isplativosti kupnje nekretnina. Prije dviju recentnih globalnih kriza (financijske 2007. i koronavirusa 2020. godine) gotovo svaka kupnja bila je isplativa jer je uvijek postojala financijska alternativa.

Ovaj trend je posebno izražen unatrag nekoliko godina kada su počeli dolaziti turisti jače kupovne moći iz skandinavskih zemalja. Tradicionalni turisti Jadrana su: Slovenci, Talijani, Nijemci i Austrijanci, ali pod utjecajem globalizacije sve više su prisutni i turisti iz Rusije, Kine, Koreje i Japana. Prije ulaska u Europsku uniju Hrvatska je imala više turista iz dalekih emitivnih zemalja nego danas. To se temeljilo na jednostavnim procedurama za dobivanje viza. S obzirom na to da je Hrvatska bila lako dostupna destinacija, tržište nekretnine je raslo. Počeo je veći priljev kapitala u zemlju i nastao je pravi nekretninski bum. Najviše kupaca srednjeg staleža dolazilo je iz Ruske Federacije. Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju situacija se bitno mijenja. Kriteriji za dobivanje vize postali su stroži i stvarala se negativna percepcija o ruskom kapitalu koji je dolazio u Hrvatsku.

Sumnjalo se na podrijetlo takvog kapitala te ga se nije smatralo poželjnim. Svaka županija je cjenovno drukčije pozicionirana i privlači različitu klijentelu. Na Tablici 2. cijene su poredane po važnosti i županijama u Republici Hrvatskoj. Svaka županija ima svoju prosječnu cijenu u 2016. i promjenu na mjesečnoj razini u odnosu na prethodnu godinu.

**Tablica 2. Prosječna cijena apartmana na Jadranu**

Županija	Prosječna cijena u siječnju 2016.	Prosječna cijena u prosincu 2015.	Mjesečna promjena u postocima
Dubrovačko-neretvanska	2.670	2.633	▲ 1,40
Splitsko-dalmatinska	2.337	2.325	▲ 0,49
Primorsko-goranska	2.229	2.209	▲ 0,88
Zadarska	1.858	1.825	▲ 1,81
Šibensko-kninska	1.797	1.798	— -0,03
Istarska	1.710	1.705	▲ 0,33
Ličko-senjska	1.516	1.499	▲ 1,10

Izvor: Centar nekretnina (2016). Prosječna cijena apartmana na Jadranu.

Dostupno na: [www.CentarNekretnina.net](http://www.CentarNekretnina.net) (pristupljeno 10. 1. 2020.)

Tablica 2. ističe prosječnu cijenu apartmana na Jadranu. Iz tablice je vidljivo da su cijene u 2016. najviše u Dubrovačko-neretvanskoj županiji, a najniže u Ličko-senjskoj. U svim županijama bio je blagi porast cijena, a jedino je u Šibensko-kninskoj blaga stagnacija. Istarska županija je na predzadnjem mjestu s po 1.710 eura/m<sup>2</sup>. Iz navedenoga Šibensko-kninska županija u odnosu na ostale ne spada u visoko pozicionirane nekretnine po cijeni metra četvornog. Može se reći da je cijena relativno pristupačna s obzirom na ostale županije. Bilo je i za očekivati da je najskuplji kvadrat u Dubrovačko-neretvanskoj županiji jer Dubrovnik ima dugotrajnu i prepoznatljivu povijest u svijetu.

U prijašnjim poglavljima obrađene su teme: vrijednosti za kupca i razine zadovoljstva, Kano model, dimenzije upravljanja odnosima s kupcima, trendovi kretanja cijena nekretnina te tržišta nekretnina na području Grada Šibenika. U teorijskom dijelu obrađene su sve relevantne teme kako bi se moglo provesti empirijsko istraživanje (sljedeće poglavlje).

#### 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE: ANALIZA DOBIVENE VRIJEDNOSTI I ZADOVOLJSTVA KUPACA NEKRETNINA U ŠIBENIKU

Ovim istraživanjem željelo se izmjeriti zadovoljstvo kupaca u prometu nekretnina na području Šibenika. Nekretnine su važan trgovački čimbenik ekonomskih kretanja Šibenika, stoga je bilo važno dobiti povratne informacije o zadovoljstvu kupaca. Osim zadovoljstva ispitano je kako kupci percipiraju vrijednost nekretnine. Rezultati ankete služe za bolje razumijevanje tržišta te bolje upoznavanje postojećih i budućih kupaca.

Anketa se sastojala od 13 pitanja od čega je devet bilo zatvorenog tipa, s ponuđenim odgovorima, i četiri otvorena, kvalitativnom metodom. Online anketno istraživanje provedeno je između 1. i 25. srpnja 2020. putem Google forms postupka. Anketni upitnik je poslana na 62 e-mail adrese. Odgovorilo je 37 (59,67 %) ispitanika, a 25 (40,33 %) nije. Ispitanici su osobe koje su kupile nekretninu u Šibeniku. Veliku pomoć u provedbi ankete autoru su pružile sljedeće četiri šibenske agencije za promet nekretnina: Adriatica, Dalmat nekretnine, Interservis-Bulat i Palace.

Obrada podataka provedena je unosom podataka u Excelove tablice nakon čega je provedena računo-logička kontrola. U prvih devet pitanja istražen je spol, dob, mjesto stanovanja, predmet kupnje, motiv kupoprodaje, prioriteti u kupnji nekretnine, pristup u kupnji nekretnine, razina zadovoljstva kupaca i buduće povećanje vrijednosti nekretnine (Tablica 3.).

##### 4.1. Opis uzorka ispitanika

Od 37 sudionika u kupoprodaji nekretnina u Šibeniku *žena* je bilo 19 (51,4 %), a *muškaraca* 18 (48,6 %). S obzirom na dobnu skupinu, od *18 do 35 godina* bilo je 24 (64,9 %), *od 36 do 50* bilo je šest (16,2%), a od *51 do 65* bilo je sedam ispitanika (18,7%). Najviše ispitanika je iz Republike Hrvatske 35 (94,6 %). Gotovo polovinu predmeta kupnje čine *stanovi* 18 (48,6 %), zatim *kuće* s osam (21,6 %), *poslovni prostori* sa šest (16,2 %), *apartmani* s tri (8,1 %) te naposljetku *vile* s dvije transakcije (5,4 %).

Istraživani su motivi, odnosno razlozi kupnje nekretnine. Na prvom mjestu bilo je *rješavanje stambenog pitanja* što je odabralo 13 (35,1 %). Deset ispitanika odgovorilo je *investicije* (27 %), *poslovni razlozi* njih šest (16,2 %), *oblik štednje* pet ispitanika (13,5 %), *uživanje* dva (5,4 %), te na kraju *prestiz* s jednim ispitanikom (2,7 %). Kod kupovanja nekretnine kupci imaju različite prioritete. Većina ispitanika, njih 20 (54,1 %) smatra *omjer kvalitete i cijene*

najvažnijom varijablom. Slijede *lokacija* za 15 ispitanika (40,5 %), te *veličina*, tj. *uređenost* za po jednog (2,7 %).

**Tablica 3.** Profil ispitanika i razine zadovoljstva kupoprodajom nekretnine

<b>Varijabla</b>	<b>Struktura (u postocima)</b>	<b>Varijabla</b>	<b>Struktura (u postocima)</b>
<b>Spol</b>		<b>Prioriteti u kupnji nekretnine</b>	
M	48,6	Omjer kvalitete i cijene	54,1
Ž	51,4	Lokacija	40,5
<b>Dob</b>		Veličina	2,7
18 – 35	64,9	Uređenost	2,7
36 – 50	16,2	Pristup prodavača	-
51 – 65	18,9	Niska cijena	-
<b>Mjesto stanovanja</b>		<b>Pristupi u kupnji nekretnine</b>	
Slovenija	-	Osobni kontakt	32,4
Hrvatska	94,6	Agent za nekretnine	27
Italija	-	Preko prijatelja	10,8
Austrija	-	Preporuka	10,8
Njemačka	-	Preko oglasa	10,8
Ostalo	5,4	Na neki drugi način	8,2
<b>Predmet kupnje</b>		<b>Razina zadovoljstva kupaca</b>	
Stan	48,6	Potpuno zadovoljan	64,9
Kuća	21,6	Djelomice zadovoljan	27
Poslovni prostor	16,3	Oduševljen	8,1
Apartman	8,1	Nezadovoljan	-
Vila	5,4		

Pristup kupovanju nekretnina odvija se na različite načine. *Osobni kontakti* odgovorilo je 12 ispitanika (32,4 %), *preko agenta za nekretnine* 10 (27 %), *preporuke* i *oglas* imaju podjednaku važnost s po četiri ispitanika (10,8 %).

