

Coaching prodaje u suvremenom poslovanju

Dukarić, Robert

Postgraduate specialist thesis / Završni specijalistički

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:541550>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-27**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



SVEUČILIŠTE SJEVER
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN



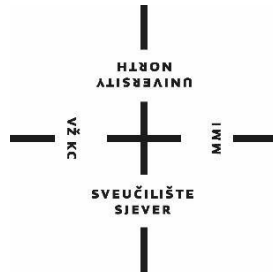
SPECIJALISTIČKI POSLIJEDIPLOMSKI RAD, br. 028/PiEUf/2024

**COACHING PRODAJA U SUVREMENOM
POSLOVANJU**

Robert Dukarić, 0758/336 D

Varaždin, travanj 2024.

SVEUČILIŠTE SJEVER
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN
Poduzetništvo i EU fondovi



SPECIJALISTIČKI POSLIJEDIPLOMSKI RAD, br. 028/PiEUf/2024

**COACHING PRODAJA U SUVREMENOM
POSLOVANJU**

Student:

Robert Dukarić,0758/336D

Mentorica:

prof. dr. sc. Anica Hunjet

Prijava specijalističkog poslijediplomskog rada

Definiranje teme specijalističkog poslijediplomskog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za ekonomiju

STUDIJ poslijediplomski specijalistički studij Poduzetništvo i EU fondovi

PRISTUPNIK Robert Dukarić

MATIČNI BROJ 0067319188

DATUM 16.04.2024.

KOLEGIJ Upravljanje znanjem

NASLOV RADA COACHING PRODAJE U SUVREMENOM POSLOVANJU

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU SALES COACHING IN MODERN BUSINESS

MENTOR Anica Hunjet

ZVANJE prof. dr. sc.

ČLANOVI POVJERENSTVA

- prof. dr. sc. Dinko Primorac, predsjednik povjerenstva
- prof. dr. sc. Domagoj Hruška, član
- prof. dr. sc. Anica Hunjet, mentorica
- prof. dr. sc. Goran Kozina, zamj. član
-

Zadatak specijalističkog poslijediplomskog rada

BROJ 028/PIEU/2024

OPIS

Komunikacija je ključna u prodaji jer pomaže u izgradnji snažnih odnosa s kupcima i kolegama što ubrzava sklapanje poslova dok kupcima pruža prilagođena rješenja koja zadovoljavaju njihove potrebe, a koja rezultiraju zadovoljnim kupcima za koje je vjerojatnije da će kupovati u budućnosti. Prodajno treniranje je proces ocjenjivanja i mentorstva prodavača jedan na jedan kako bi se poboljšala prodajna izvedba i potaknuo dosljedan uspjeh u prodaji. Učinkovit program obučavanja prodaje koji vode voditelji prodaje i menadžeri pomaže predstavnicima da sami dijagnosticiraju nedostatke, omogućujući im da preuzmu veću odgovornost za svoju izvedbu i poboljšaju svoje rezultate. Prodajni coaching je proces koji uključuje organizirano podučavanje prodajnih predstavnika kako bi im se pomoglo da poboljšaju svoje vještine, učinak i postignu prodajne ciljeve.

Razumijevanje ponašanja potrošača pomaže tvrtkama minimizirati rizike povezane s kvarovima proizvoda ili neuspješnim marketinškim kampanjama. Analizom potrošačkih preferencija, povratnih informacija i ponašanja, tvrtke mogu donositi informirane odluke koje se tiču dizajna proizvoda, značajki, pakiranja i marketinških strategija, posljedično minimizirajući vjerojatnost neuspjeha.

Istraživanje pomaže u uspostavljanju čvrstih, dugoročnih odnosa s kupcima. Razumijevanjem potrošačkih preferencija, vrijednosti i ponašanja pri kupnji, tvrtke mogu prilagoditi svoje poruke robne marke, komunikaciju i ponudu, omogućujući im stvaranje snažne emocionalne veze s potrošačima.

Zadatak specijalističkog poslijediplomskog rada (nastavak)

OPIS

Učinkovito treniranje je kontinuirano, personalizirano i uključivo, što omogućuje predstavnicima da se osjećaju osnaženo za razvoj, doprinos timskim ciljevima i preuzimanje odgovornosti za svoju izvedbu. Treniranje prodaje je stalni, formalni proces osmišljen za poboljšanje prodajnog učinka na razini tima i pojedinca.

U ovom radu će se prikazati:

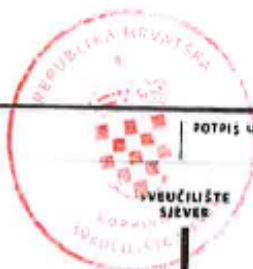
- važnost značenja coaching prodaje
- pojam coacha, koja je njegova uloga
- značajke dobrog coacha i vrste coaching prodaje isto tako i ponašanje potrošača
- koje su to tehnike prodaje najzanimljivije
- važnosti komunikacijskih vještina
- treninzi komunikacije za prodavače
- integrirana marketinška komunikacija
- razvoj poduzeća Lesnina, njezin ustroj i osnova djelatnosti
- ono najvažnije je što će se na različitim primjerima iz prakse prikazati kako to rade coachi odnosno treneri u Lesnini, koje sve alate tehnike prodaje koriste
- primjeri coaching razgovora, praćenje prodavača u poduzeću Lesnina
- primjeri treninga za voditelje
- prikazat će se istraživanje sa različitih centara Lesnine i različitih država na temelju 30 anketnih pitanja na 200 ispitanika.
- u konačnici će se donijeti zaključak na temelju teorijskog i istraživačkog dijela rada.

VZ
2024

—

ZADATAK USUŽEN

10.05.2024.



