

Strategije, taktike i organizacija prodaje poduzeća Klimaoprema d.d.

Lažeta, Petar

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2018

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:223:441875>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-05**



Repository / Repozitorij:

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



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE
ZAGREB**

PETAR LAŽETA

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD
STRATEGIJE, TAKTIKE I ORGANIZACIJA PRODAJE
PODUZEĆA KLIMAOPREMA d.d.**

Zagreb, listopad 2018.

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE
ZAGREB**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ
MENADŽMENT UNUTARNJE I MEĐUNARODNE TRGOVINE**

**STRATEGIJE, TAKTIKE I ORGANIZACIJA PRODAJE
PODUZEĆA KLIMAOPREMA d.d.**

**STRATEGIES, TACTICS AND SALE ORGANIZATION OF COMPANY
KLIMAOPREMA d.d.**

KANDIDAT: Petar Lažeta

MENTOR: Draženka Čosić, univ.spec.oec.

Zagreb, listopad 2018.

I SAŽETAK

Prodaja je segment od iznimne važnosti za svako poduzeće pa tako i za Klimaopremu d.d. Tvrtka je svoj fokus okrenula izvozu, zahtjevnom međunarodnom tržištu i izgradnji novih proizvodnih kapaciteta, stoga su i očekivanja od odjela prodaje značajno narasla.

Danas trendovi menadžmenta prodaje idu ka uvažavanju izgradnje odnosa s kupcima, timskoj prodaji, profitabilnosti prodaje koja zahtjeva strateško planiranje programa prodaje i marketinga, vodstvo zbog kompleksnog upravljanja prodajnim osobljem i šire djelovanje na globalnu tržišnu perspektivu. Također, sve više se uvažava direktna strategija komunikacije koja daje važnost dijalogu i povratnim informacijama od strane kupca koje omogućavaju kreiranje bolje ponude.

Predmet ovog specijalističkog diplomskog rada je detaljan, sistematični, organizacijski prikaz odjela prodaje poduzeća Klimaoprema d.d.. U radu su detaljno opisane sve prednosti i nedostaci prodajne organizacije navedenog poduzeća, te je shodno detektiranim problemima dan prijedlog rješenja prodajne organizacije u poduzeću Klimaoprema d.d..

KLJUČNE RIJEČI: prodaja, upravljanje prodajom, izravni marketing, obuka.

II SUMMARY:

The sale is a segment of exceptional importance for every company as well as Klimaoprema d.d. The company put its focus on exports, the demanding international market and the construction of new production capacities, so the expectations of the sales department have also grown.

Today, sales management trends are focused on building customer relationships, team sales, profitability of sales that requires strategic planning of sales and marketing programs, leadership due to complex sales management and wider exposure to global market perspective. Also, a direct communication strategy that emphasizes the importance of dialogue and feedback from the buyer, which makes it possible to create a better offer is increasingly being taken.

The subject of this specialized graduate thesis is a detailed, systematic, organizational presentation of the sales department of Klimaoprema Inc. The paper will describe all the advantages and the disadvantages of the sales organization of the mentioned company, and will be offered the solutions to the sales organization in Klimaoprema d.d. according to the detected problems.

KEYWORDS: selling, sales management, direct marketing, training.

SADRŽAJ

I SAŽETAK.....	I
II SUMMARY.....	II
1. UVOD.....	3
1.1. Predmet, svrha i ciljevi rada	4
1.2. Istraživačka pitanja	4
1.3. Metodologija istraživanja	5
1.4. Struktura rada.....	5
2. PODUZEĆE KLIMAOPREMA d.d.	5
2.1. Misija i vizija poduzeća	6
2.2. Organizacija prodaje poduzeća Klimaoprema d.d.	8
3. POJMOVNO ODREĐENJE PRODAJE I PROCESA PRODAJE.....	12
3.1. Definicija prodaje.....	12
3.2. Prodajni proces i njegove faze	16
3.3. Definicija menadžmenta prodaje	19
3.4. Uloga prodajnog menadžera u koncepciji poduzeća.....	20
3.5. Međuovisnost marketinga i prodaje.....	23
3.5.1. Ekonomska propaganda.....	25
3.5.2. Izravni marketing.....	26
3.5.3. Unapređenje prodaje.....	27
3.6. Strategija i način povezivanja s klijentima	29
3.7. Privlačenje kupca i prodaja s vjerodostojnošću	31
4. UPRAVLJANJE PRODAJOM U PODUZEĆU KLIMAOPREMA d.d.	33
4.1. Misija poslovanja	33
4.2. Utvrđivanje ciljeva.....	34
4.3. Određivanje tržišta i prodajnog potencijala	34
4.4. Strategija prodaje	35
4.5. Obuka prodajnog osoblja u poduzeću	37
4.5.1. Program i njegov sadržaj	38
4.5.2. Metode obuke prodavača u poduzeću	41
4.6. Motivacija prodajnog osoblja	44
4.6.1. Načini nagrađivanja.....	46
4.7. Prepoznavanje uspjeha.....	47
4.7.1. Mjerenje učinka prodajnog odjela	48
4.7.2. Važnost i značaj praćenja radnog učinka	49

5. ISTRAŽIVANJE DOPRINOSA PRODAJNIH AKTIVNOSTI NA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA KLIMAOPREMA d.d.	51
5.1. Metodologija i uzorak istraživanja.....	51
5.2. Analiza rezultata istraživanja.....	51
5.3. Rasprava i preporuke	52
6. ZAKLJUČAK	54
LITERATURA.....	56
PREGLED TABLICA I SLIKA	
PRILOG	
ŽIVOTOPIS	

1. UVOD

Prodaja je segment od iznimne važnosti za svako poduzeće pa tako i Klimaopremu d.d. Tvrtka je svoj fokus okrenula izvozu, zahtjevnom međunarodnom tržištu i izgradnji novih proizvodnih kapaciteta, stoga su i očekivanja od odjela prodaje značajno narasla. Angažman odjela prodaje na međunarodnom tržištu se uvelike razlikuje od angažmana na domaćem tržištu gdje se Klimaoprema kao domaći proizvođač etablirao u ozbiljan brand, posebice kad je u pitanju oprema za čiste prostore. U ovom radu istaknute su sve posebnosti ove kompanije i posebnosti rada u odjelu prodaje tehnike čistih prostora (TČP).

Tehnika čistih prostora podrazumijeva znanja i postupke za izgradnju posebnih kontroliranih prostora s niskom koncentracijom prašine i bakterija. Takvi kontrolirani prostori omogućuju odvijanje visokorizičnih procesa kao što je proizvodnja farmaceutskih supstanci ili operacijski zahvat na ljudskom tijelu. Na međunarodnom tržištu postoji iznimno velika konkurencija u području tehnike čistih prostora, stoga je pred prodajom veliki izazov kako se i na koji način pozicionirati i ostvariti prodajni uspjeh.

Jedna od posebnih specifičnosti odjela prodaje tehnike čistih prostora je kombinacija projektne i komadne prodaje, koje se uvelike razlikuju. Projektna prodaja zahtijeva specifična znanja i vještine te podrazumijeva rad s posebnim tehničkim alatima koja omogućuju prodajnom menadžeru da klijentu nudi kompletno rješenje po principu „ključ u ruke“. Komadna prodaja je tip prodaje kojoj se puno lakše prilagoditi i koju je puno lakše naučiti. Ona podrazumijeva standardizirane procese koje prodajno osoblje jednostavno i brzo apsolvira. Tvrtka je trenutno u procesu implementacije ERP informacijskog sustava u svim odjelima s ciljem lakšeg upravljanja i kontroliranja svih poslovnih procesa i resursa.

1.1. Predmet, svrha i ciljevi rada

Predmet ovog specijalističkog diplomskog rada je detaljan, sistematični, organizacijski prikaz odjela prodaje poduzeća Klimaoprema d.d.. U radu se detaljno opisuju sve prednosti i nedostaci prodajne organizacije navedenog poduzeća, te se shodno detektiranim problemima nudi prijedlog rješenja prodajne organizacije u poduzeću Klimaoprema d.d.. Svrha rada je pojasniti način organiziranja i funkcioniranja prodaje u proizvodnom poduzeću Klimaoprema d.d..

Cilj rada je analizirati prodajnu strategiju i taktike prodaje poduzeća, te opisati aktivnosti koje Klimaoprema d.d. planira u budućnosti. Također cilj je obuhvatiti i analizirati kompletnu prodaju, detektirati i analizirati sve prednosti i nedostatke u prodajnoj organizaciji i njenom funkcioniranju, te predstaviti one prodajne aktivnosti i alate koji najviše doprinose ostvarivanju uspjeha poduzeća Klimaoprema d.d.

1.2. Istraživačka pitanja

U radu su postavljena sljedeća istraživačka pitanja:

1. Koju strategiju prodaje koristi poduzeće Klimaoprema d.d.?
2. Koje prodajne taktike najviše pridonose uspješnosti poslovanja poduzeća Klimaoprema d.d.?
3. Koje oblike promocije potrošači Klimaopreme d.d. najbolje percipiraju i preferiraju?
4. Koji sve čimbenici negativno utječu na uspješnost prodaje Klimaoprema d.d.?
5. Koje su prednosti i nedostaci prodajne organizacije poduzeća Klimaoprema d.d.?

1.3. Metodologija istraživanja

U ovom radu korišteni su podaci o prodaji i prodajnim aktivnostima u poduzećima, analiza prodajnog koncepta poduzeća Klimaopreme d.d. te anketno istraživanje.

U istraživanju u sklopu specijalističkog diplomskog rada korištene su sljedeće metode: induktivna metoda, metoda analize, metoda sinteze, metoda deskripcije, metoda kompilacije.

Prilikom istraživanja korišteni su sekundarni i primarni izvori podataka. Sekundarni izvori podataka obuhvaćaju udžbenike, studije, stručne članke o proizvodima te godišnja izvješća poduzeća Klimaopreme d.d. Primarni izvori podataka prikupljeni su putem empirijskog istraživanja koje je provedeno na uzorku od 10 ispitanika. Instrument istraživanja bio je anketni upitnik koji je ispitanicima poslan putem Google alata, kroz rujan 2018.

1.4. Struktura rada

Rad je podijeljen na šest poglavlja. U prvom poglavlju su opisani predmet, svrha i ciljevi rada, metodologija istraživanja te su postavljena istraživačka pitanja. Drugo poglavlje nosi naziv „Poduzeće Klimaoprema d.d.“ koje u dva potpoglavlja detaljno i sistematski prikazuje organizaciju prodaje te opisuje viziju i misiju poduzeća. Treće poglavlje odnosi se na teoretsko definiranje prodaje te svih čimbenika koji djeluju u tom procesu. Četvrto poglavlje nosi naziv „Upravljanje prodajom u poduzeću Klimaoprema d.d.“, te se sastoji od sedam potpoglavlja u kojima se analizira prodajna strategija i taktike prodaje poduzeća. Kroz potpoglavlja analizirane su i detektirane sve prednosti i nedostaci u prodajnoj organizaciji i njenom funkcioniranju. U petom poglavlju prikazani su rezultati istraživanja koje je provedeno na zaposlenicima prodajnog odjela Klimaopreme, te u zadnjem poglavlju doneseno je zaključno razmatranje na ovu temu te prijedlog rješenja na detektirane probleme.

2. PODUZEĆE KLIMAOPREMA d.d.

Klimaoprema d.d. je vodeći hrvatski proizvođač opreme za klimatizaciju, ventilaciju i čiste prostore, te više od 40 godina isporučuje proizvode u mnoge zemlje Europe i svijeta. Ova proizvodna tvrtka, uz projektiranje, konstruiranje i proizvodnju, vrši servis i održavanje te validacije. Cjelokupni know-how u ovom sektoru rezultat je istraživanja i razvoja, što se odražava u njenim aplikacijama koje su potvrđene u praksi i zadovoljavaju najstrože propise u farmaceutskoj, kemijskoj i prehrambenoj industriji. Tvrtka se dijeli na tri profitna centra: HVAC, TČP i KOER. Svaki profitni centar je organiziran kao zasebna jedinica koja ima prepoznatljivu organizacijsku strukturu, odvojene odjele prodaje, pripreme proizvodnje, odjel skladišta i sve ostale odjele. Jedini zajednički odjel koji povezuje sva tri profitna centra je odjel računovodstva. HVAC odjel se bavi proizvodnjom opreme za ventilaciju i klimatizaciju, TČP odjel se bavi inženjeringom, projektiranjem, proizvodnjom, montažom, servisom, balansiranjem i validacijom čistih prostora, a KOER je odjel koji se bavi razvojem programskih paketa i elektroničkih uređaja za grijanje, prozračivanje i klimatizaciju.

Ovu moderno organiziranu proizvodnu tvrtku čine vrhunski stručnjaci, inženjeri i projektanti, kvalitetan CNC strojni park, ispitni laboratorij, ERP informatički sustav za upravljanje poslovnim procesima, certificirani sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001, program za odabir proizvoda, nove tehnologije te stalan razvoj novih proizvoda u skladu sa svjetskim pravilnicima i normama.

2.1. Misija i vizija poduzeća

Klimaoprema kao vodeći proizvođač opreme za klimatizaciju, ventilaciju i čiste prostore na području Hrvatske i regije želi biti među vodećim proizvođačima Europe. Glavni cilj je da svojim kupcima isporučuje proizvode i usluge svjetske razine kvalitete, pružajući svu potrebnu podršku pri realizaciji projekata. Tvrtka je usmjerena budućnosti te konstantno teži novim mogućnostima i inovativnim rješenjima na način da potiču originalnost i kreativnost zaposlenika kako bi ispunili i nadmašili očekivanja kupaca i partnera.

Dinamična tvrtka sa stalnim rastom poslovanja zapošljava samoinicijativne i stručne pojedince koji su profesionalci u svome poslu, ali isto tako i mlade ljude bez iskustva s izraženom voljom za učenje i rad. Trenutno zapošljavaju oko 380 djelatnika:

- 60 magistara, diplomiranih inženjera
- 50 inženjera, prvostupnika
- 270 montera, servisera, električara, tehničara i kvalificiranih djelatnika.

Uspjeh i budućnost ova tvrtka gradi na kompetencijama zaposlenika, te cijeli dosadašnji uspjeh pripisuje stručnim, inovativnim, fleksibilnim i motiviranim djelatnicima sklonim timskom radu i ostvarenju ciljeva. Kako bi zadovoljili potrebe klijenata, kontinuirano ulažu u razvoj i obrazovanje zaposlenika, a zajedničkim izletima i proslavama nastoje obogatiti poslovne izazove razvijajući timski duh.

U nastavku je prikazan kratki pregled kroz povijest ove proizvodne tvrtke:

1975. - osnivanje tvrtke koja broji 12 zaposlenih djelatnika

1983. - preseljenje na novu lokaciju u Samoboru (veličine 600 m²), te širenje poslovanja u regiji

1998. - pretvorba u dioničko društvo te početak investicijskog ciklusa

2005. - preseljenje u novoizgrađenu tvornicu (veličine 4.500 m²) u Gradni pored Samobora, uz snažan rast poslovanja i 100 zaposlenih djelatnika

2008. - izgradnja dodatnih proizvodnih prostora (veličine 3.000 m²), uz snažan rast poslovanja i 160 zaposlenih djelatnika

2012. - izgradnja visokoregalnog skladišta veličine 1.500 m², uz snažan rast poslovanja i više od 200 zaposlenih djelatnika

2015. - izgradnja nove tvornice u Novoj Gradiški, veličine 6.000 m², u kojoj je zaposleno 40 djelatnika

2018. - tvrtka zapošljava 380 djelatnika na dvije lokacije, u Samoboru i Novoj Gradiški te raspolaže s 15.000 m² proizvodno-skladišnih i uredskih prostora. Klimaopremu Cleanroom Solutions čine ljudi koji svojim znanjem i energijom ostvaruju uspješan rast tvrtke.

Vizija Klimaopreme je :

- visoka tehnologija i automatizacija;
- dostići poziciju značajnije tvrtke na svjetskom tržištu;
- osvajanje novih tržišta, a prvenstveno Mađarske, Rusije, Francuske, Njemačke i Velike Britanije;
- biti među prvih 5 proizvođača protupožarnih zaklopki u Europi;
- brzo odgovoriti na potrebe tržišta (kupaca);
- smanjiti broj reklamacija na minimalni broj;
- postati tvrtka koja može ponuditi projekte izgradnje farmaceutskih pogona sistemom “Ključ u ruke”;
- kontinuirana edukacija djelatnika na svim razinama;
- postati sinonim za kvalitetu u Europi;
- započeti proces uvođenja metodologije *Lean proizvodnje*;
- pratiti Industriju 4.0.¹

2.2. Organizacija prodaje poduzeća Klimaoprema d.d.

Uprava tvrtke Klimaoprema d.d. svjesna je svoje odgovornosti u provođenju zacrtane Politike prodajne strategije koju provodi direktno preko voditelja odjela prodaje. Uprava ulaže svoje znanje i sposobnosti da zaposlenicima pruži vodstvo, a ne nadgledanje. Organizacija prodaje se kroz godine mijenjala što zbog strategije samog poduzeća što zbog novih poslovnih prilika na europskim i svjetskim tržištima.