**Tablica 3.1. Profil ispitanika i razine zadovoljstva kupoprodajom nekretnine**

Motiv kupoprodaje nekretnine		Buduće povećanje vrijednosti nekretnine	
Rješavanje stambenog pitanja	35,1	Da	64,9
Investicija	27	Možda	24,3
Poslovni razlozi	16,2	Ne	5,4
Oblik štednje	13,5	Bit ću sretan ako ostane ista vrijednost	5,4
Uživanje	5,5		
Prestiž	2,7		

Izvor: Rad autora

Na kraju je *neki drugi način* zastupljen s tri ispitanika (8,1 %). Prema razini zadovoljstva, velika većina ispitanika, 24 (64,9 %), je *potpuno zadovoljno*, njih 10 (27 %) je *djelomice zadovoljna*, *oduševljeno* je njih tri (8,1%). *Nezadovoljnih* nije bilo. Što se tiče očekivanja od *buduće tržišne vrijednosti nekretnina*, 24 ispitanika (64,9 %) smatra da će vrijednost *narasti*, devet (24,3 %) *nije sigurno*, njih dva (5,4 %) bit će sretan ako *ostane ista vrijednost*, a dva ispitanika (5,4 %) smatraju da *neće doći do povećanja cijene nekretnine*.

#### 4.2. Prikaz i analiza rezultata empirijskog istraživanja

Sljedeća četiri pitanja povezana su s mišljenjima i stavovima ispitanika. Došlo se do četiri najvažnije osobine koje bi morao posjedovati agent u prometu nekretnina.

**Tablica 4. Četiri najvažnije osobine agenta u kupoprodaji nekretnine**

Odgovor		Struktura (u postocima)
1.	<b>Stručnost</b>	<b>16,13</b>
2.	<b>Profesionalnost</b>	<b>14,52</b>
3.	<b>Ljubaznost</b>	<b>11,29</b>
4.	<b>Iskrenost</b>	<b>10,49</b>
5.	Poštenje/Dostupnost	po 8,87
7.	Točnost /Iskustvo/Komunikativnost	po 4,84
10.	Dosljednost	3,23
11.	Povjerenje	3,22
12.	Vjerodostojnost/Proaktivnost/ Reprerzentativnost	po 2,42
15.	Ozbiljnost/Fleksibilnost	po 0,8

Izvor: Rad autora



Prema Tablici 4. ispitanici (njih 20) najviše cijene *stručnost agenta* za nekretnine (16,13 %). To podrazumijeva agentovo razumijevanje cjelokupnog posla od početka do kraja. Stručan agent je obrazovan, ima pregovaračke vještine, sposobnost psihološke procjene kupaca i stvaranje dodane vrijednosti za kupca. Druga osobina po važnosti je za 18 ispitanika *profesionalnost* (14,52 %). Ovdje se ponajviše misli na odgovornost, preciznost, objektivno razmišljanje i poslovnu korektnost. Treća osobina je za 14 ispitanika na prvom mjestu – *ljubaznost* (11,29 %).

Prije anketiranja autor je prema svojem iskustvu pretpostavljao da *iskrenost* ima prednost pred *ljubaznošću*. Međutim, *iskrenost* je zauzela četvrto mjesto s 13 ispitanika (10,49 %). Očito ispitanici više cijene ljubaznog agenta nego iskrenog. *Poštenje i dostupnost* dijele peto mjesto s po 11 odgovora (8,87 %), odnosno imaju podjednaku važnost za ispitanike. Drugim riječima, ispitanicima *pošten* agent koji nije *dostupan* ne znači puno jer ne mogu iskoristiti beneficije poštenog agenta. Mora se napomenuti da pod *stručnost* spada i *iskustvo*. No neki ispitanici naveli su izričito *iskustvo*, njih šest (4,83 %), kao važnu kategoriju. Definitivno iznenađenje ove ankete je *povjerenje* za koje se odlučilo četiri ispitanika (3,22 %). Za ostale kategorije odlučilo se šest ispitanika (4,83 %).

Sljedeće otvoreno pitanje u anketi bilo je *o percepciji vrijednosti kupaca* (omjer kvalitete i cijene) i *razine zadovoljstva kupaca*. Kupci na različite načine percipiraju vrijednost zato je bilo potrebno ispitati što za njih predstavlja vrijednost nekretnine. U tom kontekstu pojavljuju se dvije varijable *oduševljenje* i *razočaranje* kao rezultati kupoprodaje nekretnine. Te dvije varijable bitno utječu na nastavak ili prekid poslovne suradnje.

Analiza u Tablici 5. pokazuje da najveći dio ispitanika ne zna kako bi definirali *vrijednost* nekretnine. Njih 10 (27,03 %) ne zna što je za njih *vrijednost*. Prema njihovu mišljenju, sve varijable imaju jednaku važnost stoga ne mogu jasno definirati što je za njih najveća *vrijednost* u kupoprodaji nekretnine. Takav podatak je iznenađujući jer se može shvatiti kao da ovi ispitanici nisu sigurni što su točno kupili. Puno kupaca kupi nekretninu, a tek nakon proteka vremena postanu svjesni što su kupili. Na drugom mjestu je *kvaliteta* za koju se odlučilo devet ispitanika (24,33 %). Ispitanicima je važno kakvi su materijali ugrađeni, izvedba radova, izolacija, instalacija, stolarija te ostali unutarnji i vanjski radovi. Na trećem mjestu nalazi se *lokacija* koja je važna za osam ispitanika (21,62 %). Što je nekretnina na boljoj lokaciji, to je vrijednija.

**Tablica 5. Percipirana vrijednost, oduševljenje i razočaranje u kupoprodaji**

Varijabla	Struktura (%)	Varijabla	Struktura (%)	Varijabla	Struktura (%)
Vrijednost nekretnine		Oduševljenje		Razočaranje	
1. Ne zna	27,03	1. Cijena	29,73	1. Skrivena mane	27,02
2. Kvaliteta	24,33	2. Izgled i lokacija	21,62	2. Susjedstvo	16,21
3. Lokacija	21,62	3. Ne zna	10,81	3. Kvaliteta	13,51
4. Povrat uloženog novca	8,11	4. Dodana vrijednost za istu cijenu	8,11	4. Različita cijena za istu nekretninu	10,81
5. Subjektivni dojam	8,11	5. Susjedstvo	8,11	5. Razlika između cijene i kvalitete	10,81
6. Vrijednost za novac	2,70	6. Natprosječna kvaliteta	8,11	6. Ne zna	10,81
7. Budući porast cijene nekretnine	2,70	7. Informiranost agenta	5,41	7. Nestručnost	8,13
8. Nema dodatnih ulaganja	2,70	8. Pogled na more	2,70	8. Vlaga	2,70
9. Stanje nekretnine	2,70	9. Nema naknadnih problema	2,70		
		10. Raspored prostorija	2,70		

Izvor: Rad autora

Četvrto mjesto zauzimaju *subjektivni dojam i povrat na uloženi novac* s po tri ispitanika (8,11 %). *Subjektivni dojam* je doživljaj svake osobe o kupljenoj nekretnini. Ista nekretnina za jednu osobu predstavlja veliku vrijednost, a za drugu vrlo malu ili nikakvu jer se sve temelji na osjećajima, odnosno percepciji. *Povrat na uloženi novac* ima jednaku važnost kao i subjektivni dojam. Ovdje je naglasak na racionalnoj osnovi pa se rade kalkulacije o isplativosti investicije. Vlasnik nekretnine očekuje bolji povrat na nekretninu u odnosu na uloženo.