Također, promjene na visokim pozicijama u kompaniji kroz godine donijele su sa sobom neke nove ideje, vizije i promjene u organizacijskoj strukturi prodaje. Prodaja u odjelu tehnike čistih prostora je podijeljena na tržišta, a svako tržište je dodijeljeno jednom prodajnom menadžeru s adekvatnim znanjem i vještinama.

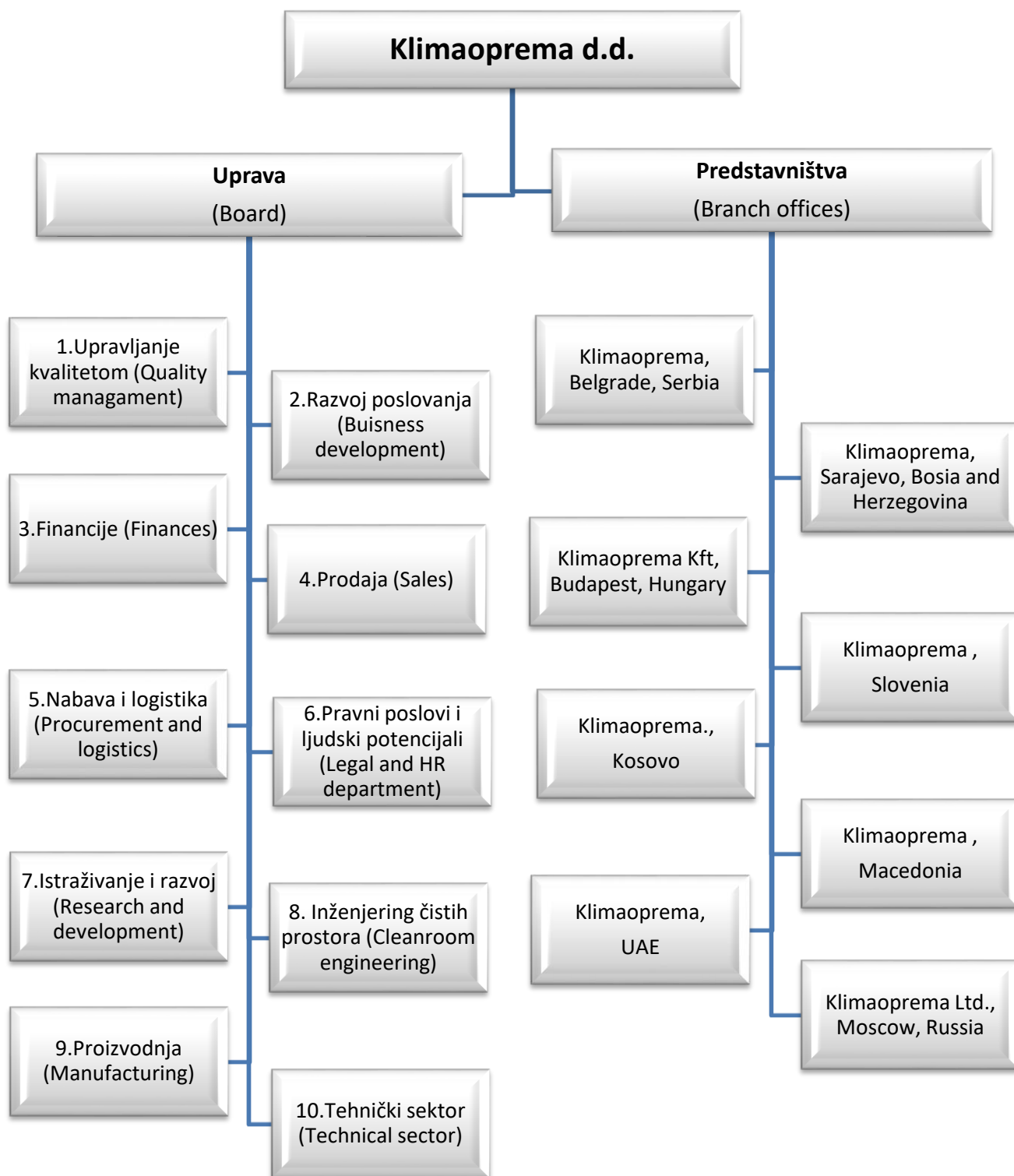
¹ "Industrija 4.0" obuhvaća integraciju suvremenih informacijsko komunikacijskih tehnologija (ICT) s konvencionalnom fizičkom proizvodnjom i procesima, što omogućuje razvoj novih tržišta i poslovnih modela.

Paralelno s odjelom prodaje, u prvom kvartalu 2018. g., formiran je odjel backofficea koji ima za zadatak pružati svu moguću tehničku i operativnu pomoć prodajnim menadžerima i koji fizički izrađuje ponude na zahtjev i uz inpute koje dobije od prodajnog menadžmenta. Zadatak prodajnog menadžera je u potpunosti se posvetiti kupcu i tržištu za koji je određen, te je njegov glavni fokus traženje novih kupaca i probijanje na nova tržišta.

Implementacijom novog ERP informacijskog sustava Klimaoprema želi postići koordinaciju i lakše upravljanje svim resursima, informacijama i aktivnostima potrebnima za izvođenje poslovnih procesa. Modul koji se odnosi na prodaju ima za cilj odjelu prodaje povećati efikasnost, brzinu te omogućiti lakšu kontrolu i praćenje poslovnih procesa. Također jedan od važnih i ključnih poteza je i implementacija sustava CRM za lakše praćenje potencijalnih i postojećih klijenata kroz jednu bazu. Jedan od ciljeva je također uspostaviti potpunu integraciju između različitih funkcionalnih područja osiguravajući kvalitetnu razmjenu informacija te potičući produktivnost i učinkovitost. Implementacijom ERP-a se također očekuje smanjenje svih troškova.²

²ERP ili *Enterprise Resource Planning* je poslovni informacijski sustav koji omogućuje potpunu kontrolu nad poslovnim procesima u poduzeću.

Sl.1. Slikovni prikaz organizacije poduzeća Klimaoprema d.d



Izvor: obrađeno prema www.klimaoprema.hr, lipanj 2018.

2.3. Pregled razvoja odjela prodaje poduzeća Klimaoprema d.d.

Prodajna orijentacija Klimaopreme d.d. prema međunarodnom tržištu započela je 2006. godine. Izvozna orijentacija je neupitna i neophodna za budućnost i rast ove tvrtke koja iz godine u godinu zapošljava sve veći broj zaposlenika. Već odavno je kompanija došla na tu razinu da jednostavno ne može „živjeti“ samo od domaćeg tržišta koje je premalo za tvrtku ove veličine, te koja broji blizu 400 zaposlenika u 2018. godini.

Kao što je već i ranije navedeno, odjel prodaje TČP-a se kroz godine mijenjao. U samim počecima prodaja je brojala svega troje ljudi, koji su bili većinom okrenuti domaćem tržištu, te jedna osoba koja je pokrivala tržište Ruske Federacije. Danas je ta podjela puno složenija i sveobuhvatnija te odjel prodaje TČP-a danas ima 15 djelatnika. Prodaja je podijeljena po tržištima na 5 odjela i to su: tržište Mediterana, tržište Rusije i CIS zemalja, tržište Europe, tržište UAE te odjel prodaje orijentiran ključnim kupcima.

Klimaoprema d.d. danas ima predstavništva u osam zemalja, a to su zemlje: Rusija, Srbija, Ujedinjeni Arapski Emirati, Makedonija, Bosna i Hercegovina, Mađarska, Kosovo i Slovenija. Svako predstavništvo ima svoju strategiju poslovanja prilagođenu jedinstvenoj strategiji tvrtke, te je odgovorno za postizanje zadanih ciljeva i provođenje zacrtane strategije tvrtke. Personalizirana je odgovornost svakog predstavništva.

Tvrtka će nastaviti s otvaranjem dodatnih predstavništva u Europi i svijetu, te personaliziranim pristupom ostvarivati uspjeh i povećavati zastupljenost na pojedinim tržištima.

3. POJMOVNO ODREĐENJE PRODAJE I PROCESA PRODAJE

3.1. Definicija prodaje

Prodaja je u osnovi svakog poslovnog uspjeha. Kako bi se ostvarila uspješna prodaja, prodavač mora kreirati situaciju u kojoj svi pobjeđuju. Uspješna pobjednička situacija sastoji se od kreiranja zadovoljnog klijenta i ostvarivanja zadovoljavajuće zarade za kompaniju u kojoj prodavač radi (Heller, 1999).

Proces prodaje profesionalnim kupcima sastoji se od nekoliko faza (Lovreta, Jančićević i Petković, 2001):

- analiza tržišta,
- analiza liste kupaca,
- priprema poziva,
- prezentacija,
- rješavanje primjedbi,
- zaključivanje posla
- poslijeprodajni kontakti.

Promjene na tržištu utjecale su na preokret u procesu prodaje koje ujedno zahtijevaju promjene u načinu poslovanja menadžera prodaje i prodavača. Rast konkurencije pojačao je utjecaj globalizacije tržišta, skratio životni ciklus proizvoda i postavio nejasne granice koje podrazumijevaju razvoj u informacijskoj i komunikacijskoj tehnologiji, porast u indirektnoj konkurenciji na svim razinama poslovanja. Sve ove promjene utjecale su na novi pristup upravljanja procesom prodaje koji se ogleda u poslovanju s manjim brojem dobavljača, odgovor na povećana očekivanja i uvećanu moć potrošača. Prodajni proces je usvojio relacijski koncept prodaje, upravljanje odnosa s kupcima, prodaju u timovima, globalno upravljanje ključnim klijentima, prodaju unutar kompanije te fokus na produktivnost (Rolph, 1996).

Jedan od ključnih faktora koji osiguravaju poslovni uspjeh su odnosi i interakcija između prodavača i kupca. Tradicionalna prodaja je težište stavljala na transakciju i sam čin zatvaranja prodaje bez uvažavanja očekivanja potrošača u procesu prodaje. Kako je tržište

postalo konkurentnije, transakcijski pristup prodaji zamijenjen je koncepcijom relacijske prodaje koja uzima u obzir potrebe i želje potrošača u procesu kupnje. Uspješan odnos prodavača s kupcima stavlja naglasak na razumijevanje potreba i želja različitih tipova kupaca, njihovih sofisticiranih zahtjeva, kao i isporuci dodatnih usluga koje imaju poseban značaj za kupca. Izgradnja odnosa se može predstaviti kroz tri osnovne kategorije (Keillor, Parker i Pettijohn, 2000):

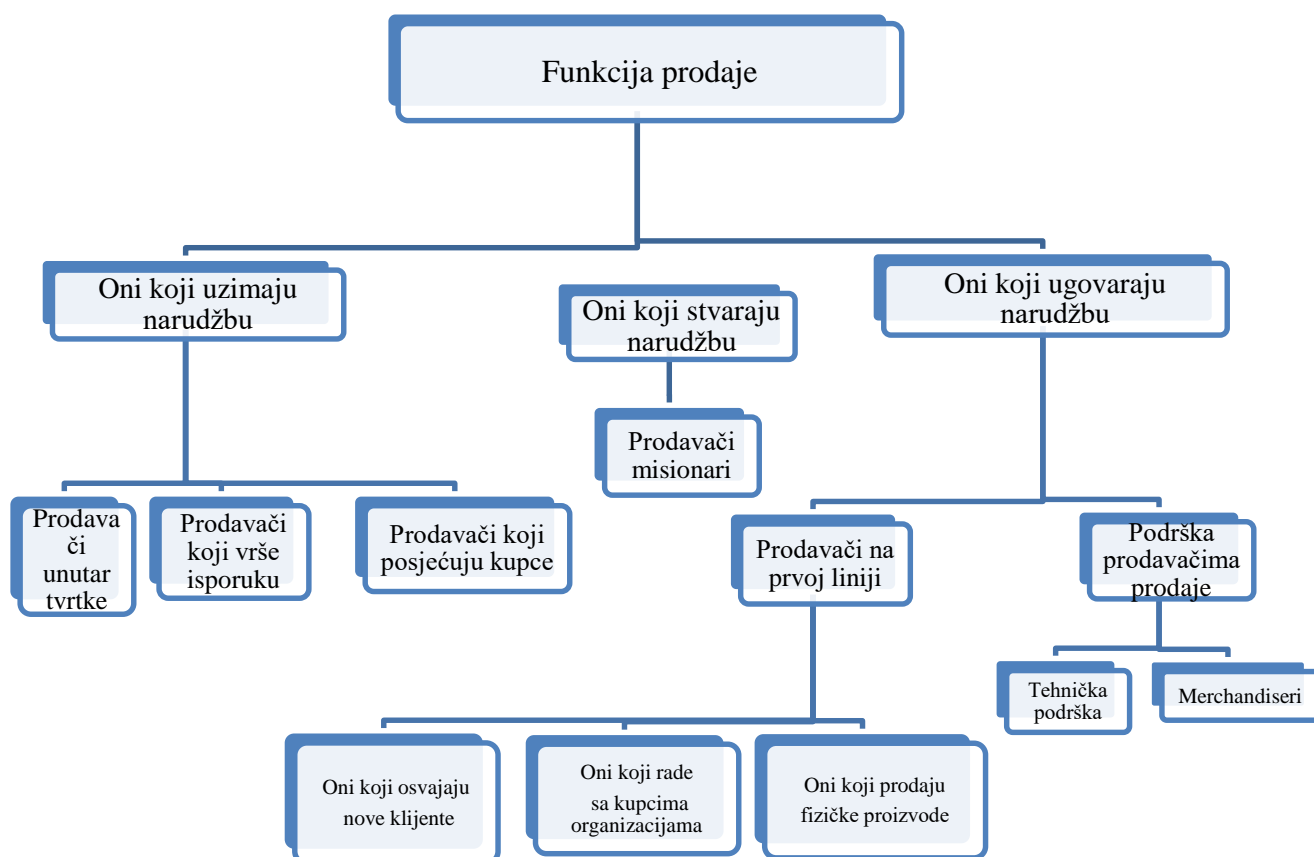
1. orijentacija na kupca,
2. adaptacija procesa prodaje,
3. orijentacija na usluge.

Jobber i Lancaster (2003) razlikuju više tipova posla u prodaji, pa tako zaposlenike u procesu prodaje dijele na tri skupine:

- oni koji uzimaju narudžbu (order takers),
- oni koji stvaraju narudžbu (order-creators),
- oni koji ugovaraju narudžbu (order-getter).

Zaposlenici koji uzimaju narudžbu su odgovorni već privrženim kupcima, oni koji kreiraju narudžbu razgovaraju s kupcima prije direktne narudžbe, dok osobe koje pregovaraju oko narudžbe pokušavaju uvjeriti kupca da naruče robu u tijeku osobne prodaje, tj. direktnog kontakta između kupca i prodavača. U nastavku su detaljno opisani sudionici u procesu prodaje (sl. 2).

Sl.2.Sudionici u procesu prodaje



Izvor:sistematizacija autora prema: Jobber i Lancaster, 2003.

Zaposlenici koji uzimaju narudžbu

- a) prodavači unutar tvrtke - kupac bira proizvode bez prisustva prodavača, a zadatak asistenta prodaje je transakcijski (stizanje računa i isporuka robe). Drugi oblik ovog načina prodaje su prodajni timovi koji koriste telefon kao sredstvo komunikacije s klijentima, te pružaju podršku prodaji na terenu preuzimajući od kupaca narudžbu preko telefona.
- b) prodavači koji vrše isporuku robe – glavni zadatak prodavača je isporuka proizvoda (npr. u Velikoj Britaniji se mlijeko, novine, magazini dostavljaju na kućnu adresu). Povećanje ili smanjenje narudžbe zavisit će od pouzdanosti isporuke i osoblja koje robu isporučuje.
- c) prodavači koji posjećuju kupce – ovi prodavači posjećuju kupce, a njihov osnovni zadatak je ispuniti zahtjeve kupaca prije nego ih uvjere da kupe.

Zaposleni prodavači koji stvaraju narudžbu

Prodavači „misionari” – u nekim industrijama glavni zadatak prodaje nije zatvaranje prodaje nego određivanje i specifikacija proizvoda koji kupac kupuje, pa zadatak prodaje uključuje educiranje i izgradnju ugleda (npr. kod farmaceutske djelatnosti predstavnici lijekova ne mogu izvršiti direktnu prodaju doktoru, jer doktor ne kupuje lijek osobno već ga prepisuje pacijentima).

Prodavači koji ugovaraju narudžbu

- a) Prodavači koji osvajaju nove klijente – glavni zadatak je da identifikacijom i prodajom prospekta osvoje nove klijente
- b) Prodavači koji rade s kupcima organizacijama - ovi prodavači imaju zadatak uspostaviti dugoročne bliske odnose s organizacijskim kupcima kao što su industrijski kupci, institucionalni kupci itd.
- c) Prodavači koji rade s kupcima - glavni zadatak je prodaja fizičkih proizvoda i usluga (kao što su sigurnosna oprema, automobili, osiguranje itd.). Većina prodaje u ovoj kategoriji nagrađuje se provizijom, pa je realizacije narudžbe izuzetno važna i vrši se snažan pritisak na potencijalne kupce da kupe proizvod ili uslugu.