Ostale kategorije dobile su po jedan odgovor (2,7 %). Tu spadaju *vrijednost za novac, stanje nekretnine, budući porast cijene nekretnine* i *ako nema dodatnih ulaganja*. Ove kategorije imaju malu važnost. Varijabla *oduševljenja* uvrštena u Tablici 5. objašnjava što može oduševiti kupaca kod kupoprodaje nekretnine. Na prvom mjestu nalazi se *cijena* što je odgovorilo 11 ispitanika (29,73 %). Dakle, trećina ispitanika smatra da ih cijena može

oduševiti. Obično ljudi cijenu smatraju mjerilom vrijednosti, ali u ovom istraživanju cijena je čimbenik oduševljenja. Smatra se da cijena može oduševiti kada kupac očekuje višu cijenu, a prodavatelj ponudi nižu. Disproporcija između kupčeve vrijednosti i prodavateljeve cijene može oduševiti kupca.

Na drugom mjestu su *izgled i lokacija* što je odabralo četiri ispitanika (21,62 %). Očito kupce može oduševiti estetika i atraktivna lokacija (poput blizine mora). Nadalje, njih četiri (10,81 %) ne zna što ih može oduševiti, odnosno kada su kupili stan, nije ih ništa posebno oduševilo. Četvrto mjesto zauzimaju tri kategorije: *dodana vrijednost za istu cijenu, susjedi i natprosječna kvaliteta* s po tri (8,11 %). *Dodana vrijednost za istu cijenu* podrazumijeva dodatno parkirno mjesto, garažu, dvorište ili neku drugu mogućnost koja se ne mora nadoplatiti. *Susjedi* također igraju važnu ulogu, pogotovo ako su pristojni, uljudni i obrazovani. Tada *susjedi* podižu vrijednost i ugodnu atmosferu u objektu. Dobrosusjedski odnosi ponekad vrijede više od besplatnog parkirnog mjesta ispred zgrade.

Razumljivo je da *natprosječna kvaliteta* može oduševiti kupca. No ako prodavatelj ne može realno naplatiti natprosječnu kvalitetu, tada je djelomično nezadovoljan. Peto mjesto zauzima *informiranost agenta* za što su se odlučila dva ispitanika (5,41%). Kupce mogu oduševiti privilegirane informacije koje im pomažu u donošenju odluke o kupnji nekretnine. Šesto mjesto zauzimaju s po jednim odabirom (2,7 %) tri kategorije: *pogled na more, nema naknadnih troškova i raspored prostorija*.

Iz Tablice 5. vidljiva je i varijabla *razočaranja* koja upućuju na čimbenike koji utječu na nezadovoljstvo kupaca u kupoprodaji nekretnine. Deset ispitanika (27,02 %) najviše mogu razočarati *skriveno mane*, tj. oni nedostaci koji se ne mogu primijetiti u trenutku razgledavanja nekretnine, a prodavatelj ih je smišljeno prešutio. Drugi po učestalosti čimbenika razočaranja je *susjedstvo* sa šest (16,21 %). To znači da nerazumni i netolerantni susjedi mogu narušiti cjelokupan dojam o objektu kupnje i umanjiti mu vrijednost. Najviše se pri tome misli na buku, nepoštivanje kućnog reda, čistoću, neodržavanje zajedničkih dijelova zgrade i stanarski neposluh. Treći čimbenik po važnosti je za pet ispitanika (13,51 %) *loša kvaliteta*. Ove ispitanike *loša kvaliteta* može razočarati usprkos dobroj lokaciji ili lijepom pogledu. Četvrto mjesto podjednako dijele tri čimbenika razočaranja: *različita cijena za istu nekretninu, razlika između cijene i kvalitete te nepoznavanje razloga razočaranja* za po četiri ispitanika (10,81 %). Proizlazi da kupci mogu biti razočarani ako vide istu nekretninu na različitim mrežnim stranicama po različitim cijenama. Nadalje, prevelika razlika između cijene i kvalitete (tj. visoka cijena, a niska kvaliteta) može čak izazvati ogorčenje kupaca.

Može se reći da je relativno visoka zastupljenost onih kupaca koji ne znaju što ih može razočarati. Tek na petom mjestu je *nestručnost agenta* za tri ispitanika (8,13 %), posebno ako nije dobro informiran o određenoj nekretnini i ako ne zna odgovore na sva postavljena pitanja kupaca. Na zadnjem mjestu je *vlaga* za jednog ispitanika ( 2,7 %).

**Tablica 6. Utjecaj poslijeprodajne aktivnosti agenta na ukupan doživljaj kupoprodaje**

Varijabla	Struktura (u postocima)
DA	62,16
NE	24,33
NE ZNA	13,51

Izvor: Rad autora

Tablica 6. govori utječu li poslijeprodajne aktivnosti agenta na cjelovitost doživljaja kupoprodaje nekretnine. Gotovo dvije trećine ispitanika, tj. njih 23 (62,16 %) smatraju da poslijeprodajne aktivnosti *utječu*, a njih devet (24,33 %) da ne utječu na ukupan doživljaj kupoprodaje nekretnine. Manji dio, tj. njih pet (13,51 %) izjasnio se da ne zna. Za analizu u Tablici 7. uzeti su u obzir odgovori samo onih ispitanika (njih 62,16 %) koji su odgovorili da poslijeprodajne aktivnosti utječu na njihov doživljaj kupoprodaje nekretnine. U nastavku se iscrpnije objašnjava utjecaj pojedinih poslijeprodajnih aktivnosti na kupoprodaju.

**Tablica 7. Poslijeprodajne aktivnosti agenta koje utječu na kupoprodaju (N = 23)**

Varijabla	Struktura (%)	Broj ispitanika
Da (bez obrazloženja)	34,77	8
Preporuka i partnerski odnos	26,09	6
Administracija i rješavanje problema	26,09	6
Stručnost	4,35	1
Osjećaj brige	4,35	1
Ako utječe na prodajnu cijenu	4,35	1

Izvor: Rad autora

Osam ispitanika (34,77 %) odgovorilo je *pozitivno*, ali bez obrazloženja kako točno poslijeprodajne aktivnosti agenta utječu na kupoprodaju. Odmah po važnosti slijede *preporuke i partnerski odnos* te *administracija i rješavanje problema* za po šest ispitanika (26,09 %). Drugim riječima agent očekuje nastavak suradnje i daljnje preporuke od kupca zbog dobro obavljenog posla. Pod administracijom smatra se uknjižba novog vlasnika.

Kada posjednik postane vlasnikom nekretnine, agentovom dužnošću smatra se prijepis troškova, prebacivanje režija na novog vlasnika (od vode, struje, komunalija do pričuve) i ostale potrebne dokumentacije. Rješavanje problema podrazumijeva uklanjanje poteškoća nastalih u poslijekupovnom dijelu, a što je obveza agenta i to na obostrano zadovoljstvo sudionika. Na posljednjem mjestu po zastupljenosti su *stručnost*, *osjećaj brige* i *utjecaj na cijenu* s po jednim odgovorom (4,35 %). Kako je *stručnost* već ranije objašnjena, ovdje valja istaknuti da se pod *osjećajem brige* smatra agentovo vođenje računa o kupčevim potrebama i željama. Mali dio ispitanika smatra agenta osobom koja može *utjecati na cijenu* nekretnine, parkinga, dodatnih pogodnosti ili na nepredviđene troškove koji su se javili u poslijekupovnom razdoblju, a primarno nisu bili uračunati u cijenu.

**Tablica 8. Razlozi kupnje nekretnine na području grada Šibenika**

Varijabla	Struktura (u postocima)
Geolokacija	24,32
Posao	16,22
Investicija	13,52
Mjesto stanovanja	13,52
Sigurnost	8,11
Sport	8,11
Privatni i poslovni razlozi	2,70
Nemogućnost kupnje u drugom mjestu	2,70
Emocionalna povezanost	2,70
Najbolji agenti za nekretnine	2,70
Turističko mjesto	2,70
Blizina mora	2,70

Izvor: Rad autora

Razlozi kupnje nekretnine na području Šibenika nalaze se poredani po važnosti u Tablici 8. U prvom redu ispitanici se odlučuju za kupnju nekretnine u Šibeniku zbog dobre *geolokacije*. Tako je navelo devet ispitanika (24,32 %). Ističu kao komparativnu prednost blizinu zračnih luka, dvaju nacionalnih parkova i šibenski arhipelag s nizom manjih otoka. S obzirom na to da je u anketi dominantno najviše sudjelovalo mladih ljudi (18 – 35 godina), može se zaključiti da je drugi po važnosti razlog za kupnju bio *poslovne naravi*, tj. radi zapošljavanja njih šest (16,22 %) u ovome kraju Dalmacije.

Treći i četvrti razlog kupnje su podjednako zastupljeni. To su *investicije i mjesto stanovanja* za po pet ispitanika (13,52 %). Dio ove populacije smatra da je Šibenik odlična prilika za ulaganje zbog svoje geolokacije, cijene nekretnina, turizma, prirode i relativne sigurnosti što postaje novi trend u ekonomskim kretanjima. Drugi dio populacije odlučio je kupiti nekretninu u mjestu stanovanja zbog poznavanja tržišta i sigurnosti u kupoprodaji. Po tri ispitanika (8,11 %) *sport i sigurnost* smatraju glavnim razlozima kupnje nekretnine u Šibeniku.

Ovaj grad je sportska i sigurna destinacija. Grad Šibenik i županija nude različite sportske aktivnosti svojim posjetiteljima. Pored poznatog i jedinog bungee jumpinga u Hrvatskoj sa Šibenskog mosta, u šibenskom akvatoriju svake godine održavaju se regate te postoje podvodne lokacije dostupne svim kategorijama ronilaca. Isto tako tu su aktivnosti penjanja i planinarenja te dva konjička kluba (Pegasus i Kolan). Osim navedenog grad Šibenik je prepoznat u biciklističkoj manifestaciji Tour of Croatia. Regija za biciklističke i pješačke rute ima outdoor brend Šibenik Bike & Hike i mrežnu stranicu [www.bikeandhike.hr](http://www.bikeandhike.hr) na kojoj je oko 85 ruta po svim vrstama podloge i za sve tipove vožnje biciklom. Regija ima standardizirane oznake biciklističkih ruta prema kojima je podijeljena u pet biciklističkih zona, a svaka biciklistička ruta ima jedinstvenu brojčanu oznaku od 1 do 499.<sup>4</sup>

Manje su zastupljeni razlozi za po jednog ispitanika (2,7 %): *privatni i poslovni razlozi, nemogućnost kupnje nekretnine u inozemstvu zbog previsokih cijena, emocionalna povezanost s gradom Šibenikom, najbolji agenti u prodaji, turističko mjesto i nekretnine uz more.*

### **4.3. Zaključci istraživanja**

Istraživanje je pokazalo da mladi iz Hrvatske najviše kupuju stanove radi rješavanja stambenog pitanja. Kod kupnje nekretnine ponajprije se gleda omjer kvalitete i cijene te lokacija. Trećina pristupa kupnji nekretnine osobnim kontaktom, a kupnja preko agenta zauzima drugo mjesto. Očito je da još uvijek kupci žele obaviti kupoprodaju nekretnine osobnim kontaktom radi izbjegavanja dodatnih troškova. Kada se govori o razini zadovoljstva kupaca, najviše njih je uglavnom potpuno zadovoljno, što znači da su njihova očekivanja u

---

<sup>4</sup> Hrvatska turistička zajednica: Regija Dalmacija – Šibenik; Od kraljevskih gradova i moćnih utvrda, do najčudesnijeg igrališta prirode – krševite Dalmacije. Dostupno na: <https://croatia.hr/hrHR/dozivljaji/aktivni-odmor/biciklizam/regija-dalmacija-sibenik> (pristupljeno 8. 3. 2020)

potpunosti ispunjena. Više od polovice smatra da će u budućnosti vrijednost nekretnine rasti, što je za tržište vrlo povoljno. Dok god kupci imaju pozitivan stav o kupoprodaji nekretnina unatoč kriznim vremenima, cijena će rasti. Rast vrijednosti nekretnina neće rasti eksponencijalno kao prije krize već linearno.

Prema podacima iz istraživanja, analizirale su se četiri osobine koje bi agent za nekretnine morao posjedovati. Najpoželjnija osobina je stručnost. Stručan agent ima obrazovanje, pregovaračke vještine, sposobnost psihološke procjene kupca i stvaranje dodane vrijednosti za kupca. Druga osobina po važnosti je profesionalnost koja se definira kroz odgovornost, preciznost, objektivno razmišljanje i poslovnu korektnost. Prije anketiranja autor je, prema svojem iskustvu, pretpostavljao da iskrenost ima veću važnost od ljubaznosti, no istraživanje je pokazalo drukčije. Očito ispitanici više cijene ljubaznog agenta nego iskrenog. Paradoksalno je da agent može biti neiskren, a da u njega kupci imaju povjerenja i obrnuto.

Najveće iznenađenje istraživanja bila je percipirana vrijednost nekretnine. Gotovo trećina kupaca nije znala definirati vrijednost nekretnine. Takav podatak je iznenađujući jer se može shvatiti kao da ovi ispitanici nisu sigurni što su točno kupili. Zaključak je da kupci koji ne znaju definirati vrijednost nekretnine potencijalno mogu kupiti svaku nekretninu jer svaka nekretnina ima neku vrijednost. Iskoristiti priliku znači ponuditi pravu nekretninu u pravo vrijeme na pravom mjestu pravoj osobi. Ako agent za nekretnine kreira dobru ponudu za kupca, može se nadati zaključenom poslu. Istraživanjem varijable oduševljenja cijena je imala najvažniju ulogu. Najveće oduševljenje je razlika između kupčeve vrijednosti i prodavateljeve cijene. U slučaju da je cijena ispod očekivanja, nastupa kupčevo oduševljenje. Obično ljudi cijenu smatraju mjerilom vrijednosti, ali u ovom istraživanju cijena predstavlja čimbenik oduševljenja. Kod varijable razočaranja najviše ih mogu razočarati skrivene mane, tj. nedostaci koji se ne mogu primijetiti u trenutku razgledavanja nekretnine, a prodavatelj ih je smišljeno prešutio. Kod takve kupoprodaje javlja se jaz između dobre kupoprodaje i prijevare. Naime, većina kupaca osjeća se prevareno zbog prešućenih nedostataka.

Istraživanje je pokazalo da dio ispitanika smatra kako poslijeprodajne aktivnosti utječu na kupoprodaju nekretnine, ali ne zna na koji način točno. Ispitanici općenito smatraju da je agent ako je angažiran, dužan obavljati sve zadatke u ime i za račun kupca bez obzira na to s koje strane se nalazio. Podrazumijevaju se općeniti poslovi kao prebacivanje režija na novog vlasnika (od vode, struje, komunalija do pričuve) i ostale potrebne dokumentacije.

Rezultati istraživanja potvrdili su da najviše kupaca kupuje nekretnine u Šibeniku zbog dobre geolokacije čime je potvrđena druga radna hipoteza H 2. To znači da ovaj grad ima komparativnu prednost. Šibenik je smješten gotovo u središnjem dijelu hrvatske obale Jadrana, u slikovitom, razvedenom zaljevu u koji utječe Krka, jedna od najljepših kraških rijeka Hrvatske. Danas je Šibenik administrativno-politički, gospodarski i društveno-kulturni centar Šibensko-kninske županije, kojoj se područje prostire uz obalu između zadarskog i splitskog primorja u dužini oko 100 kilometara, a u unutrašnjosti joj zaleđe dopire do Dinare, udaljene 45 kilometara. Iz Šibenskog zaljeva, dugačkog 10 kilometara i širokog 300 – 1200 metara, izlazi se na otvoreno more i otopno područje kroz uski krivudavi kanal sv. Ante.