Podrška prodavačima prodaje

- a) Tehnička podrška - pruža podršku prodavačima koji su u direktnom kontaktu s kupcem. Kada su u pitanju proizvodi koji su tehnički složeni i kompleksni za pregovaranje, prodavaču pomažes stručnjak za proizvod ili financije, koji će mu osigurati detaljnije tehničke i financijske informacije koje kupac traži.

b) Merchandiseri – prodavači, karakteristični za tržište Velike Britanije, zaduženi su da pružaju pomoć u maloprodaji i veleprodaji. Prodaja na prodajnim mjestima je podržana upravo njihovim savjetima, kao što je postavljanje pokazivača u prodavaonicama, tj. usmjeravanje na pravac određene robe. Također, bave se aktivnostima promocije, provjeravaju stanje zaliha i sklapaju ugovore s menadžerima prodajnih objekata.

3.2. Prodajni proces i njegove faze

Osobna prodaja je najstariji oblik promocije koji se ujedno i najviše primjenjuje. Za vrijeme odvijanja osobne prodaje nastaje jedinstveni sustav koji se sastoji od prodavača, kupca proizvoda i prodajnog prostora. Glavni elementi sustava promocijski djeluju, posredno i neposredno, na nastajanje odluke o kupnji. Za većinu kupaca prodavač predstavlja poduzeće, pa se on nameće kao najznačajniji i najefikasniji medij promocije (Keller).

Prema Kelleru (1991), osobna prodaja ima sljedeće osnovne faze:

1. Faza pripreme

Suvremeni prodavač mora obaviti niz akcija prije nego što ostvari fizičku komunikaciju između sebe i kupca. U fazi pripreme prodavač obavlja istraživanje nastojeći saznati što više o kupcu, svojoj konkurenciji te općenito situaciji na tržištu. Prodavač mora pripremiti odgovarajuću prodajnu atmosferu na mjestu prodaje što se odnosi na uređivanje ambijenta te pripremu prezentacije. Također mora imati i dovoljnog znanja o samom proizvodu, jer je prodavač kao preskriptor proizvoda sve češće u ulozi stručnog savjetnika. Poželjno je da prodavač vodi evidenciju, tj. kartoteku svojih kupaca. Korištenjem svih ponuđenih informacija (kao što su ime kupca, zvanje, datum rođenja, hobiji) omogućuje se da prodajni razgovor dobije prijatan i prijateljski ton u poslovnoj funkciji prodaje.

Dio svog vremena prodavač će provesti u traženju potencijlnih kupaca na terenu i tržištu. U stvaranju novih kupaca i zadržavanju postojećih bitno je da prodavač bude strpljiv i uporan. Imidž njegovog poduzeća, kvaliteta proizvoda, servisna mreža, kampanje ekonomske propagande i akcije odnosa s javnošću i unapređenje prodaje su najbitniji elementi sustava marketinga što stvaraju krug njegovih kupaca i pripremaju mu teren za nove.

2. Faza prvog kontakta, stvaranja prve impresije

Prvi kontakt s kupcem je od presudne važnosti jer se u prvih nekoliko sekundi osobne komunikacije stvori osnovna slika i okvir unutar kojeg će se voditi čitav prodajni razgovor (halo efekt). Jednom kada se taj okvir uspostavi veoma se teško mijenja. U ovoj fazi dobar prodavač mora osvojiti naklonost kupca i zadobiti njegovo povjerenje. Osnovni mehanizmi s kojima to može postići su prirodnost, samopouzdanje, prijateljski izraz lica i srdačan ton glasa. Istraživanja su pokazala kako su u ovim trenucima oblici neverbalnog komuniciranja daleko značajniji od sadržaja onoga što se kaže.

Sl.3. Čimbenici koji utječu na pozitivnu komunikacijsku atmosferu



Izvor: sistematizacija autora prema: Keller, 1991.

Prodavač će uvijek nastojati susresti pogled kupca jer, u većini kultura, pogled u oči je dokaz iskrenosti, dok spušteni pogled ili pogled koji luta pokazuje ili nesigurnost ili nezaintersiranost. Pravila kulturnog izgleda (stil odijevanja, urednost) i ponašanja trebala bi odgovarati željenoj slici, politici identiteta poduzeća i prodajnog prostora.

3. Faza istraživanja, potreba kupca/potrošača

Dobar prodavač aktivnim slušanjem prikuplja informacije o kupcu. Tako zadobija i njegovu naklonost, jer pažljivim i aktivnim slušanjem izražava poštovanje i zanimanje za kupca. Prodavač mora imati kontrolu razgovora, te postavljati pitanja otvorenog tipa kako bi

pomogao kupcu. Nakon ove istraživačke faze, prodavač postavlja i svoje prodajne ciljeve, te nenapadnim prodajnim razgovorom ponuditi i dodatnu ponudu.

4. Faza prezentacije proizvoda

Nakon upoznavanja s kupcem i s proizvodom, te nakon što je saznao potrebe kupca, dobar prodavač demonstrira i prezentira proizvod tako što ističe njegove prednosti, koristi i vrijednosti za pojedinog kupca. U prezentaciji proizvoda dobar prodavač znat će tehničke podatke prevesti u prednosti za kupca, te ga tako pretvoriti u proizvod po mjeri. Da bi mogao prilagoditi proizvod kupcu i kupca proizvodu, prodavač mora izuzetno poznavati proizvod i kupca. Jedan od glavnih uvjeta suvremene osobne prodaje je da prodavač vjeruje u proizvod koji prodaje. Povjerenje u svoje poduzeće i njegove proizvode čini osnovu samopouzdanja.

5. Faza otklanjanja prigovora

Prigovori i zamjerke su u pravilu nedvosmisleni kupovni signal, te znak da je kupac zainteresiran za proizvod. Iskusan prodavač zna iz iskustva za većinu prigovora, te se pripremio i ima spremne odgovore na njih. Argumenti na prigovore najčešće su reference (tko sve koristi proizvod), podaci istraživanja, demonstracije, prikazi stručnih nezavisnih časopisa, specifikacije i sl.). Dobar prodavač ih iznosi polako, uvjerljivo te ih popratiti svojim govorom tijela i pogledom u oči. Koliko god kupac bio zahtjevan i težak, prodavač mora ostati profesionalan te pod svaku cijenu izbjegavati konflikt i svađu.

6. Faza zaključivanja

Dobar i iskusan prodavač stalno prati i analizira kupca, te postupno gradi svoj radni uspjeh. Tokom cijelog prodajnog razgovora tražit će kupovne signale, a kada ih uoči, započet će sa zaključivanjem prodajnog razgovora. Tipični kupovni signali su: klimanje glavom, zagonetno oklijavanje, osobni tikovi, detaljnije ispitivanje o proizvodu, širenje zjenica, postavljanje dodatnih pitanja o rukovanju proizvodom, servisu, poduzeću, garancijama i sl. Primijeti li prodajne signale, prodavač nastoji zaključiti prodajni razgovor verbalno (Zanima li vas još nešto prije nego krenemo dalje?) i neverbalno (počinje pisati račun, slagati i zamatati

proizvod). Kod skupljih proizvoda potencijalni će kupac u prodavaonicu doći nekoliko puta, prije faze zaključivanja.

Bitno je uvijek potvrditi i pohvaliti odluku kupca, jer je zadovoljan kupac najbolji oblik ekonomske propagande.

3.3. Definicija menadžmenta prodaje

Menadžment prodaje definira se kao planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola osobnih programa koji su stvoreni u svrhu prodaje i profitnih ciljeva kompanije (Dalrymple, Cron i DeCarlo, 2004).

Prema Futrellu (1998.) menadžment prodaje je opisan kao vještina postizanja ciljeva prodajnog osoblja, na efikasan i efektivan način kroz planiranje, kadrovanje, obuku, vođenje i kontrolu organizacijskih resursa.

Menadžment prodaje orijentiran je na funkciju prodaje kompanije, a definira se kao proces analiziranja, planiranja, rukovođenja i kontroliranja prodajnih aktivnosti kompanije. Glavni naglasak stavlja na strategijske odluke poduzeća i izgradnju odgovarajućih strategijskih programa prodaje.

Zadaci menadžera prodaje su kompleksni stoga je veoma važno da na toj poziciji u tvrtkama bude osoba s odgovarajućim sposobnostima i znanjima. Menadžer prodaje obavlja sljedeće zadatke (Lovreta, Janičijević i Petković, 2001):

- definiranje uloge i zadataka funkcije prodaje u odnosu na globalne korporativne i marketinške ciljeve
- sudjelovanje u selekciji, obuci i izboru kadrova za obavljanje prodaje
- rješavanje problema učinkovitog korištenja vremena svih zaposlenika na poslovima prodaje
- izrada programa prodaje
- usmjeravanje kreativnih osobnosti kod upravljanja procesima prodaje
- održavanje stalne kontrole prodajnih aktivnosti.

3.4. Uloga prodajnog menadžera u koncepciji poduzeća

Menadžer prodaje je osoba koja je odgovorna za planiranje, organiziranje, rukovođenje i kontrolu zaposlenih u prodajnoj funkciji. Postoji više razina menadžera prodaje rangiranih od generalnog menadžera prodaje do menadžera nižih nivoa koji nadgledaju prodajno osoblje.

Generalni menadžeri prodaje su menadžeri koji imaju odgovornost za korporativnu, grupnu i divizijsku prodaju. Menadžeri na ovoj razini su koncentrirani na razvoj politike prodaje, strategija i planova koji podržavaju opći marketinški plan. U malim kompanijama generalni menadžeri direktno mogu kontrolirati sve prodajne snage. Ukoliko se broj zaposlenih prodajnih snaga povećava, nadziranje se delegira menadžerima koji rade na terenu.

Regionalni menadžeri su oni menadžeri koji rade na terenu, regiji, predstavništvu ili poslovnoj jedinici kompanije s velikim brojem prodajnog osoblja. I ovdje postoje različite razine menadžmenta, ali svi imaju ulogu u regrutiranju, selekciji, treningu, kompenzaciji, motivaciji, određivanju teritorija, kvota i troškova, te kontrole prodajnog osoblja. U kompanijama u kojima se vrši specijalizacija poslova prodajnih snaga oni mogu biti organizirani kao menadžeri na terenu na osnovu linije proizvoda, tržišta ili ključnih kupaca (<http://www.ama.com/glossary>).

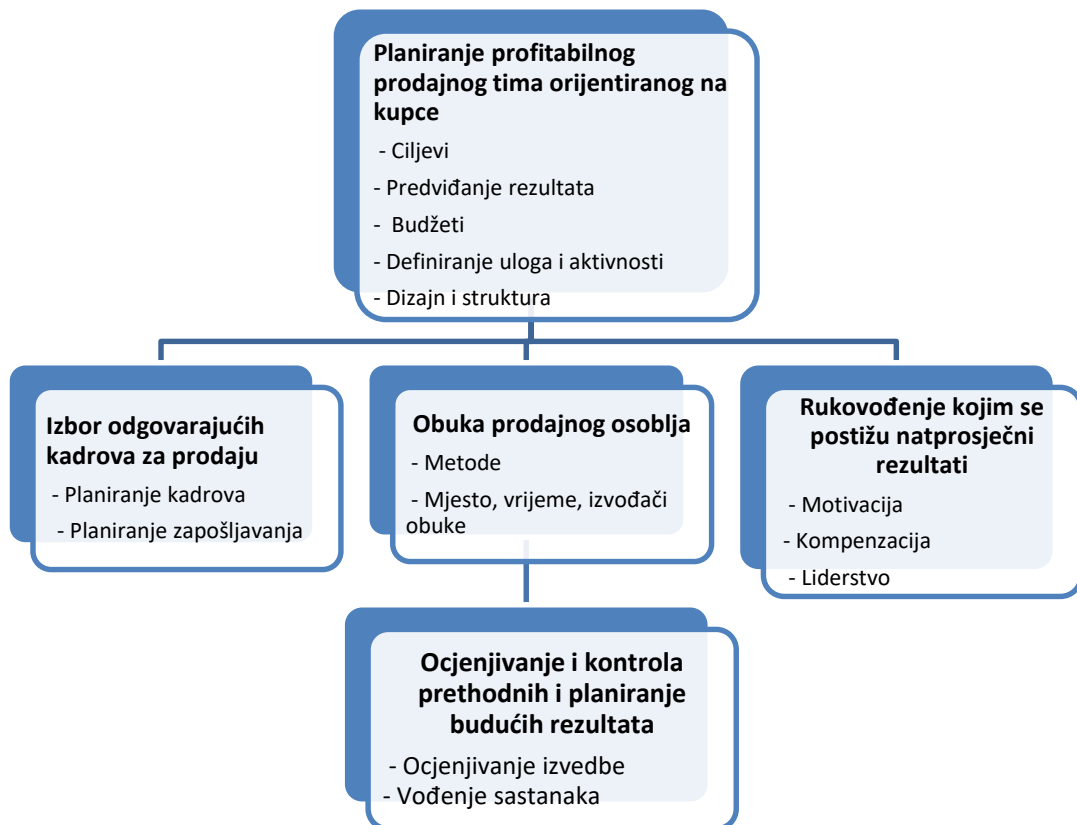
Kod menadžera prodaje važnu determinantu predstavlja vertikalna razlika koja se odnosi na linije hijerarhije u organizaciji. Tako se razlikuju menadžeri koji se nalaze na najvišoj strateškoj razini (direktori, predsjednici, zamjenici generalnog direktora i nacionalni menadžeri prodaje). Oni su odgovorni za postavljanje ciljeva organizacije, donošenje ključnih odluka koje utječu na organizaciju, definiranje strategija, praćenje i tumačenje eksternog okruženja. Srednja razina menadžmenta predstavlja taktičku razinu, a tu spadaju regionalni menadžeri prodaje koji su odgovorni za provedbu strategija delegiranih s više razine. Također su odgovorni za izgradnju dobrih odnosa s kolegama unutar organizacije, poticanje timskog rada i rješavanje konflikta. Na prvoj razini se nalaze operativni menadžeri koji su odgovorni za prodajno osoblje te prodaju robe i usluga (Ryans i Weinberg, 1981).

Današnji trendovi menadžmenta prodaje usmjereni su na izgradnju odnosa s kupcima, timsku prodaju, profitabilnost prodaje koja zahtijeva strateško planiranje programa prodaje i marketinga, liderstvo zbog kompleksnog upravljanja prodajnim osobljem i šire djelovanje na globalnu tržišnu perspektivu. Također, sve više se uvažava direktna strategija komunikacije

koja stavlja naglasak na dijalog i povratnu informaciju od strane kupca koje omogućavaju kreiranje bolje ponude. Funkcije menadžera prodaje su (Furtell, 2006.):

1. Planiranje - postavljanje ciljeva, politika i procedura kojima će se ostvariti zadaci organizacije uključujući predviđanje i razvoj budžeta
2. Kadrovanje - regrutiranje, selekcija i zadržavanje efektivnih prodajnih snaga u okviru organizacije
3. Obuka - odlučivanje koje će se metode koristiti, tko će vršiti obuke, gdje ili kada
4. Rukovođenje - ljudima na način da uspješno liderstvo omogućava adekvatnu motivaciju i sisteme kompenzacije
5. Ocjenjivanje i kontrola - usporedba trenutnih i planiranih rezultata da bi se odredilo gdje treba poduzeti korektivne aktivnosti tamo gdje se predviđeni i ostvareni ciljevi ne poklapaju

Sl.4. Osnovne funkcije menadžmenta prodaje



Izvor: sistematizacija autora prema Furtell, 2006.

Menadžerima prodaje su potrebne određene kompetencije da bi uspješno obavili zadatke na poslu. Ove kompetencije su definirane kao skup znanja, vještina, ponašanja i stavova koja osoba mora imati da bi bila efektivna u različitim tipovima industrija i organizacijama. Postoji šest kompetencija koje su neophodne za uspješnije poslovanje menadžera prodaje (Dalrymple, Cron i Decarlo, 2004):

1. kompetencija koja se odnosi na stratešku akciju - razumijevanje industrije i organizacije, poduzimanje strateških akcija
2. kompetencija podučavanja- osiguravanje usmene povratne veze, modeliranje uloga, izgradnja povjerenja
3. kompetencija izgradnje tima - razvijanje timova, kreiranje okruženja koji će to podržati, upravljanje dinamikom tima
4. kompetencija upravljanja sobom - izgradnja integriteta i etičkog ponašanja, razvijanje i izgradnja samosvijesti i menadžerskih vještina
5. kompetencija globalne perspektive - poznavanje kulture, kreiranje globalnih programa prodaje
6. tehnološka kompetencija - razumijevanje nove tehnologije, implementacija strategije upravljanja odnosa sa kupcima.

Na osnovu navedenog može se zaključiti da je posao menadžera prodaje kompleksan. Menadžer prodaje mora pružati aktivnu podršku prodajnom timu kroz treninge, obuku i ocjenjivanje rada svojih suradnika. Da bi širio mrežu kupaca, on mora sudjelovati u formiranju prodajne strategije i plana, osiguravajući njihovu implementaciju. Pored toga on mora organizirati i pratiti nabavu, zalihe i rezultate prodaje i redovno izvještavati menadžment tvrtke. Da bi sve ove zadatke uspješno realizirao, mora imati razvijene sposobnosti timskog rada, komunikacije i pregovaranja.

3.5. Međuovisnost marketinga i prodaje

Marketing bismo najlakše opisali kao znanost o razmjeni. Postoji više definicija pojma marketing, a u daljnjem tekstu navedene su neke od njih.

Marketing je proces planiranja i izvršenja određene koncepcije, formiranja cijena, promocije i distribucije ideja, roba i usluga radi ostvarenja razmjene koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i organizacija (Kotler i Keller, 2008).

Marketing predstavlja upravljanje tvrtkom koja je usmjerena potrošaču, odnosno koja je tržišno orijentirana. Marketing se prikazuje kao dvosmjerni komunikacijski sustav u kojem se razmjenjuju informacije, financijska sredstva, proizvodi i usluge (Sudar i Keller, 1991).

Prema McCartyju (prema Sudar i Keller, 1991), funkcije marketinga dijele se na osnovne četiri (četiri P):

- Proizvod
- Promocija
- Prodaja, distribucija
- Cijena (price)

Sl.5. Prikaz marketing miksa



Izvor: sistematizacija autora prema McCarty (prema Sudar i Keller, 1991)

Svi ovi elementi djeluju međusobno povezano, te samo njihovo uspješno međusobno djelovanje može donijeti tržišni uspjeh, prodaju i profit. Kao što lošem, nekvalitetnom proizvodu neće pomoći ni najkvalitetnija promocija, tako su i dobar proizvod i dobra promocija od slabe koristi ako proizvod potrošaču nije dostupan u trgovini.

Uspješna i djelotvorna promocija djeluje na tržištu tako da izaziva ili povećava potražnju te čini promovirani proizvod poželjnijim i traženijim. To za posljedicu ima povećavanje njegove tržišne cijene, cijene što je kupac spreman platiti i broj kupaca koji proizvod kupuju. Promocija ne može stvoriti potražnju, ali je može povećati tako da proširuje postojeće tržište novim kupcima ili da proširuje namjenu postojećih proizvoda. Troškovi proizvodnje proizvoda padaju s brojem proizvedenih proizvoda pa je u konačnici cijena promoviranog jediničnog proizvoda manja od nepromoviranog.

Najznačajniji motiv ulaganja u promociju predstavlja konkurencija. Tvrтка mora ulagati u ekonomsku propagandu, unapređenje prodaje, odnose s javnošću ili neku drugu promocijsku djelatnost više i bolje od konkurentskog poduzeća, ako želi ostati na tržištu, zadržati postojeći udio ili osvojiti neki novi i razvijati se. Promocija stvara dobitak, te je osnovni razlog njenog korištenja. Djelotvornost promocije je ovisna o cjelovitom sustavu marketinga. Bez koordinacije pojedinih elemenata tog sistema bila bi znatno ograničena ili sasvim onemogućena.

Jobber i Lancaster (2003) u svojoj knjizi pokazuju usporedbu organizacijske strukture tvrtke koja je orijentirana na prodaju i tvrtke koja je orijentirana na marketing. Razlike u organizacijskim strukturama su temeljene na konceptu analize zadataka prilikom podjele rada u kompaniji. Ukupan zadatak kompanije realizira ključne funkcije kompanije: proizvodnja, marketing, prodaja, financije i upravljanje ljudskim resursima. Ono što je zajedničko u obje orijentacije je uvažavanje mišljenja funkcije prodaje i marketinga i timski rad. U marketing orijentaciji prodaja predstavlja sastavni dio marketinga. Ovom gledištu se obično suprotstavljaju oni koji rade u prodaji, te ovo mimoilaženje se često odražava na neadekvatno upravljanje.

U uspješnim tvrtkama marketinško iskustvo sve više postaje neophodno za uspješan rad menadžera prodaje. Traže se osobe koje uvažavaju strateške pravce poslovanja i mogu pomoći kupcu u prodajnom procesu odgovorom na njihove potrebe i želje. Usprkos tome, mnogi menadžeri prodaje su strogo prodajno orijentirani te usmjeravaju napore prodajnog

odjeljenja na proizvod i „prodaju”. Za razliku od njih, marketinški orijentirani menadžeri prodaje polaze od potreba kupaca.

3.5.1. Ekonomska propaganda

Prema Sudaru (1991), ekonomska propaganda je svaka djelatnost koja pomoću vizualnih, akustičnih i kombiniranih poruka informira kupce o određenim proizvodima ili uslugama i utječe na njih da slobodno izaberu i kupe te proizvode (ili koriste usluge), kako bi se time počela ili povećala njihova prodaja, te poslovanje učinilo što uspješnijim.

Postoje razni oblici i vrste ekonomske propagande, tako se klasificiraju prema : svrsi proizvoda (usluge), području plasmana, kanalima distribucije, imenu proizvoda (usluge) ili poduzeća, tržišnim ciljevima, stajalištu, vrsti medija, apelima, društvenim sankcijama, konkurenciji te reakciji potrošača na ekonomsku propagandu ili proizvod. Djelovanje ekonomske propagande je usklađeno s interesom, potrebama i ciljevima potrošača, proizvođača i društva u cjelini.

Tržište je jedna velika masa kupaca raličitih želja, ukusa i potreba, a zadovoljstvo kupca mu je glavni cilj. Na potrošača se gleda kao na osobu s osobitim potrebama, stoga se analiziraju njegove želje i navike kako bi se proizveo odgovarajući artikl. Ekonomska propaganda ima velik utjecaj na promjenu već ustaljenih navika i običaja, povjerenje u vlastitu proizvodnju, na preraspodjelu potrošnje te podiže kulturnu razinu ljudi i smisao za estetiku.

U mnogim poduzećima ekonomska propaganda je jedna od najvažnijih snaga komuniciranja s tržištem, te se mora uskladiti i adaptirati stalnim i dinamičnim uvjetima okoline radi zadovoljenja potrošača i uspješnog ostvarivanja ciljeva. Ekonomska propaganda pomaže dugoročnom razvitku poduzeća, stvara pozitivnu predodžbu o proizvodu i poduzeću, te povećava proizvodnju.

Ekonomska propaganda ima i društveno-ekonomske posljedice koje se očituju u povećanju potražnje, proširenju tržišta, većim investicijama, poboljšanju kvalitete proizvoda i inovacije, unapređenju izvoza i turizma. Nositelji ekonomske propagande su konstante koje se stalno pojavljuju na proizvodu i u poslovnoj dokumentaciji, a najčešće obuhvaćaju naziv poduzeća, zaštitni znak ili ime proizvoda. Naziv poduzeća predstavlja važan faktor u poslovanju stoga se velika pažnja posvećuje njegovom izboru. Osnovne karakteristike dobrog naziva podrazumijevaju da mora biti stalan i individualan, što kraći i u skladu s pravnim, društvenim i etičkim normama. U svojim sastavnim elementima može podsjećati na osnovnu djelatnost poduzeća ili nositi ime proizvoda, kao što je primjer i s poduzećem Klimaoprema.

Sl.6. Logo tvrtke Klimaoprema d.d.



Izvor: www.klimaoprema.hr, srpanj 2018.

3.5.2. Izravni marketing

Izravni marketing je distribucija proizvoda, informacijskih i promocijskih pogodnosti za ciljane potrošače putem interaktivne komunikacije. Obuhvaća široku lepezu metoda kao što su: izravna pošta; telemarketing (i ulazni i odlazni); oglašavanje izravnim odgovorom; elektronski mediji (internet, interaktivna kabelska TV); kataloški marketing; letci u časopisima; letci "od vrata do vrata"; tekstualne poruke. Izravni marketing pokušava steći i zadržati kupce kontaktiranjem bez korištenja posrednika, a cilj je postići izravan odgovor koji može imati jedan od sljedećih oblika:

- kupnju preko telefona ili poštom;
- zahtjev za katalog ili prodajnu literaturu;
- dogovor o posjetu lokacije/događaja ;
- sudjelovanje u nekom obliku djelovanja (npr. pridruživanje političkoj stranci);
- zahtjev za demonstraciju proizvoda;
- zahtjev za prodavačev posjet.

Izravna marketinška aktivnost pomaže tvrtkama da se prodaja odvija izravno prema korisnicima, bez potrebe za tradicionalnim prodavačima ili distributerima. Upotreba izravne pošte i telemarketinga smanjuje potrebu za prodajnom snagom na terenu, posebno za manje kupce. Potrebno je pažljivo planirati izravne marketinške aktivnosti kako bi se proizvela

integrirana kampanja koja će najbolje iskoristiti dostupne alate. Ključni mediji trebali bi biti dio plana koji se temelji na identifikaciji i razumijevanju ciljane publike, postavkama ciljeva kampanje, stvaranja kreativnih i medijskih odluka i izvršenju i procjeni kampanje (Jobber i Lancaster, 2003).

3.5.3. Unapređenje prodaje

Jedan od glavnih čimbenika koji su utjecali na stvaranje, jačanje i osamostaljenje unapređenja prodaje je ubrzani razvoj masovne proizvodnje, osobito dobara i usluga osobne potrošnje, njihova sve veća diferencijacija i diverzifikacija, sve veća konkurencija i teži plasman, te sve kraći vijek proizvoda.

Teško je pronaći definiciju unapređenja prodaje koja bi potpuno objasnila i obuhvatila interdisciplinarnost i značenje ove promocijske aktivnosti. Taj problem proizlazi iz pokušaja njezina razgraničenja od ostalih promocijskih djelatnosti, kao što su ekonomska propaganda i osobna prodaja, jer svojom aktivnošću zalazi u oba područja. Pa tako može se reći da unapređenje prodaje uključuje one aktivnosti kojima je cilj da ekonomsku propagandu i osobnu prodaju čine efikasnom kako bi se proizvodi što brže kretali od proizvođača do potrošača. Funkcije unapređenja prodaje su (Sudar, 1991):

1. ubrzavanjem i olakšavanjem prometa dobara i usluga utječe na produktivnost rada i snižavanje troškova proizvodnje i distribucije
2. djeluje u smislu povećanja zajedničkih interesa te aktivne suradnje proizvođača, kupca i potrošača radi boljeg shvaćanja međusobnog poslovanja
3. stalnom i povremenom izobrazbom prodajnog osoblja nastoji stvoriti kreativne prodavače, poticanjem na akciju, inicijativu i stvaralaštvo
4. utječe na brže, aktivnije i uspješnije povezivanje proizvodnje i prometa
5. stvara povoljnu kupovno-psihološku atmosferu estetskim uređenjem izloga, interijera, i eksterijera prodajnih mjesta, čime se podiže likovno-estetska kultura potrošača i okoline
6. utječe na stvaranje novih spoznaja o proizvodima i uslugama informiranjem i podučavanjem potrošača (savjetima, tečajevima, demonstracijama i dr.), čime se podiže opća kultura i kvaliteta života i ubrzava prihvatanje novih proizvoda
7. utječe na brži tok i racionalizaciju rada prodavača u trgovini i pomaže potrošačima da lakše, brže i udobnije pronađu, izaberu i kupe proizvod

8. utječe na izgladivanje sezonskih oscilacija kupovanja
9. izlaganjem na sajmovima, izložbama i drugim privrednim, kulturnim i sličnim manifestacijama utječe na cjelokupnu javnost.

U medije informiranja i kooperativnog unapređenja prodaje ubrajaju se stručni časopisi, revije, kućni listovi (novine), sajmovi, izložbe, promocija posredstvom pošte, i dr. Od mnogobrojnih sredstava najznačajnija su promocijski prospekt, katalog i reprezentativna prodajno - propagandna sredstva³.

Sl.7. Izložbeni prostor Klimaopreme na međunarodnom sajmu MEDICA 2017.godine



Izvor:www.klimaoprema.hr, srpanj 2018.

Na najvećem europskom međunarodnom sajmu medicinskih tehnologija MEDICA, koji se od 1969. g. uspješno održava u njemačkom gradu Düsseldorfu, Klimaoprema je dugogodišnji i renomirani izlagač. Sajam Medica, u periodu od 13. 11. - 16. 11. 2017. g., održan je u 19 hala koje se protežu na gotovo 1,3 milijuna neto četvornih metara, a izlagalo je oko 5200

³sva sredstva što ih poduzeće izrađuje radi prezentacije: pozivnice, čestitke, kalendari, propagandni predmeti (darovi)

izlagača iz cijelog svijeta. Procjenjuje se da je sajam posjetilo oko 123.500 posjetitelja iz 130 zemalja.

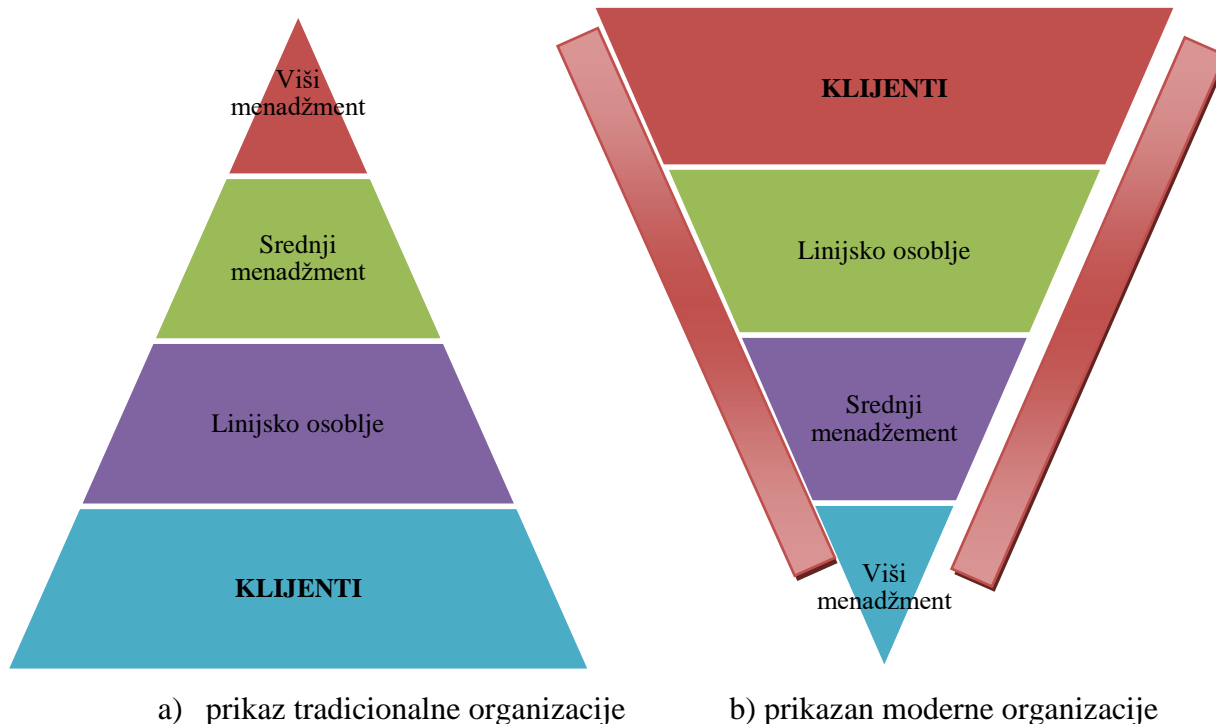
Klimaoprema je predstavila suvremenu operacijsku dvoranu s antibakterijskim zidovima i stropovima, operacijskim istrujnim stropom i drugim elementima, a unutar operacijske dvorane nalazio se dvoručni robot Ronna koji je simulirao preciznu stereotaktičku neurokiruršku operaciju (sl.7). Projekt je nastao u suradnji Fakulteta strojarstva i brodogradnje iz Zagreba (FSB) s Kliničkom bolnicom Dubrava (KBD) te Hrvatskim institutom za istraživanje mozga (HIIM), a Klimaoprema se uključila kao platforma za njegov plasman na inozmenom tržištu (<http://www.klimaoprema.hr/hr/home/>).

3.6. Strategija i način povezivanja s klijentima

U današnje vrijeme tvrtke se suočavaju s konkurencijom koja je jača nego ikad. Kako bi postigle bolje rezultate nego konkurencija, tvrtke se odmiču od proizvoda i filozofije prodaje k filozofiji marketinga temeljenoj na čvrstim odnosima a klijentima.