Također veliku ulogu igra turizam koji razvija Šibenik kao turističku destinaciju. Sezona ima ključnu ulogu u razvijanju i podizanju infrastrukture grada. Važno je spomenuti različite mogućnosti sportskih aktivnosti. Uz to, Grad Šibenik jedan je od primjera uspješnog korištenja sredstava iz EU-a jer je zajedno sa Šibensko-kninskom županijom imao jedan od najboljih omjera prijavljenih i odobrenih projekata, a realizirano je ukupno 468,64 milijuna kuna. Korištenjem sredstava EU-a provedeni su projekti obnove tvrđava sv. Mihovil i Barone, te se planiraju obnoviti i tvrđava sv. Ivana i tvrđava sv. Nikole koja se nalazi u šibenskom kanalu sv. Ante.<sup>5</sup> Zaključak je da geolokacija uvelike utječe na cijenu nekretnina i na uvjete razvijanja i rasta ovog područja.

Zbog nedovoljno reprezentativnog uzorka ispitanika (37), rezultati ovoga istraživanja ne mogu biti temelj za donošenje općih zaključaka o tržištu nekretnina na području Grada Šibenika. Ipak, rezultati su dovoljno indikativni i vjerodostojni za razumijevanje stanja i perspektiva o ovoj gospodarskoj aktivnosti.

---

<sup>5</sup> Europski strukturni i investicijski fondovi: Što je Republici Hrvatskoj na raspolaganju od EU fondova?. Dostupno na: <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/> (pristupljeno 12. 5. 2020)



## 5. ZAKLJUČAK

Cilj ovoga rada bio je utvrditi razinu povezanosti dobivene vrijednosti i zadovoljstva kupaca nekretnina na području Grada Šibenika. Nekretnine čine važan trgovački čimbenik ekonomskih kretanja ovoga dalmatinskog grada, stoga je bilo bitno dobiti povratne informacije o zadovoljstvu kupaca. Osim zadovoljstva empirijskim se istraživanjem saznalo kako kupci percipiraju vrijednost nekretnine. U tom kontekstu važno je identificirati percepciju vrijednosti za klijenta i refleksiju te vrijednosti na cijenu nekretnina i ukupnog zadovoljstva klijenta. Svaki klijent ima svoj vrijednosni sustav pa mu je potrebno pružiti individualni pristup i pozornost. Suvremene agencije za promet nekretnina pokušavaju razviti marketinški odnos sa svakim kupcem pojedinačno (*one to one*).

Prvo istraživačko pitanje glasi: “Koje su značajke procesa osobne prodaje nekretnina?” Analizom relevantne literature došlo se do saznanja o procesu osobne prodaje koja se sastoji od sedam koraka. Svaki korak opisuje fazu u kojoj se nalazi agent za promet nekretnina. Proces osobne prodaje započinje od traženja i klasificiranja, istraživanja, upoznavanja, prezentiranja i demonstriranja, rješavanja primjedbi, zaključivanja do praćenja. Svaka faza ima svoje karakteristike i specifičnosti. Osim procesa osobne prodaje postoje i pristupi ili modeli osobne prodaje. Oni se mogu podijeliti na četiri skupine: tradicionalni pristup, dvočlani međusobno interaktivni pristup, uvjetni model efikasne prodaje i pristup prema kupcu. Navedeni pristupi imaju prednosti i nedostatke. Najviše ovisi o situaciji u kojoj se agent nalazi i koju metodu će primijeniti. Najstariji pristup je tradicionalni, a najmoderniji je uvjetni model efikasne prodaje i pristup prema kupcu.

Drugo istraživačko pitanje glasilo je: “*Kako percepcija dobivene vrijednosti utječe na zadovoljstvo kupaca?*” Došlo se do spoznaje da velik dio kupaca nije znao definirati vrijednost nekretnine. Prema njihovu mišljenju, kod kupnje nekretnine sve ima jednaku važnost i nisu mogli izdvojiti nešto najbitnije. Neki percipiraju vrijednost nekretnine kroz kvalitetu. Kvalitetno ugrađeni materijali su vrijednost nekretnine. Jedan od prioriteta u odabiru nekretnine je lokacija. Što je bolja lokacija, to je nekretnina vrijednija. Kupci također percipiraju vrijednost s pomoću povrata na uloženi kapital. Njima vrijednost predstavlja uloženo u odnosu na dobiveno. To znači da bi nekretnina trebala vratiti kroz određeno vrijeme više nego što je u nju uloženo. Određena skupina smatra da je to subjektivni dojam, što upućuje na to da svaki kupac ima različite doživljaje za istu nekretninu. Treća skupina nekretnine promatra kao vrijednost za novac. To pokazuje da su očekivali upravo vrijednost

koju su platili. Ostali kupci imali su pojedinačne poglede na vrijednost nekretnine, kao što su: budući porast cijene nekretnine, bez dodatnih ulaganja i stanje nekretnine.

Treće istraživačko pitanje glasilo je: " *Kako se mjeri zadovoljstvo kupaca?* Da bi se što bolje istaknula ulogu propisanog načela pravnog jedinstva nekretnine, potrebno je ponovno analizirati Zakon o vlasništvu koji u čl. 9. izričito propisuje da sve ono što je sa zemljištem razmjerno trajno povezano na njegovoj površini ili ispod nje, u pravnom je smislu dio zemljišta i ako zakonom nije drukčije određeno, dijeli njegovu pravnu sudbinu. Prema tome, objekt pravnih odnosa u pravnom prometu, objekt trgovine nekretninama, može biti samo zemljište zajedno sa svime što je s njim razmjerno trajno povezano, što je na njegovoj površini ili ispod nje izgrađeno s namjerom da trajno ostane, sa svime što je u nekretninu ugrađeno, na njoj dograđeno, nadograđeno ili na bilo koji drugi način s njom trajno spojeno.

Tržište nekretnina je po mnogočemu različito od ostalih postojećih tržišta zbog: vrijednosti nekretnine, utjecaja države na ovaj segment, specifičnog odnosa ljudi prema nekretninama. Ljudi nekretnine obično promatraju kroz tri odvojena aspekta: predodžbe, očekivanja i psihološke dobiti. Jedan od glavnih preduvjeta kupnje nekretnine su stalni prihodi ili kreditna sposobnost te stabilni planovi za najmanje od pet do sedam godina. Investicija u nekretninu je oblik štednje, koja je isplativija od dobivene kamate kroz štednju u banci. Buduća očekivanja kupaca su: rast cijena i tržišta nekretnina. Uvijek postoji alternativa iznajmljivanja koja jamči stalan приход za podmirivanje kredita. Osim financijskih stavki vlastita nekretnina pruža osjećaj zadovoljstva i sreće koju čovjek ima kada uređuje vlastitu nekretninu. Nedostaci kupnje nekretnine su najčešće nepredviđeni troškovi. Ako se nekretnina financira kreditom, treba uzeti u obzir nepredviđene i dodatne troškove koji se ne mogu pokriti kreditom.

Pod dodatne troškove nekretnine spadaju: ovjera i solemnizacija ugovora, porez na promet nekretnina, opremanje ili uređenje nekretnine. Osim troškova kod kupoprodaje izvjesne troškove nosi renovacija, održavanje i uređenje. Nekretnina nije likvidna kao što je ušteđevina. Odluka o kupnji nekretnine za sve kupce predstavlja izazov bez obzira na to o kakvim se kupcima radi i kupovnoj moći.

Četvrto istraživačko pitanje glasilo je: " *Koje su osobitosti i specifičnosti u prometu nekretnina na području Grada Šibenika?* "

Najvažniji razlozi kupnje nekretnine u Šibeniku su različiti: geolokacija, posao, investicija, mjesto stanovanja, sigurnost, sport i ostali razlozi koji su manjeg značaja. Tržište nekretnina u Šibeniku razvijalo se postupno i konstantno je raslo svake godine. Najbolje godine su bile u

razdoblju od 2003. do krizne 2008. kada su cijene bile na vrhuncu. U razdoblju krize cijene su u prosjeku pale otprilike za 30% i taj trend je trajao sve do 2015. Danas prosječna cijena kamenih kuća u centru Šibenika iznosi između 1.800 i 2.300 eura/m<sup>2</sup>, a cijena izvan centra je niža od 1.800 eura/m<sup>2</sup>. Kuće na obali mora skuplje su od kuća u unutrašnjosti. Cijena stana u gradskom području u prosjeku iznosi 1.700 eura/m<sup>2</sup>, a u unutrašnjosti 1.100 eura/m<sup>2</sup>. U Šibeniku je moguće za vrijednost jednog stana kupiti kuću, ovisno o situaciji. Najatraktivnije lokacije nekretnina u Šibeniku su Varoš, Dolac i Brodarica.