Tradicionalna organizacija tvrtke prikazuje piramidu s predsjednikom na vrhu, menadžmentom u sredini i linijskim osobljem i kupcima na dnu (sl. 8.). Uspješne marketinške tvrtke okreću tradicionalnu piramidu, pa na vrh postavljaju klijente čineći ih središtem. Sljedeće po važnosti je linijsko osoblje koje uslužuje i zadovoljava klijente. Ispod njih je srednji menadžment koji pruža podršku linijskom osoblju kako bi se dobro ophodili s klijentima, a u podnožju je viši menadžment čiji je posao zapošljavanje i održavanje srednjeg menadžmenta. Crvene linije sa strana piramide ističu kako u novoj organizaciji menadžeri na svim razinama moraju biti osobno uključeni u poznavanje, usluživanje i druženje s klijentima (Kotler i Keller, 2008).

Sl. 8. Tradicionalna organizacija nasuprot moderne organizacije tvrtke usmjerene na klijente



Izvor: sistematizacija autora prema Kotler i Keller, 2008.

Današnji kupci postali su pametniji, svjesniji cijena, zahtjevniji pa ih je sve teže zadovoljiti. Tvrtke koje žele povećati profit i prodaju moraju potrošiti dio vremena i sredstava na potragu za novim kupcima. Kako bi došle do mogućih kupaca, tvrtke kreiraju oglase i objavljuju ih u medijima, šalju im izravnu poštu i upućuju telefonske pozive. Pomoću ovih aktivnosti stvara se popis mogućih kupaca. Nakon toga je potrebno utvrditi koji je od mogućih kupaca dobar potencijalni kupac, tj. kupac s motivacijom, mogućnošću i prilikom za kupnju, što je moguće kroz razgovor s njima.

Razlikuje se pet različitih razina ulaganja u izgradnju odnosa s kupcima (Kotler i Keller, 2008):

1. Osnovni marketing - prodavač jednostavno prodaje proizvod
2. Reaktivni marketing - prodavač prodaje proizvod i potiče kupca da zove ukoliko ima pitanja, komentare ili prigovore
3. Odgovoran marketing - prodavač telefonski kontaktira kupce kako bi provjerio ispunjava li proizvod očekivanja, također traži od kupca prijedloge za poboljšanje proizvoda ili usluga kao i detaljnija objašnjenja za eventualna razočaranja
4. Proaktivni marketing - prodavač svako toliko kontaktira kupce i daje im informacije o poboljšanjima korištenih proizvoda ili o novima proizvodima.

5. Partnerski marketing - tvrtka kontinuirano surađuje sa svojim velikim kupcima kako bi im pomogli u poboljšanju učinkovitosti

Osnovni marketing primjenjuje većina tvrtki čija tržišta sadržavaju mnogo korisnika te su profitne marže male. Na tržištima s nekoliko korisnika i visokim profitnim maržama većina prodajnog osoblja će koristiti partnerski marketing.

U današnje vrijeme tehnologija postaje sve važniji dio dobrog partnerskog marketinga. Tvrtke koriste elektroničku poštu, internetske stranice, pozivne centre, baze podataka i softvere za baze podataka u svrhu poticanja kontinuiranog kontakta između klijenata i tvrtke.

Klimaoprema d.d ima razvijenu strategiju i način uspostavljanja odnosa s kupcima. Neke od najvažniji aktivnosti su specijalizirani sajmovi u Europi i svijetu koji se odvijaju skoro svake godine. Na tim je sajmovima tvrtka u mogućnosti direktno stupiti u kontakt s potencijalnim klijentom te efektom direktne komunikacije utjecati na kupca. Sajmovi su također prilika za demonstraciju i prezentaciju kompletnog proizvodnog asortimana te bolju percepciju potencijalnog kupca.

Odnosi s kupcima se također uspostavljaju putem interneta i raznih poslovnih i društvenih mreža koje služe za prezentaciju i promociju proizvodnog asortimana te omogućuju lakši i direktni pristup klijentu. U današnje vrijeme takav vid komunikacije je postao jedan od najmoćnijih i najznačajnijih marketinških alata.

3.7. Privlačenje kupca i prodaja s vjerodostojnošću

Privući kupca u današnje vrijeme globalizacije nije nimalo jednostavno ni lako. Puno je parametara koji utječu na privlačenje kupaca. Kvaliteta, cijena, rok isporuke i uvjeti plaćanja samo su neki od ključnih parametara koji utječu na percepciju kupca. Utjecaj svakog od navedenih parametara je različit naravno ovisno o kupcu. Jedna od važnih vještina prodajnog menadžera je skenirati i odrediti preferencije kupca kako bi mogao svakom pojedinom kupcu dodijeliti personaliziranu i prilagođenu prodajnu strategiju. Nekim kupcima je cijena jedan od ključnih parametara kod donošenja odluke o kupnji, nekima cijena nije ključni parametar te im je od presudne važnosti kvaliteta samoga proizvoda, drugima je rok isporuke ključni uvjet za uspostavljanje poslovnog odnosa i suradnje.

Razvoj i uspješno upravljanje odnosima s kupcima strateška je orijentacija većine organizacija na tržištu. Pri tome prodajno osoblje igra suštinsku ulogu, a njegova uspješnost ovisi i o tome je li ono zadovoljno poslom koji obavlja. Zadovoljstvo menadžerom prodaje komponenta je koja utječe na cjelokupno zadovoljstvo poslom. Prema tome, stavovi, ponašanje i vještine (poput vještine komuniciranja) prodajnog menadžera imaju velik utjecaj na zadovoljstvo prodajnog osoblja.

Vjerodostojnost je jedna od najbitnijih prodajnih karakteristika te preduvjet povjerenja. Svaki djelatnik odjela prodaje TČP-a radi na usavršavanju i unapređenju svojih prodajnih vještina. One podrazumijevaju ove vještine: poznavanje koristi koje proizvod nudi, izgradnja povjerenja, upravljanje vremenom, komunikacijske vještine, vještine slušanja, upravljanje primjedbama i odbijanjima te prezentacijske vještine. Sve su to vještine koje uvelike utječu na vjerodostojnost svakog prodavača.

4. UPRAVLJANJE PRODAJOM U PODUZEĆU KLIMAOPREMA d.d.

4.1. Misija poslovanja

Prvi korak u izradi strateškog plana je definiranje misije (Jobber i Lancaster, 2003). Prije marketinškog plana treba pažljivo razmotriti ulogu ili misiju biznisa. Definicija poslovanja treba uvijek biti određena u smislu potreba koje se ispunjavaju klijentima nego koji se proizvodi ili usluge nude na tržištu. Izjava o misiji je osnovni opis prirode posla, racionalnost, i smjer kretanja firme. Ona osigurava informacije zaposlenima i potrošačima o tome odakle se očekuje budući rast tvrtke.

Iako se izjave o misiji razlikuju od trgovca do trgovca, dobre izjave obično sadrže tri elementa (Dunne, Lusch i Griffith, 2002):

1. Kako trgovac koristi ili namjerava koristiti resurse
2. Kako se namjerava uklopiti u stalnu promjenu okruženja
3. Načine vrednovanja namjera da zadovolji potrebe i želje potrošača

Izjava o misiji se može prikazati i kao odgovor na pitanje u kojem poslu bi trgovci trebali biti. Kritično pitanje u definiranju posla kojim se bavi jedna trgovina je uraditi to na što jasnijem nivou generalizacije. Zbog ovoga većina izjava o misiji treba biti što šira i generalna, ali ipak dovoljno direktna da bi bila motivacijska. Proces definiranja misije je veoma bitan jer osigurava da tvrtka misli u pravcu potreba svojih klijenata i u smislu procesa planiranja formira mehanizam koji se fokusira na ono što slijedi.

Misija tvrtke Klimaopreme d.d. je osigurati proizvode koji će svojom kvalitetom i pouzdanošću predstavljati sinonim na globalnom tržištu, a svojom inovativnošću stvoriti prepoznatljivi „brand“. Misija je također pružati usluge koje će jamčiti sigurnost i povjerenje kupcima, a tehnologijom izrade omogućiti Klimaopremi konkurentnost na tržištu. Tvrtka želi stvoriti radno okruženje temeljeno na izvrsnosti u kojem će se svaki radnik osjećati sigurnim i dijelom globalnog uspjeha, te pomagati lokalnoj zajednici i biti društveno odgovorna tvrtka.

4.2. Utvrđivanje ciljeva

Kada je definirana misija organizacije i analizirana trenutna situacija tvrtke na tržištu, sljedeći korak je provedba misija kroz specifične ciljeve organizacije za koje se može utvrditi mjera ostvarenja. Ovi ciljevi su najčešće vezani za profit, prihod od prodaje, jedinicu prodaje, tržišno sudjelovanje i socijalnu odgovornost. Tvrtke obično definiraju višestruke ciljeve. Ciljevi organizacije moraju biti usaglašeni s ciljevima niže razine.

Neophodno je da ciljevi budu izraženi nedvosmisleno, pretežno kvantitativno i s indikacijom na vremenski raspon u okviru kojeg je planirano da budu ostvareni. Ovaj vremenski raspon planiranih aktivnosti često povećava konfuziju u planiranju. Marketing planovi su često kategorizirani kao kratkog roka, srednjeg roka i dugog roka. Konfuzija nastaje zbog činjenica kod kojih nije usvojeno što čini odgovarajući vremenski period za svaku kategoriju, pa tako ono što u jednoj kompaniji predstavlja dugoročno planiranje (5-10 godina) u drugoj može predstavljati srednjoročno planiranje. Predlaže se da drugačije kategorije u planiranju budu identične u koncepciji iako se ne slažu u detaljima. Ono što je važno istaknuti je da se drugačije kategorije u planiranju ne odnose jedna na drugu - ostvarenje dugoročnih ciljeva zahtijeva prvo da srednjoročni i kratkoročni ciljevi budu dostignuti (Cron i Levy, 1987).

4.3. Određivanje tržišta i prodajnog potencijala

Definiranje poslovanja je praćeno analizom trenutne marketinške situacije, a analiza će uključiti sljedeće faktore (Jobber i Lancaster, 2003):

- a) Trenutna i nedavna veličina i rast tržišta - tržištu u kome je zastupljeno više proizvoda analiza mora biti načinjena ukupno, po proizvodu\tržištu i po geografskom segmentu.
- b) Analiza potreba, stavova, i trendova klijenata pri nabavci.
- c) Trenutni marketing miks (proizvod, cijena, distribucija i promocija)
- d) Analiza konkurencije, uključujući procjenu sljedećih faktora:
 - trenutne strategije,

- trenutnih rezultata, uključujući analizu tržišnog sudjelovanja,
- njihove snage i slabosti,
- očekivanje njihovih budućih akcija
- procijena ulaska novih igrača na tržište.

e) Analiza širokih makro trendova iz okruženja: ekonomskih, demografskih, tehnoloških, političkih i kulturnih - koji mogu utjecati na budućnost proizvoda tvrtke.

Važan korak u razvoju marketinških planova je procjena tržišta i potencijala prodaje koji je praćen pripremanjem detaljnog predviđanja prodaje. Marketinški potencijal je maksimalna moguća prodaja koja je dostižna za cijelu industriju tokom određenog vremenskog perioda.

Po formuli, ukupan potencijal tržišta (UPP) moguće je izračunati na sljedeći način (Russell i Askoff, 1970):

$$UPP = n * q * c$$

n-broj kupaca za specifični proizvod/tržište

q-količina proizvoda koju kupuje prosječni kupac

c-prosječna cijena jedinice proizvoda.

Potencijal prodaje je maksimalno mogući dio tržišta koji kompanija realno može osvojiti pod najpovoljnijim uvjetima.

Predviđanje prodaje predstavlja dio prodajnog potencijala za koji tvrtka ocijeni da će ostvariti. Predviđanje prodaje je veoma važan korak u pripremi planova tvrtke. Nisu samo marketing i prodajne funkcije direktno uključene u razmatranja o predviđanju prodaje, nego i druga odjeljenja koriste ovo predviđanje u njihovom planiranju. Pa tako ova prognoza ne samo da direktno utječe na planiranje u marketingu i funkciji prodaje, već će je i u drugim odjelima, uključujući proizvodnju, prodaju i kadrovsku funkciju, koristiti za planiranje svojih aktivnosti. Kvalitetno predviđanje prodaje je uvjet za uspješno planiranje (Kotler, 1977).

4.4. Strategija prodaje

Kada su marketinški ciljevi definirani, a potencijal procijenjen, prelazi se na stvaranje i selekciju strategija. Strategije uključuju skup aktivnosti koje će tvrtka koristiti kako bi ostvarila svoje ciljeve.

Izbor strategija je složen jer postoji mnogo alternativnih načina na koje se mogu postići ciljevi. Primjerice, rast prodajnog prihoda od 10% može biti ostvaren povećanim cijenama, povećanjem obujma prodaje na razini tvrtke (povećanje tržišnog udjela) ili povećanjem prodaje u cijeloj industriji. Na ovoj razini preporučljivo je formulirati više mogućih strategija, koje se mogu dodatno procijeniti tijekom njihove implementacije i unutar prethodno utvrđenih tržišnih prilika.

Iz više alternativnih strategija izbor se mora donijeti s obzirom na jasan marketinški pristup za koji tvrtka smatra da će biti najefektivniji u ostvarenju ciljeva. Strategija mora biti u skladu i suglasna sa svim menadžerima koji će utjecati na razinu njenog uspjeha.

Specifičan sadržaj strategije može varirati među tvrtkama, ali općenito svaka strategija može sadržavati sljedeća područja (Jobber i Lancaster, 2003):

- a. jasna izjava o marketinškim ciljevima od kojih se polazi
- b. odabir strategija za postizanje tih ciljeva
- c. glavne crte implikacija odabranih strategija u odnosu na sljedeća ključna područja marketinga:
 - ciljno tržište,
 - pozicioniranje,
 - marketinški miks,
 - istraživanje tržišta.

Planiranje prodajne strategije jedan je od najvažnijih zadataka kojem se vlasnik poduzeća ili menadžer prodaje mora posvetiti. Dobra prodajna strategija predstavlja temelj uspjeha na tržištu, a u fokusu strategije je kupac. Pomoću prodajne strategije zauzima se pozicija na tržištu i konkurentsku prednost, plasiraju se proizvodi i usluge na tržište te gradi brend.

Ova 4 koraka mogu biti temelj svake prodajne strategije:

1. Procijeniti gdje ste bili i gdje želite biti - prije nego što se počne planirati budućnost, prvo je potrebno pogledati u prošlost i napraviti procjenu prethodne godine poslovanja

2. Izraditi jasan profil idealnog klijenta - za većinu tvrtki 80% prihoda dolazi od 20% klijenata, što je poznato kao Paretovo načelo. Potrebno je otkriti koji su to idealni klijenti koji se nalaze u grupi od 20%. To su oni klijenti kojima se sviđaju određeni proizvodi i usluge, oni doista žele to što se nudi, imaju korist od tih proizvoda i usluga, mogu uz pomoć tih proizvoda i usluga riješiti neke svoje probleme i poboljšati kvalitetu svog života.

3. Napraviti SWOT analizu - koja obuhvaća četiri ključna faktora: snage i slabosti koji predstavljaju unutarnje karakteristike svakog poduzeća, te prilike i prijetnje koji pokazuju vanjske čimbenike. Na temelju analize tih faktora puno je lakše napraviti prodajnu strategiju koja je usmjerena na rast i razvoj.

4. Postaviti jasnu strategiju pozicioniranja na tržištu, jasan cilj prihoda i plan djelovanja - kombinacijom financijskih ciljeva s tržišnom strategijom, koja je stvorena na temelju procjene prošlosti, mogu se generirati realni ciljevi prihoda. Godišnji plan prodaje se može podijeliti na kvartalni i mjesečni radi lakšeg praćenja. Najučinkovitiji način praćenja i kontrole mjesečnog plana je plan djelovanja. Svaki član tima bi trebao imati svoj mjesečni plan kako bi znao što treba raditi da bi ga ostvario.

Klimaoprema d.d. na godišnjoj razini donosi svoju prodajnu strategiju koja se radi za predstojeću poslovnu godinu. Poslovna strategija Klimaopreme d.d. slaže prioritete koje svi zaposlenici dobro razumiju, postavlja mjerljive ciljeve, daje smjernice koje svi trebaju i mogu slijediti te daje jasne zadatke koje svatko može raditi.

4.5. Obuka prodajnog osoblja u poduzeću

Izrada učinkovitog programa obuke u prodaji postao je jedan od važnijih zadataka kojima se bavi menadžer prodaje. Naglasak na programu obuke u prodaji dolazi zbog mnogobrojnih promjena u okruženju među kojima spadaju zahtjevniji kupci, inzistiranje na kvaliteti proizvoda i usluga, snažna konkurencija (Anderson, Hair i Busch, 1999).

Prema Futrellu (2006), obuka prodajnog osoblja bi trebala obuhvaćati sljedeće ciljeve:

- Pomoći prodavačima da postanu bolji menadžeri
- Uputiti nove prodavače u posao

- Poboľšati znanje u podruĉje proizvoda, tvrtke, konkurencije i vještina prodaje
- Smanjiti izostajanje s posla
- Pozitivno utjecati na zaposlene da budu zadovoljni poslom koji obavljaju
- Utjecati na smanjenje troškova prodaje
- Dobiti povratne informacije od prodajnog osoblja
- Povećati prodaju za specifiĉnu liniju proizvoda ili kategoriju kupca

Jedan od bitnih nedostataka u poduzeću Klimaoprema d.d. je bio upravo izostanak ovakvog jednog programa koji je neophodan za kvalitetno i normalno funkcioniranje svakog poduzeća, a posebice ovako složenog sustava kao što je to Klimaoprema. Nažalost, zbog izostanka tako jednog vaŹnog programa i njegovog procesa obuke, Klimaoprema se danas u svom svakodnevnom poslovanju susreće s nizom poteškoća i problema koji su na neki naĉin uzrokovani izostankom programa obuke.

Za poduzeće je od izrazite vaŹnosti poduzeti sve mjere i korake te retroaktivno provesti program obuke kako bi se sprijeĉile neželjene poteškoće u budućem poslovanju. Zanimljivo je da ovako naizgled mali problem moŹe biti uzrok za nastajanje mnogih drugih problema, a posebice kad su u pitanju međuljudski odnosi i problemi tehniĉke naravi.

4.5.1. Program i njegov sadrŹaj

Prilikom sastavljanja programa menadŹeri prodaje bi se trebali voditi korporativnim ciljevima i planskim zadacima. U praksi se ĉesto javlja sedam kljuĉnih razloga za uvođenje programa obuke:

1. Identifikacija prodajne misije - potrebno je jasno definirati zadatke prodajne sluŹbe i njen odnos s globalnim ciljevima
2. Utvrđivanje kriterija za planske zadatke obuke - u njih spadaju elementi vezani za utvrđivanje konkretnih, mjerljivih, odrŹivih, realnih i vremenski oroĉenih zadataka
3. Razumijevanje prodavaĉa - kako bi prodavaĉe angaŹirali na ispunjenju planskih zadataka te ih u tome poduĉili, programima obuke bi trebalo pokazati razumijevanje prema njihovim potrebama, Źeljama, interesima i individualnim ciljevima u pravljenju karijere.

4. Razmjena informacija - prodavači bi se trebali upoznati s ciljevima tvrtke, načinima kako da te ciljeve ostvare, slabostima i snagama tvrtke, prilikama, kao i s problemima s kojima se tvrtka suočava
5. Utvrđivanje kratkoročnih zadataka - prodajni zadaci u programu obuke trebaju dati efekte na kratak rok kako bi prodavači brzo vidjeli rezultate svoje prodaje. Treba izbjegavati zadatke dugoročnog karaktera, jer u iščekivanju povratnih informacija s terena za koje je potreban duži vremenski period polaznici obuke postaju nestrpljivi
6. Uključivanje prodavača - prodavači bi trebali sudjelovati u utvrđivanju ciljeva programa obuke
7. Kontrola zadataka radi usporedbe ss zadacima - menadžer prodaje i instruktor obuke trebali bi nadzirati rezultate programa obuke, radi procjene ostvarivanja korporativne misije preko planskih zadataka iskazanih u programu obuke (Anderson, Hair i Busch, 1999).

Prodavači su često tretirani kao tehničko osoblje kojima je potrebno samo poznavanje proizvoda i prodajnih tehnika. Stoga je veoma važno da zaposlenici koji rade u prodaji pohađaju tečajeve o općim načelima u poslovanju i praksi, kako bi bolje razumjeli financijske potrebe kupca, kao i potrebe vlastite tvrtke. Osnovno marketinško znanje će dodatno uputiti prodavače u promotivne aktivnosti tvrtke. Ovakve obuke također pomažu i učinkovitijem kreiranju liste potencijalnih kupaca.

Početni program obuke morao bi pokrivati sve aspekte radnog mjesta novog prodavača i trebao bi uključivati ovih pet osnovnih elemenata (Anderson, Hear i Busch, 2001):

1. Poznavanje kompanije - pripravnici bi se trebali upoznati s generalnom politikom organizacije i s konkretnom politikom prodaje. Također pripravnike treba podučiti o pravilima organizacije vezanim za prodaju, poput toga koliko bi posjeta klijentima trebao obaviti u jednom danu, kako da ispuni narudžbenicu itd. Za upoznavanje same tvrtke koriste se predavanja i tiskani materijali tako da problem upoznavanja tvrtke nije težak za polaznike.
2. Poznavanje proizvoda - najveći dio početnog programa obuke novih prodavača trebao bi biti posvećen proizvodima i uslugama koje tvrtka prodaje. Nakon upoznavanja karakteristika proizvoda polaznici bi trebali upotrijebiti proizvod kako bi o njemu stekli

što više tehničkih saznanja. Također, da bi bili u mogućnosti da navedu kupcu prednosti njihovih proizvoda u odnosu na druge proizvode, trebali bi poznavati i proizvode konkurencije.

3. Poznavanje konkurencije i privredne grane - polaznici bi kroz obuku trebali upoznati trendove privredne grane i strategije konkurencija, i razumjeti načine na koji oni mogu utjecati na potražnju proizvoda kompanije. O proizvodima konkurencije bi trebali znati gotovo isto koliko o vlastitim proizvodima, kako bi znali na adekvatan način istaknuti prednosti proizvoda svoje tvrtke.
4. Poznavanje kupaca i tržišta - u programima obuke se sve više ističe značaj kupaca. Kupci se postavljaju na prvo mjesto jer oni žele rješenje problema. Kupci su obrazovaniji, imaju veće prohtjeve i očekivanja nego što je to bio slučaj u prošlosti. Veoma je bitno da prodavači izgrade dugoročne odnose s kupcima.
5. Poznavanje procesa prodaje - instruktori bi trebali poznavati postupke u prodaji kao i razne tehnike u prodaji koje se primjenjuju u različitim situacijama.

U Klimaopremi prvi program obuke novih zaposlenika je uspostavljen 2017. godine, u čijoj pripremi i izradi sudjeluje autor rada uz odobrenje voditelja odjela prodaje. Program se sastoji od niza radnji, smjernica i znanja koje je svaki zaposlenik dužan upoznati i savladati kako bi mogao odgovoriti budućim zahtjevima prodajnog procesa u poduzeću Klimaoprema. On pokriva sve aspekte radnog mjesta s kojima će se susresti novi zaposlenik u odjelu prodaje. Neke od specifičnosti su zasigurno tehnička znanja i rad u tehničkom alatu kao što je Auto Cad(prilog 1).

4.5.2. Metode obuke prodavača u poduzeću

Metode koje se koriste u obuci prodavača zavise ne samo o sadržaju programa obuke, već i o tome je li obučavanje grupno ili pojedinačno (Jobber i Lancaster, 2003). Metode grupne obuke se više isplate za poduzeće jer iziskuju manje troškov nego kada bi se obuka vršila individualno.

U grupne metode spadaju:

1. Predavanja - metoda koja se često koristi; pomoću nje se može u kratkom periodu većem broju polaznika obuke prenijeti više informacija nego bilo kojom drugom metodom. Prednost predavanja je njihova ekonomičnost jer pretpostavljaju organiziranu prezentaciju informacija određenom broju polaznika na istom mjestu, a ostavlja bar minimalne mogućnosti za interakciju među polaznicima. Nedostatak predavanja je da ne predviđaju aktivno sudjelovanje polaznika obuke i mogu dovesti do gubitka entuzijazma. Također, polaznici su prisiljeni držati korak s drugima ili odustati, a efikasnost predavanja dosta zavisi o sposobnosti predavača.
2. Grupne diskusije - instruktor stimulira i potiče polaznike da sudjeluju u diskusiji. Za stimulaciju grupnih diskusija često se koriste studije slučaja. Grupne diskusije su beskorisne ukoliko su polaznici obuke neiskusni i ne mogu doprinjeti rješenju slučaja.
3. Igranje uloga - u igranju uloga polaznik obuke pokušava prodati proizvod hipotetskom kupcu. Igranjem uloga polaznici obuke uče kako se uhvati u koštac s nepredvidivim razvojem događaja koji se mogu dogoditi tijekom procesa prodaje. Kroz igru uloga polaznici mogu steći uvid u slabosti svog nastupa, a to instruktoru omogućuje da s polaznikom radi na nejasnoći izgovora, uravnoteženosti držanja, manirima, rječniku i pokretima. Neki polaznici se osećaju nelagodno i odupiru se igranju ulogu, dok drugi idu prema drugoj krajnosti i pretjeruju u glumi. Igranje uloge je najuspješnije u mijenjanju stavova polaznika, mada su promjene kratkog vijeka.
4. Obuka putem telekomunikacija - uslijed porasta troškova putovanja i zbog sve manje raspoloživog vremena obuka putem telekomunikacije postaje učinkovito alternativno sredstvo obuke. Ona pretpostavlja povezivanje udaljenih lokacija s upravom telefonskom linijom, videolinkom, i preko satelita.
5. Video trake -sadržaj predavanja se snima na video trake, čime se smanjuju putni troškovi i štedi vrijeme. Video kasete se lako mogu poštom usmjeriti na udaljene prodajne punktove

gdje se održavaju seminari prodaje. Nedostatak video kasete je taj da je ona depersonalizirana i da predstavlja jednosmjernu komunikaciju od instruktora - predavača k polazniku seminara.

6. Presentacija pomoću slajdova - ova metoda predstavlja efikasan način grafičke prezentacije materijala. Prednost prezentacija se ogleda u lakoći pripreme i ona omogućava instruktoru da se drži satnice predavanja. Presentacija može biti veoma interesantna polaznicima obuke ukoliko su predavanja popunjena slikama. Presentacije pomoću slajdova se najčešće koriste prilikom obuke o poslovnoj politici tvrtke, poznavanju proizvoda, industrije, tržišta.

7. Seminari - pomažu polaznicima da kroz predavanja i vježbe poboljšaju svoja znanja i vještine, a obično traju od 2 do 5 dana. Uvjeravanjem korisnika da pohađaju seminare ili konferencije posvećene prodaji je odlična metoda za stvaranje povjerenja u snagu prodaje.

9. Tečajevi - su vezani za određeno područje. Za razliku od seminara traju duže i razmatraju detaljnije određene teme. Tu spadaju tečajevi iz: sektora maloprodaje, poznavanja kompjuterskih softvera itd.

Osim grupnih metoda obuke, obuka se može organizirati i individualno, ali su i sami troškove obuke dosta veći. Metode individualne obuke mogu biti različite i u daljem izlaganju će se navesti neke od njih:

1. Obuka na radnom mjestu - ovaj sistem obuke se primjenjuje kada je neiskusnoj osobi dodijeljen iskusni prodavač zadužen da mu prenese znanje o prodaji i samom načinu prodavanja. Ovaj oblik obuke predstavlja mentorstvo. Mentor, tj. iskusan prodavač, prati neiskusnog kolegu tijekom obilazaka kupaca i oni zajedno razmatraju rezultate posjete. Slabost ovakvog načina podučavanja je taj da je za polaznika obuke dugotrajan i skup proces.

2. Osobne konferencije - obuka se može obaviti i kroz personalnu konferenciju u kojoj instruktor i polaznik obuke diskutiraju i analiziraju probleme. Menadžer i instruktori često izbjegavaju, jer smatraju da se učenje ne može odvijati u nestruktuiranoj situaciji. Međutim njihova efikasnost se ogleda u tome što se može uspostaviti dobar odnos između polaznika obuke i menadžera prodaje.

3. Dopisni tečajevi - ne spadaju u efikasnu metodu, ali u kombinaciji s drugim metodama obuke mogu se pokazati korisnim sredstvom za obučavanje. Ovi tečajevi mogu na efikasan

način objasniti temeljne dužnosti na radnom mjestu prodavača, mogu korisnika naučiti o osobinama proizvoda, poslovnoj politici kompanije, konkurenciji, ali nisu garancija da će korisnika podučiti i kako se prodaje. Nedostatak ove metode je u tome što mnoga pitanja polaznika ostaju bez odgovora, kao i to da povratne informacije u vezi s osvojenom ocjenom i napravljenim greškama često stižu sa zakašnjenjem.

4. Interaktivni video diskovi – ova metoda obuke u prodaji polaznicima omogućuje da pomoću kompjutera prate program učenja pomoću video diskova. Jedan od koristi primjene ovakvog pristupa podučavanja je u tome što se prodavači uče radu na osobnim računalima.

5. Online obuka - podrazumijeva mogućnost edukacije uz primjenu kompjuterske opreme koja omogućava učenje na daljinu koju mnogi centri za obrazovanje, sveučilišta i fakulteti, consulting firme pružaju kao posebnu uslugu za specifična područja prodaje (Anderson, Hair i Busch, 1999).

Tab.1. Metode koje se najčešće koriste za trening menadžera prodaje

METODA OBUKE	%
Grupna diskusija	72
Igra uloga	64
Studija slučaja	50
Motivacijski govor	46
Simulacijske igre	44
Seminari	44
Video trake / filmovi	40
Sveučilišni tečajevi	24
Dopisni tečajevi	16
Vježbe	10
Videokonferencije	8

Izvor: sistematizacija autora prema: Jobber i Lancaster, 2003.

Tab.2. Najčešće teme obuke koje se koriste za trening menadžera prodaje

TEME ZA OBUKU	%
Motivacija prodavača	82
Postavljanje ciljeva za prodavače	76
Vođenje prodavača	66
Trening prodavača	64
Evaluacija prodavača	64
Upravljanje prodajnim teritorijem	62
Upravljanje vremenom	60
Razvijanje prodajnih strategija	58
Strateško planiranje prodaje	56
Regrutiranje novih prodavača	52
Organiziranje prodavača	52
Predviđanje prodaje	50

Izvor: sistematizacija autora prema: Jobber i Lancaster, 2003.

4.6. Motivacija prodajnog osoblja

Ključan zadatak za učinkovito upravljanje prodajom je zadržati kontrolu motivacije prodavača kako bi se maksimalizirao njihov doprinos kao članova jakog tima, uključujući i ključne ljude iz različitih odjela. Postoji više faktora koji utječu na motivaciju zaposlenih koji rade u prodajnom odjelu, a mogu se grupirati u motivacijski miks (Futrell, 2006):

1. Osnovni kompenzacijski plan: plaća, kompenzacija i provizija
2. Liderske tehnike: stil, osobni način ostvarivanja kontakta: individualni sastanci, nacionalni, regionalni sastanci, pisma, telefonski pozivi, umreženi telefonski pozivi
3. Posebni financijski poticaji: natjecanje, bonusi, putovanja
4. Nagrade koje nisu financijske prirode: nagrade za uspjeh, dodjeljivanje zadataka s izazovom, psihološke nagrade: pohvale i priznanja
5. Upravljanje procedurom kontrole: evaluacija rezultata, kvote, izvještaji

Ključne stvari u vođenju uspješnog prodajnog tima su motivacija i prepoznavanje uspjeha, a menadžer prodaje mora utvrditi koliko su članovi njegovog tima zadovoljni. Najbolji prodavači se razlikuju od loših po svojim razlozima za odlazak iz tvrtke. Odlični prodavači su najviše demotivirani birokratskim stvarima koja ih sputavaju i ograničavaju u aktivnostima, dok su lošim prodavačima na prvom mjestu nagrade.

Tab.3. Osnovni razlozi zbog kojih prodajno osoblje napušta tvrtku

VRHUNSKI RADNICI:	LOŠI RADNICI:
1) previše ograničenja	1) neadekvatno nagrađivanje
2) nezadovoljstvo poslom	2) nedostatak kupaca
3) nedostatak kupaca	3) nezadovoljstvo poslom
4) neadekvatno nagrađivanje	4) odnos prema poslu
5) odnos prema poslu	5) previše ograničenja

Izvor: sistematizacija autora prema: Futrell, 2006.

Razvijanje timskog pristupa ohrabruje odjele da neprestano razmijenjuju informacije, te uvelike pomaže da svatko od njih shvati posao u cjelini i stvori mogućnosti za konkurentniju poziciju na tržištu. Prodajni tim treba surađivati s marketinškim i proizvodnim odjelima te službama za korisnike. U svakom trenutku mora osigurati protok informacija između odjela što će pomoći u stvaranju konkurentske prednosti. Visoka razina prodaje može biti ugrožena od marketinškog osoblja, ali takav način razmišljanja odjela je kontraproduktivan, kao kada se više ljudi bavi istim klijentom.

4.6.1. Načini nagrađivanja

Sistemi nagrađivanja (sistemi kompenzacije prodavača) su vrlo raznovrsni. Svaka tvrtka razvija specifičan sistem nagrađivanja prema svojim potrebama.

Osnovni elementi sistema kompenzacije prodajnog osoblja su (Lovreta, Janićijević i Petković, 2001):

- Fiksna plaća - fiksni mjesečni iznos koji po ugovoru prodavač dobije za rad u poduzeću, neovisno o rezultatima prodaje,
- Provizija - promjenjiv iznos koji prodavač dobije mjesečno ovisno o rezultatima prodaje,
- Bonus - fiksni iznos koji prodavač dobija mjesečno, kvartalno ili godišnje ukoliko ostvari unaprijed postavljeni zadatak

Sistemi kompenzacije koji se mogu izgraditi na ovim elementima uključuju (Lovreta, Janićijević i Petković, 2001):

- Sistem čiste plaće,
- Sistem čiste provizije,
- Kombinirani sistem:
 - Plaća plus provizija,
 - Plaća plus bonus,
 - Provizija plus bonus - koji može biti individualan ili timski,
 - Plaća, plus provizija, plus bonus.