Od svih nekretnina najviše se prodaju stanovi od 50 do 70 m<sup>2</sup>, što je otprilike dvije spavaće sobe. Zanimljivo je da su potrebe tržišta prije i poslije krize ostale jednake iako je potražnja pala. U ovom istraživanju došlo se do spoznaje da kupci nekretnine na području Šibenika kod agenta za nekretnine najviše cijene: stručnost, profesionalnost, ljubaznost i iskrenost. Također, utvrđeno je da poslijeprodajne aktivnosti agenta utječu na doživljaj kupoprodaje nekretnine. Većina kupaca ne zna kako bi definirali vrijednost nekretnine. Cijena predstavlja čimbenik oduševljenja, a skrivene mane čimbenik razočaranja. Potvrđeno je da većina mladih kupuje nekretninu u svrhu rješavanja stambenog pitanja.

Istraživanjem je potvrđena **radna hipoteza H1** koja je u uvodu glasila: *Posljedica nepodudaranja očekivane vrijednosti i stvarno dobivene vrijednosti kod kupca nekretnine su različite razine zadovoljstva.*

Svaka kvalitetna prodaja je razmjena vrijednosti. Vrijednost je temelj svake kupnje, a zadovoljstvo ili nezadovoljstvo njezina posljedica. Kada se kupac odluči kupiti nekretninu tada dolazi do razmjene vrijednosti. Kao i u vrijednostima tako i u zadovoljstvu kupaca postoji više razina. Svaka razina ima uzročno-posljedičnu vezu, odnosno objašnjava različita stanja nakon kupnje nekretnine. Kao proces kojim pojedinci prepoznaju, organiziraju i interpretiraju podražaje da bi kreirali smislenu sliku svijeta koji ih okružuje, percepcija ima strateške implikacije za ponuđače. Naime, potrošač odluke donosi na temelju vlastitih percepcija, a ne samo na temelju objektivne stvarnosti. Subjektivna teorija vrijednosti je teorija koja nije određena po količini rada potrebnih za proizvodnju dobara. Vrijednost proizvoda ili usluge određuje osoba kojoj služi za postizanje svojih željenih ciljeva. Iz subjektivne teorije zaključuje se da je “korisnost” najbolji pokazatelj vrijednosti.

U situaciji nepodudaranja očekivane vrijednosti i stvarne vrijednosti kod kupca će izazvati određeni stav koji će za posljedicu imati različite razine zadovoljstva. To su oduševljenost,

zadovoljstvo ili nezadovoljstvo koje se može još razvrstati na: a) zadovoljstvo, b) izrazito zadovoljstvo, c) nezadovoljstvo, d) izrazito nezadovoljstvo.

Oduševljenje upućuje na čimbenike koji utječu na zadovoljstvo kupaca u kupoprodaji nekretnine. Trećina kupaca smatra da ih cijena može oduševiti. Obično ljudi cijenu smatraju mjerilom vrijednosti, ali prema istraživanju u ovom radu cijena je čimbenik oduševljenja. Smatra se da cijena može oduševiti kada kupac očekuje veću cijenu, a prodavatelj ponudi manju. Disproporcija između kupčeve vrijednosti i prodavateljeve cijene može oduševiti kupca. Također, oduševljenje predstavlja izgled i lokacija nekretnine. Kupce često može iznenaditi dobra lokacija poput blizine mora. Razočaranje upućuje na čimbenike koji utječu na nezadovoljstvo kupaca u kupoprodaji nekretnine. Najviše ih mogu razočarati skrivene mane, tj. oni nedostaci koji se ne mogu primijetiti u trenutku razgledavanja nekretnine, a prodavatelj ih je smišljeno prešutio. Drugi po učestalosti čimbenik razočarenja je susjedstvo. To znači da nerazumni i netolerantni susjedi mogu narušiti cjelokupan dojam o objektu kupnje i umanjiti mu vrijednost. Iz navedenog proizlazi da samo cijena generira zadovoljstvo i utječe na prodaju. Ako kupac dobije jako dobru cijenu ili ponudu za nekretninu koju nije očekivao da će dobiti, to će rezultirati kupnjom. Može se zaključiti da postoji korelacija između zadovoljstva i cijene, odnosno što je cijena nekretnine niža, to je zadovoljstvo veće te tako utječe na prodaju nekretnine.

Istraživanjem je potvrđena i **radna hipoteza H2** koja je u uvodu glasila: *Nekretnine se u širem području Grada Šibenika najviše kupuju zbog izvrsne geolokacije.*

Rezultati empirijskog istraživanja su potvrdili da najviše kupaca kupuje nekretnine u Šibeniku zbog dobre geolokacije koja uvelike utječe na cijenu nekretnina i na uvjete razvijanja i rasta ovog područja. Grad je smješten na središnjem dijelu hrvatske obale Jadrana, u slikovitom i razvedenom zaljevu u koji utječe rijeka Krka, jedna od najljepših kraških rijeka Hrvatske. U neposrednoj blizini su i dva nacionalna parka (Krka i Kornati), a i treći Paklenica je udaljen samo 100 kilometara. Šibenik je sjedište Šibensko-kninske županije, kojoj se područje prostire uz obalu između zadarskog i splitskog primorja, u unutrašnjosti joj zaleđe dopire do Dinare, a iz Šibenskog zaljeva izlazi se na otvoreno more i otočno područje kroz kanal sv. Ante. Obalno područje šibenskog kraja dopire samo nekoliko kilometara od mora, do brdskog niza Trtar i na jugoistoku do bila Svilaje.

Grad Šibenik ima iznimno važan geoprometni položaj. Okosnica je Jadranska turistička cesta s odvojcima do Drniša (33 km) i Knina (55 km) te dalje u unutrašnjost Hrvatske. Značajna je prometnica i željeznička pruga koja vodi prema Zagrebu i Splitu. Zračni se promet odvija preko luke "Split" u Kaštelima (55 km) i luke Zemunik (85 km) od Šibenika. Novoizgrađena autocesta "Dalmatina" (A1) još je kvalitetnije povezala Šibenik s ostalim dijelovima Hrvatske, te Europom.<sup>6</sup>

Uvažavajući ograničenja koja deriviraju iz nedovoljno reprezentativnog uzorka ispitanika (37), rezultate ovog istraživanja valja uzeti više kao orijentaciju a ne kao temelj za donošenje općih zaključaka o tržištu nekretnine na području Grada Šibenika. Ipak, rezultati su dovoljno indikativni i vjerodostojni za dublje razumijevanje stanja i perspektiva o ovoj gospodarskoj aktivnosti. Konačno, ovo istraživanje zaslužuje proširenje putem većeg uzorka u budućnosti kako bi se mogli iznaći snažniji i sveopći zaključci za promet nekretnine u ovom dalmatinskom gradu.

---

<sup>6</sup> Poslovni turizam. Dostupno na: <https://www.poslovniturizam.com/destinacije/sibenik/33/> (pristupljeno 15. 7. 2020.)