Neke tvrtke svoje zaposlene nagrađuju samo kroz plaću, dok druge koriste isplatu zasnovanu na rezultatima - individualnu proviziju. Oba načina imaju mane pa je teško reći koji je od njih efikasniji. Ukoliko prodavač dobiva plaću ona mu ne daje mogućnost nagrađivanja za izuzetan učinak, dok provizija ne pruža sigurnost i za posljedicu ima velike varijacije u prihodima. Najbolje je kombinirati osnovnu zaradu, proviziju i grupno nagrađivanje. Također, vrlo je važno kako će menadžer prodaje postaviti ciljeve, jer to određuje kada počinje isplata provizije. U tom procesu potrebno je uključiti ljude iz prodaje - bilo da su to standardni ciljevi, ili oni za dodatnu stimulaciju - kako bi se uspostavio logički sustav plaćanja. Na ovaj način se osigurava da su ciljevi postavljeni unutar granica vjerojatnosti, povezani sa stvarnim događajima na tržištu.

U poduzeću Klimaoprema postoje različiti mehanizmi motiviranja prodajnog osoblja. Ovisno o postavljenim ciljevima i njihovom ostvarivanju postoji skaliranje kojim se novčano nagrađuje prodajno osoblje „bonusima“, međutim stvari nisu u potpunosti definirane i razrađene do najsitnijih detalja. Bonifikacija je prepuštena pojedinačnoj odluci i pojedinačnim dojmovima. Novčano nagrađivanje nije jedini način nagrađivanja i motiviranja u Klimaopremi. Psihološko motiviranje kroz pohvale i priznanja je također prisutno, ali se ne primjenjuje toliko često. Nemotiviranost i nezadovoljstvo prodajnog osoblja je ponekad prisutno zbog neprepoznavanja poslovnog uspjeha i pojedinih prodajnih zasluga. S ciljem motiviranja i poticanja zaposlenika poduzeće organizira interna putovanja, izlete i teambuilding druženja.

4.7. Prepoznavanje uspjeha

Kao menadžer prodaje potrebno je imati učinkovite i precizne metode za praćenje učinka svoga tima. Moraju se utvrditi pokazatelji uspješnosti i gubitaka iz prethodnih razdoblja što može biti osnova za nagrade i poticaje. Provizije i bonusi su u mnogim tvrtkama praćeni nagradnim programima koji koriste stimulativno rangiranje od krstarenja i sportskih vikenda do članstva u klubovima. Te sheme mogu poslužiti za podizanje morala, ali ne mogu biti zamjena za dobru organizaciju prodajne mreže, stoga poticanje treba promatrati samo kao dodatak (Heller, 1999).

Redovite provjere učinka ključne su za uspjeh, a menadžer prodaje je odgovoran za njihovu učinkovitu provedbu. On mora uzeti u obzir nekoliko ključnih faktora za uspjeh, uključujući tržišnu poziciju i dobit, a ne samo obujam prodaje. Krajnji cilj prodajnih aktivnosti je postizanje optimalne dobiti, a istodobno jačanje pozicije na tržištu. Zahvaljujući računalima moguće je dnevno pratiti relevantne pokazatelje. Kada postoji neusklađenost između planiranog i izvršenog, potrebno je provesti korektivne radnje.

Kako bi menadžer prodaje mogao postići maksimalnu dobit i ojačati svoj položaj u odnosu na konkurenciju, mora slijediti sljedeće faktore učinka:

- Ostvarene cijene
- Mjerenje bruto dobiti

- Udio tvrtke na tržištu
- Troškovi prodaje u odnosu na prihode poduzeća

Učinak se može razmotriti mjerenjem obujma prodaje i procjenom zadovoljstva korisničkih potreba. Novčane nagrade i poticaji mogu biti učinkoviti, ali nisu jedini neophodni za uspjeh. Nekada je potrebno članovima prodajnog tima usmeno reći koliko se cijeni njihov napor, jer samo na taj način mogu osjetiti da su njihovi rezultati primjetni. Za one koji ostvaruju vrhunske rezultate trebalo bi osigurati i posebne nagrade.

Neuspjeh također zahtijeva pažljivu analizu, a može nastati iz tri osnovna razloga (Heller, 1999):

1. Ciljani su pogrešni kupci - poslovni ljudi koji nisu na tržištu za ponuđeni proizvod
2. Kupci su dobro odabrani, ali proizvod ili usluga nisu bili dobri
3. Ljudi zaduženi za prodaju nisu bili dobro planirani i organizirani

Potrebno je uvijek utvrditi i otkriti zašto prodaja nije bila uspješna, a kažnjavanje za neuspjeh ima smisla samo u trećem slučaju.

4.7.1. Mjerenje učinka prodajnog odjela

Prodajni menadžeri snose najveću odgovornost kako bi osigurali da se ciljevi prodajne organizacije ispune efektivno i efikasno. Efektivnost je usmjerena na rezultate i bavi se pitanjem jesu li zadaci organizacije ispunjeni ili ne, dok je efikasnost usmjerena na troškove i ekonomičnu upotrebu resursa.

Prodajna organizacija može raditi efektno, a da ne bude efikasna ili obrnuto, a odgovornost menadžera prodaje je da maksimalno poveća obe performanse. To zahtijeva kontinuirano praćenje odabranih mehanizama prodaje kako bi se poduzele pravovremene aktivnosti za sprečavanje pojave neprihvatljivih odstupanja. Efektivnost i efikasnost se može razmotriti u kratkoročnom (ispod jedne godine), srednjoročnom (od jedne do četiri godine), i dugoročnom (pet godina ili više) vremenskom razdoblju.

Kod mjerenja i valorizacije rada prodajnog odjela prvi korak se sastoji u određivanju ciljeva i zadataka prodajne organizacije. Potom slijedi izrada prodajnog plana s konkretno definiranim

strategijama i taktikama za postizanje zadataka i ciljeva. Za sve prodajne aktivnosti utvrđuju se standardi učinka, a menadžeri prodaje odlučuju o najboljem načinu raspoređivanja resursa i napora prodajnih snaga. Zatim se plan pušta u realizaciju i učinak se kontinuirano prati i uspoređuje s prethodno uspostavljenim standardima. Ako je potrebno, menadžeri primjenjuju korektivne aktivnosti kako bi što više smanjili odstupanja ili ih potpuno eliminirali (Anderson, Hair i Busch, 1999).

4.7.2. Važnost i značaj praćenja radnog učinka

Praćenje i vrednovanje radnog učinka preduvjet je za obavljanje čitavog niza zadataka.

To je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji, a odnosi se na sve menadžerske aktivnosti i instrumente uključujući i procjenu uspješnosti strateških ciljeva organizacije. Kod upravljanja učinkom važno je povezati organizacijske ciljeve i rezultate s pojedinačnim ciljevima i rezultatima izvedbe. Stoga je praćenje i ocjenjivanje pojedinačne radne uspješnosti prodavača važan segment za poboljšanje cjelokupnog organizacijskog učinka.

Proces praćenja i vrednovanja radnog učinka prodavača ima mnoge dimenzije i pruža puno relevantnih informacija za kvalitetno donošenje odluka u gotovo svim aspektima i dimenzijama menadžmenta. Ovim procesom organizacija određuje gdje je u odnosu na ono što želi i koliko trenutačna praksa i ponašanje prodavača odstupa od utvrđenih i željenih oblika ponašanja.

Procjena radnog učinka služi za donošenje kvalitetnih odluka o nagrađivanju. Također ima i važnu stratešku dimenziju jer su strategija i ciljevi organizacije osnova za određivanje kriterija i standarda uspješnosti. Povećanje uspjeha svih prodavača, a time i ukupnog organizacijskog uspjeha, preduvjet je veće konkurentske prednosti. Ocjena rada prodavača također pruža relevantne informacije o jazu između postojećih vještina i onih koji su potrebni u budućnosti. Sastavni dio procjene je, u većini organizacija, i spremnost usvajanja novih znanja, kontinuirano učenje i promjene u skladu s potrebama (Šiber, 1999).

Kada je u pitanju poduzeće Klimaoprema to je jedan od odlučujućih faktora za uspjeh prodajnog odjela, za eliminaciju svih potencijalno negativnih elemenata koje mogu destabilizirati i negativno utjecati na prodajnu aktivnost, a samim time i na efikasnost prodaje.

U mnogim privatnim poduzećima pa tako i u Klimaopremi praćenje radnog učinka se ponekad primjenjuje selektivno, a ponekad kada ga se i primjenjuje njegovi negativni rezultati se ne primjenjuju i nemaju implikacija na pojedine zaposlenike.

5. ISTRAŽIVANJE DOPRINOSA PRODAJNIH AKTIVNOSTI NA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA KLIMAOPREMA d.d.

U ovom radu provedeno je primarno istraživanje na zaposlenicima prodajnog odjela Klimaopreme koje je imalo za cilj ispitati njihovo zadovoljstvo radom, zadovoljstvo vezano uz visinu plaće i radnog vremena. Osim toga, ispitano je i što misle o trenutnom sustavu motiviranja i nagrađivanja, te o provedbama edukacija u tvrtki. Također, poznaju li želje i potrebe svojih kupaca, čimbenike koji negativno utječu na uspješnost prodaje te glavne nedostatke prodajne organizacije poduzeća.

5.1. Metodologija i uzorak istraživanja

Istraživanje je provedeno na uzorku od 10 ispitanika u dobnoj skupini od 26 do 45 godina, s jednakim brojem osoba ženskog (5) i muškog (5) spola. Upitnik se sastoji od 15 pitanja, a većina pitanja su zatvorenog tipa (odabir jednog ili više mogućih odgovora). Na temelju provedenog istraživanja, zaposlenici odjela prodaje su različitih generacija u rasponu od 25 (najmlađi) do 47 (najstariji) godina. Svi zaposlenici odjela imaju minimalno pet godina radnog staža u tvrtki, a dvoje čak duže od deset. Većina ispitanika ima završenu višu školu ili fakultet, a samo jedno ima srednju stručnu spremu.

5.2. Analiza rezultata istraživanja

Kao svoje vlastite prednosti prilikom zapošljavanja zaposlenici su naveli odgovarajući stupanj obrazovanja i stručne spreme, dodatne vještine i sposobnosti te radno iskustvo. Visina mjesečnih primanja je različita, a većini ispitanika kreće se u iznosu većem od 7 500 kn, te su zadovoljni i vrlo zadovoljni svojim radom kao i rasporedom radnog vremena. Osim natprosječnih plaća, ponekad postoji i sustav nagrađivanja koji može uključivati: financijsko nagrađivanje, bonus, izlet, odlazak na plaćeni izlet, teambuilding, obiteljski dan za djelatnike i njihove obitelji.

Što se tiče odnosa zaposlenika i kupaca može se zaključiti da je odjel u potpunosti upoznat s njihovim zahtjevima, potrebama i željama. Prema mišljenjima zaposlenika, prilikom kupnje kupci pridaju najveću pažnju *cijeni, kvaliteti i roku isporuke*, a iza prethodna tri najčešća odgovora nalazi se i *rok isporuke*, te *uvjeti plaćanja*.

Iz odgovora na sva postavljena pitanja, može se zaključiti kako je Klimaoprema vrlo dobar poslodavac, zaposlenici nisu zapostavljeni, osjećaju sigurnost i zadovoljstvo na radnom mjestu, zadovoljni su organizacijom rada osoblja, radnim vremenom i plaćama, iako smatraju da bi se sustav motiviranja i nagrađivanja trebao poboljšati.

Na pitanje vezano za edukaciju, Klimaoprema nudi mogućnost dodatnog educiranja i usavršavanja svojih zaposlenika, ali usprkos ponudi dosta njih je izrazilo nepotpuno zadovoljstvo. Na pitanje „Po Vašem mišljenju, koji sve čimbenici negativno utječu na uspješnost prodaje?“ većina odgovora se odnosila na trenutnu *popunjenost proizvodnje i nemogućnost osiguranja rokova*, također izdvajaju se i odgovori *nestabilnost upravljanja i promjena uprave, međuljudske odnose i nedovoljnu komunikaciju među odjelima, te sindrom male zemlje*.

Prema zaposlenicima odjela, glavni nedostaci prodajne organizacije poduzeća se odnose na *nestabilnost i nedovoljno definiranu prodajnu strategiju, različitu valorizaciju zaposlenika na jednakim pozicijama, tehnička nekompetentnost prodajnih menadžera te nedostatak adekvatne prodajne obuke*.

5.3. Rasprava i preporuke

Koju strategiju prodaje koristi poduzeće Klimaoprema d.d.?

Klimaoprema d.d. na godišnjoj razini donosi svoju prodajnu strategiju koja se radi za predstojeću poslovnu godinu. Klimaoprema d.d. provodi izvoznu prodajnu strategiju koja je usmjerena na ekspanziju na međunarodna tržišta. Od presudne važnosti za Klimaopremu d.d. je izvoz, stoga su sve snage i svi resursi usmjereni k ostvarenju uspjeha u tom segmentu.

Koje prodajne taktike najviše pridonose uspješnosti poslovanja poduzeća Klimaoprema d.d.?

Putem interneta i raznih poslovnih i društvenih mreža, koje služe za prezentaciju i promociju proizvodnog asortimana, uspostavlja se odnos s kupcima te omogućuje lakši i izravniji pristup klijentu. U današnje vrijeme takav oblik komunikacije je postao jedan od najmoćnijih i najznačajnijih marketinških alata.

Koje oblike promocije potrošači Klimaoprema d.d. najbolje percipiraju i preferiraju?

Neke od najvažniji aktivnosti su specijalizirani sajmovi u Europi i svijetu koji se odvijaju skoro svake godine. Na tim je sajmovima tvrtka u mogućnosti direktno stupiti u kontakt s potencijalnim klijentom te efektom direktne komunikacije utjecati na kupca. Sajmovi su također prilika za demonstraciju i prezentaciju kompletnog proizvodnog asortimana te na taj način utjecati na percepciju potencijalnog kupca.

Koji sve čimbenici negativno utječu na uspješnost prodaje Klimaoprema d.d.?

Kroz provedeni upitnik većina odjela negativan utjecaj pripisuje potpunosti proizvodnje i nemogućnosti osiguranja rokova. Osim toga, na uspješnost prodaje u velikoj mjeri djeluje promjena uprave i nestabilnost upravljanja, međuljudski odnosi i nedovoljna komunikacija među odjelima, te „sindrom male zemlje“.

Koje su prednosti i nedostaci prodajne organizacije poduzeća Klimaoprema d.d.?

Uz odjel prodaje formiran je odjel backofficea koji ima za zadatak pružati svu moguću tehničku i operativnu pomoć prodajnim menadžerima i koji fizički izrađuje ponude na zahtjev i uz inpute koje dobije od prodajnog menadžmenta. Glavni fokus prodajnog menadžera je traženje novih kupaca i probijanje na nova tržišta, a implementacijom novog ERP informacijskog sustava povećat će se efikasnost i brzina te omogućiti lakša kontrola i praćenje poslovnih procesa.

Jedan od bitnih nedostataka u poduzeću Klimaoprema d.d. je izostanak učinkovitog programa obuke, koji je neophodan za kvalitetno i normalno djelovanje. Iako u poduzeću Klimaoprema postoje različiti mehanizmi motiviranja prodajnog osoblja, međutim stvari nisu u potpunosti definirane i razrađene i sve je prepušteno pojedinačnoj odluci i pojedinačnim dojmovima. Zbog neprepoznavanja poslovnog uspjeha i pojedinih prodajnih zasluga ponekad je prisutan osjećaj nemotiviranosti i nezadovoljstva prodajnog osoblja.

6. ZAKLJUČAK

Uspješna prodaja je neizostavni faktor svakog uspješnog poduzeća. Ona se ne ostvaruje samo odličnim znanjem proizvodnog asortimana ili usluge, nego važnu ulogu u uspješnoj prodaji imaju komunikacijska sposobnost prodavača te razumijevanje svih potreba klijenata. Iza uspješne prodaje nalaze se uspješno odrađene sve faze prodajnog procesa, od pripreme, otvaranja, potreba, prezentacije, zaključivanja, pa sve do poslijeprodajne aktivnosti. Svaka se faza proučava pojedinačno i razrađuje do najsitnijih detalja.

Klimaoprema d.d. na godišnjoj razini donosi svoju prodajnu strategiju koja slaže prioritete i postavlja mjerljive ciljeve, daje smjernice kojesev trebaju i mogu slijediti, te daje jasne zadatke koje svatko može raditi. Uz odjel prodaje u Klimaopremi paralelno djeluje i odjel backofficea koji ima za zadatak pružati svu moguću tehničku i operativnu pomoć, a glavni fokus prodajnog menadžera je traženje novih kupaca i probijanje na nova tržišta. Putem interneta i raznih poslovnih i društvenih mreža, koje služe za prezentaciju i promociju proizvodnog asortimana, uspostavlja se odnos s kupcima te omogućuje lakši i izravniji pristup klijentu.