## LITERATURA

### Knjige:

1. Al-Sabbahy, H. Z. (2004). *An examination of past-experience perceived value: the case of hospitality services*. United Kingdom: University of Surrey.
2. Anderson, K., Kerr, C. (2002). *Customer Relationship Management*. New York: McGraw-Hill Company.
3. Barković, D. (2011). *Uvod u operacijski management*. Osijek: Ekonomski fakultet.
4. Bilić, B. (2016). *Kvaliteta: Planiranje, analiza i upravljanje*. Split: Fakultet elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje.
5. Delozier, M. W. (1976). *The Marketing Communication Process*. New York: McGraw-Hill Company.
6. Dibb, S., Simkin, L., Pride W. M., Ferrell, O. C. (1991). *Marketing: Europsko izdanje*. Zagreb: Mate
7. Dobrinić, D., Dvorski, S., Hutinski, Ž., Vrček, N. (2005). *Izravni marketing*. Varaždin: Tiva
8. Egan, J. (2007). *Marketing communications*. London: Thomson Learning.
9. Grbac, B., Lončarić (2010). *Ponašanje potrošača na tržištu krajnje potrošnje*. Rijeka: Ekonomski fakultet
10. Gutić, D., Barbir B. (2009). *Ponašanje potrošača*. Makarska: Fortunagraf d.o.o.
11. Iverson, K. M. (1989). *Introduction to hospitality management*. New York: Van Nostrand Reinhold.
12. Jobber, D., Lancaster, G. (2009). *Selling and Sales management (8<sup>th</sup> ed.)*. Harlow: Prentice Hall.
13. Kesić, T. (2003). *Integrirana marketinška komunikacija: oglašavanje, unapređenje prodaje, internet, odnosi s javnošću, publicitet, osobna prodaja*. Zagreb: Opinio d.o.o.
14. Kondić, Ž. (2002). *Kvaliteta i ISO 9000. Razine zadovoljstva kupaca*. Varaždin. Tiva
15. Kotler, P. (1997). *Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola*. Zagreb: Mate
16. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006). *Osnove marketinga*. Zagreb: Mate d.o.o.
17. Kotler, P., Keller, K. L. (2008). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate.
18. Kraljević, R. i Perkov, D. (2014). *Menadžment tržišnih komunikacija*. Zagreb: Plejada i Libertas.
19. Levitt, T. (1983). *The Marketing Imagination*. New York: Macmillan.
20. Lewicki, R. J., Saunders D. M., Barry B. (2009). *Pregovaranje*. Zagreb: Mate.
21. Manning, L. G., Reece, L. B. (2008). *Suvremena prodaja – stvaranje vrijednosti za kupca*. Zagreb: Mate.

22. Mayer, J. D., Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence. Emotional development and emotional intelligence*. New York: Basic Books.
23. Menger, C. (2007). *Principles of Economics*. Auburn: Ludwig von Mises Institute.
24. Mueller, J., Srića, V. (2005). *Upravljanje odnosom s kupcima*. Zagreb: Delfin.
25. Oliver, R. L. (1999). *Value as excellence in the consumption experience. Consumer value: a framework for analysis and research*. London: Routledge.
26. Ozretić Došen, Đ. (2010). *Osnove marketinga usluga*. Zagreb: Mikrorad d.o.o.
27. Perkov, D. (2019). *Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba*. Zagreb: Narodne novine.
28. Smith, A. (2005). *Bogatstvo naroda: Istraživanje prirode i uzroka bogatstva naroda*. Zagreb: Masmmedia.
29. Sudar, J., Keller, G. (1991). *Promocija: ekonomska propaganda, unapređenje prodaje, osobna prodaja, odnosi s javnošću, ekonomski publicitet*. Zagreb: Dr. Ivo Burić.
30. Swift, R. S. (2001). *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
31. Šulak, F. (1990). *Osobna prodaja: neposredno komuniciranje s potrošačima*. Zagreb: Školska knjiga.
32. Tomašević Lišanin, M., Kadić Maglajlić, S., Drašković, N. (2019). *Principi prodaje i pregovaranja*. Zagreb: Ekonomski fakultet.
33. Toskich, B. (2001). *Verbal Driver*. Roma: Sperling & Kupfer Editori.
34. Vranešević, T. (2000). *Upravljanje zadovoljstvom kupaca*. Zagreb: Golden marketing.
35. Walker, R. (2009). *Kupujem se*. Zagreb: Ljevak.
36. Woodruff, B. R., Gardial, F. (1995). *Know Your Customer*. Tennessee: Blackwell Publishers.
37. Zeithaml, V., Parasurman, A., Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. United Kingdom: University of Surrey.

#### **Znanstveni i stručni članci:**

1. Bandur, M., Bandur, I. (2015). Upravljanje odnosima s kupcima kao temelj izgradnje konkurentskih pozicija agencija za posredovanje u prometu natržištu nekretnina. *Praktični menadžment*, 6 (1), 73-83.
2. Chen. I. J., Popovich, K. (2003). Understanding Customer Relationship Management (CRM) : People, Process and Technology. *Business Process Journal*, 9 (5), 665-678.
3. Cronin, J. J., Brady, M. K., Hult, G. T. (2000). Assessing the effects of quality, value and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments, *Journal of retailing*, 76 (2), 193-218.
4. Drašković, M. (2010). Uzroci globalne financijske krize. U: G. Santini (ur.) *Učinkovitost platne bilance na ekonomski razvoj* (33), 181-199.

5. Frančišković, V. I. (1999). Osobna prodaja životnih osiguranja U: I. Sever (ur.) *Zbornik radova ekonomskog fakulteta Rijeka*, (1), 119-132.
6. Hoots, M. (2005). Customer relationship management for facility managers. *Journal of Facilities Management*, 4 (3), 346-361.
7. Huang, M. H. (2008). The influence of selling behaviours on customer relationship in financial services. *International Journal of Service Industry Management*, 19 (4), 458-473.
8. Ivanković, J. (2008.) Relationship marketing and managing value delivery to customer. *Ekonomski pregled*, 59, 9-10.
9. Kandampully, J., Suhartonto, D. (2000). Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (6), 50-57.
10. Korda, P. A., Milfelner, B. (2009). Važnost percipirane vrijednosti kod evaluacije zadovoljstva hotelskih gostiju: slučaj Slovenija. *Acta turistica*, 21 (1), 73-94.
11. Kos, A., Trstenjak, M., Kralj, A. (2011). Zadovoljstvo kupaca – kako ga mjeriti?. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta*, 2 (1), 48-54.
12. Kovačević, B., Čveljo, M. (2008). Liberalizacija tržišta nekretnina u Republici Hrvatskoj prednosti i nedostaci. *Tranzicija*, 19-20 (9), 109-118.
13. Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Yim, F. H. K. (2005). CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 11/12 (39), 1264-1290.
14. Lovrinčević, Ž., Vizek, M. (2008). Determinante cijena nekretnina u Republici Hrvatskoj i potencijalni učinci liberalizacije tržišta nekretnina. *Ekonomski pregled*, 59 (12), 723-739.
15. Nakić, S. (2014). Stavovi potrošača u promotivnim aktivnostima. *Praktični menadžment*, 5 (2), 109-144.
16. Rajić, V. (2012). Samoaktualizacija, optimalna iskustva, reformske pedagogije. *Časopis za pedagogijsku teoriju i praksu*, 153 (2), 237.
17. Stanić, M., Bolfek, B., Sigurnjak, L. (2012). Nekretnine kao uzrok financijske i gospodarske krize. U: M. Radačić (ur.) *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku* (34), 157-172.
18. Van der Haar, J. W., Kemp, R. G. M., Omta, O. (2001). Creating value that cannot be copied. *University of Groningen*, 1-26.
19. Zeithaml, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: A mensend model and synthesis of evidence. *Journal of marketing*, 53 (3), 50-60.

#### **Internetski izvori:**

1. Brajković, A. (2014). *Kod ljubaznog trgovca kupci potroše 67% više novca*. Zagreb. Poslovni dnevnik. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/> (pristupljeno 12. 10. 2019.)
2. Burza nekretnina. (2020). *Tražene i postignute cijene 1997-2019*. Dostupno na: <https://www.burza-nekretnina.com/> (pristupljeno 10. 7. 2020.)