Iako tvrtka ima različite mehanizme motiviranja prodajnog osoblja, sve je prepušteno pojedinačnoj odluci i pojedinačnim dojmovima. Upravo zbog neprepoznavanja poslovnog uspjeha i pojedinih prodajnih zasluga ponekad je prisutan osjećaj nemotiviranosti i nezadovoljstva prodajnog osoblja. Tvrtka što prije treba uspostaviti jasan sustav nagrađivanja prodajnog osoblja koji je potrebno definirati što preciznije. Promatrajući organizacijsku strategiju, obuka je kritična komponenta za koju se mora pronaći najbolja kombinacija metoda i sadržaja obuke kako bi se potaknule željene promjene u ponašanju prodajnog osoblja. Plan uvođenja interne i eksterne obuke zaposlenika ima za cilj povećati tehničku i opću kompetentnost svih zaposlenika odjela prodaje.

U segmentu marketinga Klimaoprema d.d. mora napraviti dodatne iskorake i puno više uložiti u taj segment poslovanja. Uspješnost prodaje u mnogome ovisi i o marketinškim aktivnostima, koje je potrebno modernizirati i uz primjenu novih digitalnih tehnologija utjecati na bolju percepciju tvrtke na međunarodnom tržištu. Do sada su se marketinške aktivnosti odvijale stihijski, nije bilo jasne strategije ni organizacije unutar odjela marketinga, a „sindrom male zemlje“ je nešto što Klimaopremu d.d. prati od njenih samih početaka. Neke od najvažniji aktivnosti su specijalizirani sajmovi u Europi i svijetu gdje je tvrtka u

možnosti direktno stupiti u kontakt s potencijalnim klijentom te efektom direktne komunikacije utjecati na kupca.

Prodajna uspješnost tvrtke Klimaopreme d.d. ovisi o mnogo faktora, a jedan od ključnih je modernizacija i informatizacija prodajnih i poslovnih procesa. To se u prvom redu odnosi na modernizaciju i širenje proizvodnih pogona, te koliko će brzo i uspješno tvrtka primijeniti novi informacijski sustav ERP. Fokus tvrtke i dalje mora biti usmjeren inozemnom tržištu i to snažnije nego ikad prije. Prodajnom strategijom potrebno je regulirati i označiti ona tržišta na kojima Klimaoprema d.d. ima najbolje izgleda, te usmjeriti dodatne snage u ostvarivanje što je moguće boljih prodajnih rezultata. Do sada je tvrtka bila prisutna u teoriji na svim tržištima, ali to u praksi nije bilo primjenjivo i nije donijelo rezultat. Očekuje se kako će nova prodajna strategija donijeti promjene upravo u tom segmentu podjele i fokusa prema pojedinim tržištima. Tvrtka će se i dalje boriti protiv svih negativnih faktora koji se pojavljuju na pojedinim tržištima, te neće odustati od zacrtanih ciljeva u kojima za cilj ima postati jedna od najpoznatijih europskih tvrtki na području tehnologije čistih prostora.

LITERATURA

Knjige:

1. Anderson, R.E.; Hair, J.F.; Bush, A.J.(1999) Professional Sales Management, New York: International Edition, April 30
2. Bahtijarević - Šiber, F.(1990) Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing
3. Dalrymple, D.J.; Cron, W. L.; DeCarlo, T. E.(2004) Sales management. New York: Eight edition. John Wiley & Sons
4. Dunne, P.M.; Lusch, R.F.; Griffith, D.A. (2002) Retailing. 4th edition. Orlando: Harcourt, 2002
5. Fahey, L.; Randall, R.(2001) The portable MBA in Strategy. Second edition. New York: John Wiley & Sons.
6. Futrell, C. M. (1998) Sales Management - Teamwork, Leadership and Technology, Orlando, The Dryden Press
7. Futrell, C. M. (2006) Fundamentals of selling: Customers For Life Through Service. New York: McGraw Hill.
8. Heller, R. (1999) Selling Successfully. Essential Managers, New York: 14, October
9. Jobber, D.; Lancaster, G. (2003) Selling and Sales Management. 6th Edition. London: Pearson Education UK
10. Kotler, Ph.; Keller, K.L. (2008), Upravljanje marketingom. 12. izdanje, Zagreb: Mate : Zagrebačka škola ekonomije i managementa
11. Lovreta, S.; Jančićević N.; Petković, G. (2001) Prodaja i menadžment prodaje, Beograd: Savremena administracija
12. Matović, V.P. (2011) Menadžment prodaje. Beograd: Singpedia
13. Porter, M.E. (2008) Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja. Zagreb: Masmedia
14. Sudar, J., Keller, G. (1991) Promocija. Zagreb: Informator

Stručni i znanstveni članci:

1. Ackoff, R. (1970) A Concept of Corporate Planning. New York: Wiley Interscience
2. Cron, W.; Levy, M.(1987) Sales Management Performance Evaluation: A Residual Income Perspective, Journal of Personal Selling & Sales Management 7(2):57-66

3. Keillor, B. D.;Parker, R. S.;Pettijohn, C. E.(2000) Relationship - oriented characteristics and individual salesperson performance, Journal of Business & Industrial Marketing, VOL.15, no.1, MCB University, Press, 0885-8624
4. Kotler, P. (1977) From sales obsession to marketing effectiveness. Harvard Business Review
5. Rolph, E. A. (1996) Personal Selling and Sales Management in the New Millenium”, Journal of Personal Selling and Sales Management 16, str. 17-32.
6. Ryans, B.; Weinberg, B. (1981) Salesforce management: Integrated research advances. California Managemnt Review.

Internetski izvori:

1. American Marketing Association: <http://www.ama.com/glossary>, lipanj 2018.
2. Bill Bartlett, Thought leaders LLC, (2016), 10 Key behaviours that Drive Sales Sucess , <http://www.thoughtleadersllc.com/2016/09/10-key-behaviors-that-drive-sales-success/>, srpanj 2018.
3. Klimaoprema d.d.,: <https://www.klimaoprema.hr>, lipanj 2018.
4. Shore, J., (2007), 5 Steps to Change Your Team's Sales Behaviour [online] Dostupno: <https://jeffshore.com/2016/05/5-steps-change-teams-sales-behaviors/>, srpanj 2018.

PRILOZI

Prilog 1. Sadržaj programa osposobljavanja novih zaposlenika



Klimaoprema d.d.
Gradska 78a, 10430 Samobor
Hrvatska / Croatia
T: +385 (0)1 33 62 513
F: +385 (0)1 33 62 905
E: info@klimaoprema.hr
www.klimaoprema.hr

OIB: 34383404032
MBS / Tax code: 3144135
PDV br.: HR34383404032
VAT no.: HR34383404032
ECFR no.: HR34383404032

Banka: Raiffeisenbank Austria d.d.
Adresa: Petrijska 59, 10000 Zagreb
Račun / Account: 2484008-1500166078
IBAN: HR2724840081500166078
SWIFT: RZBFH033

PROGRAM OSPOSOBLJAVANJA NOVIH ZAPOSLENIKA

Tvrtka : Klimaoprema d.d.

Odjel : Prodaja TČP – Hrvatska i zemlje EXYU

Voditelj odjela : Marko Vuksan bacc.mech.eng.

Osoba odgovorna za provođenje osposobljavanja : Petar Lažeta bacc.oec.

SADRŽAJ PROGRAMA OSPOSOBLJAVANJA

1. **Upoznavanje novog zaposlenika sa tvrtkom i njenim zaposlenicima**
 - a. Upoznavanje svakog odjela
 - b. Upoznavanje sa svim prostorijama u tvrtci (sale za sastanke, WC-i, blagovaona, showroom,)
 - c. Upoznavanje sa proizvodnjom, skladištem i svim pratećim prostorijama
2. **Upoznavanje novog zaposlenika sa odjelom prodaje TČP-a**
 - a. Upoznavanje sa radnim mjestom, zadacima i obvezama
 - b. Upoznavanje sa proizvodnim asortimanom i uslugama kompanije
 - i. Pregledavanje svih kataloga i brošura kompanije (Knjiga referenci, katalog TČP-a za farmaceutiku i bolnički program, katalog namještaja)
 - ii. Upoznavanje sa svakim proizvodom posebno (pregled showroom-a i svih uzoraka)
 - c. Pregledavanje i upoznavanje sa web stranicom Klimaopreme
 - d. Upoznavanje sa svim podružnicama Klimaopreme u regiji i Europi
 - e. Upoznavanje sa organizacijskom strukturom tvrtke i samog odjela prodaje TČP-a
 - f. Upoznavanje sa načinom rada i alatima koji se koriste u radu
 - g. Upoznavanje sa serverom i svim datotekama koji su važni za prodaju
3. **Upoznavanje novog zaposlenika sa načinom obrade upita**
 - a. Postupak zaprimanja upita od strane klijenta
 - b. Pripremni postupci izrade ponude
4. **Savladavanje vještina kalkuliranja prema zaprimljenoj dokumentaciji**
 - a. Podrazumijeva rad u AutoCad-u
 - b. Izrada crteža i prikaza obuhvata ponude
5. **Upoznavanje novog zaposlenika sa načinom izrade ponude**
 - a. Upoznavanje sa cjenikom proizvoda i usluga
 - b. Postupak izrade ponude u Excel formatu
 - c. Postupak uzimanja novog broja ponude
 - d. Postupak spremanja i arhiviranja ponude



Klimaoprema d.d.
Gradska 78a, 10400 Samobor
Hrvatska / Croatia
T: +385 (0)1 33 82 513
F: +385 (0)1 33 82 905
E: info@klimaoprema.hr
www.klimaoprema.hr

OIB: 34383404032
MBS / Tax code: 3144135
PDV br.: HR34383404032
VAT no.: HR34383404032
EORI no.: HR34383404032

Banka: Raiffeisenbank Austria d.d.
Adresa: Petrinjska 59, 10000 Zagreb
Račun / Account: 2484008-1500169078
IBAN: HR9724840081500169078
SWIFT: RZBBHR33

- e. Postupak slanja ponude
- 6. Upoznavanje novog zaposlenika sa načinom obrade narudžbi**
 - a. Postupak zaprimanja narudžbe (službene narudžbenice)
- 7. Otvaranje radnih naloga prema zaprimljenoj narudžbi**
 - a. Postupak otvaranja RN-a u excel tablici na serveru
 - b. Postupak popunjavanja košuljice RN-a
 - c. Postupak otvaranja RN-a u CARTIS programu
 - d. Postupak otvaranja potvrde narudžbe i slanja kupcu
 - e. Postupak označavanja ugovorene ponude u excel tablici
 - f. Transfer otvorenog RN-a u PRIPREMU PROIZVODNJE
- 8. Upoznavanje sa portalom za nabavu ARIBA**
 - a. Postupak zaprimanja dokumentacije
 - b. Postupak arhiviranja na serveru
 - c. Postupak slanja ponude putem portala za nabavu ARIBA
- 9. Upoznavanje sa načinom apliciranja na javne natječaje**
 - a. Upoznavanje sa portalom za javnu nabavu
 - b. Postupak pripreme i prikupljanja potrebne dokumentacije
 - c. Postupak slanja ponude

Izvor: Interni podaci iz poduzeća Klimaoprema d.d.

Prilog 2. Upitnik kojim su se ispitali zaposlenici odjela prodaje

1. Spol
 - M
 - Ž
2. Dob
 - 18-26 godina
 - 26-35 godina
 - 35-45 godina
 - više od 45 godina
3. Završen stupanj obrazovanja
 - osnovna škola
 - srednja škola
 - viša škola
 - fakultet
4. Visina Vaših mjesečnih primanja:
 - 3500-5500
 - 5500-7500
 - više od 7500
5. Koliko dugo ste zaposlenik/ca Klimaopreme?

6. Koje su bile Vaše prednosti u odnosu na ostale kandidate za posao?
 - odgovarajući stupanj obrazovanja
 - odgovarajuća stručna sprema
 - radno iskustvo
 - dodatna znanja o takvoj vrsti posla
 - dodatne vještine i sposobnosti
7. Kako ste zadovoljni svojim radom u Klimaopremi?
 - vrlo zadovoljan/na
 - zadovoljan/na
 - nezadovoljan/na
 - vrlo nezadovoljan/na

8. Postoji li sustav motiviranja i nagrađivanja Vas kao zaposlenika/ca?
- o uvijek
 - o ponekad
 - o nikad
9. Navedite nekoliko načina motiviranja i nagrađivanja Vas kao zaposlenika/ca:
-
10. Postoji li daljnja edukacija i usavršavanje zaposlenika u Klimaopremi?
- o da
 - o ne
11. Jeste li zadovoljni postojećim edukacijama i njihovim načinom provođenja?
- o vrlo zadovoljan/na
 - o zadovoljan/na
 - o nezadovoljan/na
 - o vrlo nezadovoljan/na
12. Jeste li upoznati sa potrebama i željama Vaših kupaca?
- o jesmo, u potpunosti
 - o donekle smo upoznati
 - o nismo upoznati
13. Na što kupci najviše obraćaju pažnju prilikom kupnje Vaših proizvoda?
- o Cijena
 - o Kvaliteta
 - o Dizajn
 - o _____
14. Koji sve čimbenici, po Vašem mišljenju negativno utječu na uspješnost prodaje?
-
15. Po Vašem mišljenju, koji su glavni nedostaci prodajne organizacije poduzeća?
-

Prilog 3. Popis slika:

- Sl. 1. Slikovni prikaz organizacije poduzeća Klimaoprema d.d
- Sl. 2. Sudionici u procesu prodaje
- Sl. 3. Čimbenici koji utječu na pozitivnu komunikacijsku atmosferu
- Sl. 4. Osnovne funkcije menadžmenta prodaje
- Sl. 5. Prikaz marketing miksa
- Sl. 6. Logo tvrtke Klimaoprema d.d.
- Sl. 7. Izložbeni prostor Klimaopreme na međunarodnom sajmu MEDICA 2017.god.
- Sl. 8. Tradicionalna organizacija nasuprot moderne organizacije tvrtke usmjerene na klijente

Prilog 4. Popis tablica:

- Tab. 1. Metode koje se najčešće koriste za trening menadžera prodaje
- Tab. 2. Najčešće teme obuke koje se koriste za trening menadžera prodaje
- Tab. 3. Osnovni razlozi zbog kojih prodajno osoblje napušta tvrtku

ŽIVOTOPIS

Petar Lažeta , bacc.oec

Čabarska 3

10000 Zagreb

Tel: 01/3816329

mob: 099/5084684

e-mail: petar.lazeta@hotmail.com

Osobni podaci :

Datum rođenja: 09. 11. 1986

Državljanstvo: Hrvatsko

Bračno stanje: oženjen

Vozački ispit: B kategorija

Povijest obrazovanja :

2015 – 2018 – Visoka poslovna škola Libertas , (specijalistički stručni studij)

2011 - 2013 – Ekonomski fakultet Zagreb, sveučilišni studij poslovne ekonomije

2008 – 2010 – Visoka poslovna škola Libertas , (prvostupnik ekonomije baccalaureus)

2005 - 2008 – Ekonomski fakultet Zagreb, VŠS (pristupnik ekonomije)

2001 – 2005 – IX Gimnazija, u Zagrebu

1993 – 2001 – Osnovna škola Rudeš, Zagreb

Radno iskustvo :

2017 - danas

Prodajni menadžer za tržište Mediterana

Klimaoprema d.d., 10430 Samobor, Croatia

- Odgovornost za prodajne aktivnosti na tržištu Mediterana
- Definiranje i implementacija prodajne strategije
- Komunikacija i komercijalno pregovaranje sa kupcima
- Traženje novih poslovnih i prodajnih prilika
- Definiranje cijena proizvoda i usluga na vlastitom tržištu

2014 – 2017

Prodajni referent

Klimaoprema d.d., 10430 Samobor, Croatia

- Izrada ponuda i odgovornost za izradu ostalih dokumenata
- Fakturiranje i slanje faktura kupcima
- Istraživanje tržišta
- Pripremanje dokumentacije za javne tendere
- Izrada prodajnih kalkulacija

Vještine :

- rad s ljudima
- rad na operativnim sustavima
- rad u MS Office aplikacijama
- rad u Autocad programu

Osobine :

Odgovoran, snalažljiv, organiziran, komunikativan, brzo se prilagođavam i učim.

Strani jezici :

Engleski - vrlo dobar u pisanju, čitanju i govoru.

Talijanski - dobar u pisanju, čitanju i govoru.

2007 – 2009 - pohađao sam školu stranih jezika Prospero

2016 – 2018 - pohađao sam školu stranih jezika ABC Corsi di lingua e cultura italiana

Hobij :

Nogometni sudac Zagrebačkog nogometnog saveza

Seminari :

Poslovna radionica: (**primjena teorije igara u poslovanju**) predavač: prof.dr.sc.Robert Kopal