3. Burza nekretnina. (2020). *Realizirane cijene nekretnina za Zagreb, Jadran i Hrvatsku*. Dostupno na: <https://www.burza-nekretnina.com/> (pristupljeno 10. 7. 2020.)
4. Adriatica-agencija za nekretnine. (2020). Dostupno na: <https://www.adriatica-nekretnine.hr/> (pristupljeno 17.7.2020.)
5. Centar nekretnine. (2016). *Prosječna cijena stanova, kuća i apartmana u Zagrebu i na Jadranu te njihove promjene na mjesečnoj i godišnjoj razini*. Dostupno na: <https://net.hr/tema/centar-nekretnina/> (pristupljeno 10. 7. 2020.)
6. Eurostat. (2017). Eurostat: *House price index*. Eurostat. Dostupno na: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Housing\\_price\\_statistics\\_-\\_house\\_price\\_index](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Housing_price_statistics_-_house_price_index) (pristupljeno 5. 2. 2017.)
7. Europski strukturni i investicijski fondovi: *Što je Republici Hrvatskoj na raspolaganju od EU fondova?*. Dostupno na: <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/> (pristupljeno 12.05.2020)
8. Perkov, D. (2020). *Razvoj vještina osobne prodaje i odnosa s kupcima*. Dostupno na: [www.perkov-savjetovanje.hr](http://www.perkov-savjetovanje.hr) (pristupljeno 4. 5. 2020.)
9. Svijet kvalitete. (2013). *Kano model*. Zagreb: Svijet kvalitete. Dostupno na: <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/918-kano-model> (pristupljeno 22. 1. 2020.)

**Ostalo:**

1. Barun, I. (2015). *Nekretnine i dizajn*. Split: Bliškov-nekretnine, (21-24)
2. Kontrec, D. (2010). *Siguran pravni promet nekretnina i zemljišna knjiga* (skripta). Zagreb: Hrvatska gospodarska komora.
3. Vodopija, Š., Vajs, A. (2010). *Vještina slušanja u komunikaciji i medijaciji: priručnik i savjetnik za uspješnu komunikaciju*. Zadar: Edicija Erudita
4. Zakon o porezu na promet nekretnine. *Narodne novine*, 115/06. i 106/18.
5. Kazneni zakon. *Narodne novine*, 125/11.
6. Zakon o vlasništvu i drugim stvarnim pravima *Narodne novine*, 91/96.
7. Zakon o državnoj izmjeri i katastru nekretnine. *Narodne novine*, 16/07.

## POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

### Popis slika:

Slika 1. Razvoj osobne prodaje (od 1950. do danas) .....	11
Slika 2. Strateška prodaja .....	12
Slika 3. Isplativost dugoročnog partnerstva .....	13
Slika 4. Koraci u učinkovitoj prodaji .....	14
Slika 5. Jednostavni model dvočlane – dvosmjerne komunikacije .....	20
Slika 6. Uvjetni model efikasne osobne prodaje .....	22
Slika 7. Usporedba vrijednosti za kupce i zadovoljstva kupaca .....	37
Slika 8. Osnovne značajke Kano modela .....	39
Slika 9. Konkurentne značajke Kano modela .....	40
Slika 10. Uzbudjujuće značajke Kano modela .....	41
Slika 11. Osnovni elementi sustava CRM-a u agencijama za promet nekretnina .....	44

### Popis grafikona:

Grafikon 1. Pojedini aspekti procesa komunikacije .....	21
Grafikon 2. Razine zadovoljstva kupaca .....	34
Grafikon 3. Važnost različitih kupaca na tržištu .....	35
Grafikon 4. Kretanje traženih i postignutih cijena u Hrvatskoj za stanogradnju .....	47
Grafikon 5. Prosječno postignute cijene za grad Zagreb, Jadran i Hrvatsku .....	49
Grafikon 6. Dinamika rasta i pada House price indeksa u Europi .....	51

### Popis tablica:

Tablica 1. Prosječna cijena m <sup>2</sup> stana, kuće i apartmana u Zagrebu i na Jadranu .....	50
Tablica 2. Prosječna cijena apartmana na Jadranu .....	55
Tablice 3. i 3.1. Profil ispitanika i razine zadovoljstva kupoprodajom nekretnine .....	57
Tablica 4. Četiri najvažnije osobine agenta u kupoprodaji nekretnine .....	58
Tablica 5. Percipirana vrijednost, oduševljenje i razočaranje u kupoprodaji .....	60
Tablica 6. Utjecaj poslijeprodajne aktivnosti agenta na ukupan doživljaj kupoprodaje .....	62
Tablica 7. Poslijeprodajne aktivnosti agenta koje utječu na kupoprodaju (N = 23) .....	62
Tablica 8. Razlozi kupnje nekretnine na području grada Šibenika .....	63

## PRILOG: anketni upitnik

### Untitled Title

---

1. **Spol \***

*Mark only one oval.*

- M  
 Ž

2. **Dob \***

*Mark only one oval.*

- 18 - 35  
 36 - 50  
 51 - 65  
 > 65

3. **Mjesto stanovanja \***

*Mark only one oval.*

- Slovenija  
 Hrvatska  
 Italija  
 Austrija  
 Ostalo

**4. Predmet kupnje \***

*Mark only one oval.*

- Kuća
- Vila
- App
- Stan
- Poslovni prostor

**5. Motiv kupoprodaje nekretnina? \***

*Mark only one oval.*

- Investicija
- Oblik štednje
- Uživavanje
- Poslovni razlozi
- Rješavanje stambenog pitanja
- Prestiž
- Nešto drugo

**6. Što Vam je najvažnije kod kupovine nekretnina? \***

*Mark only one oval.*

- Lokacija
- Veličina
- Omjer kvalitete i cijene
- Pristup prodavača
- Uređenost
- Niska cijena

**7. Kako ste kupili nekretninu? \***

*Mark only one oval.*

- Preko prijatelja
- Agentu za nekretnine
- Preporukom
- Osobnim kontaktom
- Preko oglasa
- Na neki drugi način

8. Jeste li po završetku kupoprodajnog procesa bili zadovoljni nekretninom? \*

Mark only one oval.

- Nezasovoljan/na
- Djelomice zasovoljan/na
- Potpuno zasovoljan/na
- Oduševljen/na

9. Očekujete li u budućnosti povećanje tržišne vrijednosti nekretnine koju ste kupili? \*

Mark only one oval.

- Da
- Ne
- Možda
- Bit ću sretan da ostane ista vrijednost

10. Navedite koje četiri najvažnije osobine očekujete od agenta u kupoprodaji nekretnine? \*

---

---

---

---

---

11. Što za Vas predstavlja vrijednost nekretnine i kako Vi percipirate vrijednost nekretnine u smislu omjera između kvalitete i cijene? Što Vas može oduševiti, a što razočarati? \*

---

---

---

---

---

12. Utječu li i kako poslijeprodajne aktivnosti agenta na Vaš ukupan doživljaj kupoprodaje nekretnine? \*

---

---

---

---

13. Zašto ste nekretninu kupili upravo na području Grada Šibenika?

-----  
-----

Životopis kandidata					
<b>Ime i prezime</b>					
Danijel Gulin					
<b>Datum i mjesto rođenja</b>					
3. 9. 1974., Šibenik					
<b>Obrazovanje</b>					
2017.	Stručni prvostupnik poslovne ekonomije (bacc. oec.)	Stručni studij			
	Ekonomski fakultet u Travniku				
	Poslovna ekonomija				
<b>Radno iskustvo</b>					
2003. – danas ZAGREBAČKI HOLDING d.o.o. – PODRUŽNICA ČISTOĆ - Poslovođa odvoza kućnog otpada					
<b>Ostale kompetencije i vještine</b>					
Materinski jezik	Hrvatski				
Ostali jezici	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
Engleski	A2	B1	A2	A2	A2
Komunikacijske vještine	dobre komunikacijske vještine stečene tijekom obrazovanja na fakultetu, poznavanje rada i učenja u timu sklonost otvorenoj i izravnoj komunikaciji radi uspostavljanja kvalitetnijih poslovnih odnosa				
Računalne vještine	osnove rada na računalu, dobro poznavanje rada u MS office-u				
Ostale vještine	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ marljivost</li> <li>▪ upornost</li> <li>▪ želja za stjecanjem novih znanja i vještina</li> <li>▪ aktivan sportski život</li> </ul>				
Vozačka dozvola	KATEGORIJE: AM, A1, A2, A, B, C1, C, BE, C1E, CE, F, G				