POTPIS MENTORA

[Handwritten signature]

SAŽETAK

Komunikacija je ključna u prodaji jer pomaže u izgradnji snažnih odnosa s kupcima i kolegama što ubrzava sklapanje poslova dok kupcima pruža prilagođena rješenja koja zadovoljavaju njihove potrebe, a koja rezultiraju zadovoljnim kupcima za koje je vjerojatnije da će kupovati u budućnosti. Prodajno treniranje je proces ocjenjivanja i mentorstva prodavača jedan na jedan kako bi se poboljšala prodajna izvedba i potaknuo dosljedan uspjeh u prodaji. Učinkovit program obučavanja prodaje koji vode voditelji prodaje i menadžeri pomaže predstavnicima da sami dijagnosticiraju nedostatke, omogućujući im da preuzmu veću odgovornost za svoju izvedbu i poboljšaju svoje rezultate. Prodajni coaching je proces koji uključuje organizirano podučavanje prodajnih predstavnika kako bi im se pomoglo da poboljšaju svoje vještine, učinak i postignu prodajne ciljeve. Kao i kod prodaje, coaching je vježba komunikacije, uvjeravanja i upravljanja promjenama. Da bi coach prodaje bio izvrstan u tome, mora biti sposoban voditi majstorske i nijansirane razgovore. U radu je provedeno istraživanje zaposlenika poduzeća Lesnina XXXL i to iz Hrvatske, Slovenije i Srbije. Ispitanici su trebali odgovoriti na pitanja o edukacijama zaposlenika u svom poduzeću, odnosno coachingu u njihovom poduzeću, te coaching trenerima i zadovoljstvu istim. Rezultati istraživanja su potvrdili da coaching razgovori utječu na bolju komunikaciju zaposlenika, da bi coach trebao imati sposobnost praćenja, analiziranja i planiranja, da bi se trebali susretati s coachom i obaviti razgovor barem dva puta mjesečno, da se kod stranaka/klijenata u poslovnica pažnja najviše pobudi postavljanjem otvorenih pitanja, da dugoročno gledano natprosječno uspješnog prodavača čini pozitivan stav (prema tvrtki/kolegama/timu, nadređenome/kupcima), da im je edukacija važna u njihovom poslu te njihova tvrtka ulaže puno više u znanje i edukaciju zaposlenika nego konkurencija.

Ključne riječi: coaching trener, edukacija zaposlenika, ponašanje potrošača, prodajni coaching

SUMMARY

Communication is key in sales because it helps build strong relationships with customers and colleagues that accelerate business closings while providing customers with customized solutions that meet their needs, resulting in satisfied customers who are more likely to buy in the future. Sales coaching is the process of evaluating and mentoring salespeople one-on-one to improve sales performance and drive consistent sales success. An effective sales training program that guides sales leaders and managers helps reps self-diagnose gaps, enabling them to take more responsibility for their performance and improve their results. Sales coaching is a process that involves organized coaching of sales representatives to help them improve their skills, performance and achieve sales goals. As with sales, coaching is an exercise in communication, persuasion and change management. For a coach to excel at this, he must be able to conduct masterful and nuanced conversations. In the paper, a survey was made of the employees of the company Lesnina XXXL from Croatia, Slovenia and Serbia.. Respondents had to answer questions about employee training in their company, i.e. coaching in their company, and coaching trainers and satisfaction with them. The results of the research confirmed that coaching conversations affect better employee communication, that the coach should have the ability to monitor, analyze and plan, that he should meet with the coach and have an interview at least twice a month, that the clients/clients in the branches receive the most attention by raising open questions, that in the long term, an above-average successful salesperson has a positive attitude (towards companies/colleagues/team, supervisor/customers), that education is important to them in their work, and that their company requires much more knowledge and employee education than the competition.

Keywords: coaching coach, employee education, consumer behavior, sales coaching

Sadržaj

1. UVOD	1
2. TEORIJSKE ZNAČAJKE COACHING PRODAJE	3
2.1. Pojam coaching prodaje.....	3
2.2. Uloga coacha.....	4
2.3. Različite vrste coaching prodaje	13
2.4. Značajke dobrog coacha prodaje.....	16
2.4. Ponašanje potrošača	24
3. STRATEGIJE I TEHNIKE COACHING PRODAJE	29
3.1. Najznačajnije tehnike coaching prodaje	29
3.2. Strategije coaching prodaje.....	32
3.3. Važnosti komunikacijskih vještina u prodaji.....	34
3.4. Treninzi komunikacijskih vještina za prodavače	40
3.5. Integrirana marketinška komunikacija.....	44
4. COACHING PRODAJA NA PRIMJERU PODUZEĆA LESNINA XXXL	47
4.1. Razvoj poduzeća Lesnina	47
4.2. Unutarnji ustroj i osnovna djelatnost poduzeća Lesnina.....	47
4.3. Primjeri treninga za voditelje u poduzeću Lesnina	49
4.4. Praćenje rada prodavača u poduzeću Lesnina.....	56
4.5. Primjeri coaching razgovora (odjel Trend XXXLesnina Varaždin).....	59
4.6. Istraživanje.....	64
4.7. Rezultati istraživanja.....	64
5. ZAKLJUČAK	97
6. LITERATURA	99

1.UVOD

Razumijevanje ponašanja potrošača pomaže tvrtkama minimizirati rizike povezane s kvarovima proizvoda ili neuspješnim marketinškim kampanjama. Analizom potrošačkih preferencija, povratnih informacija i ponašanja, tvrtke mogu donositi informirane odluke koje se tiču dizajna proizvoda, značajki, pakiranja i marketinških strategija, posljedično minimizirajući vjerojatnost neuspjeha. Istraživanje pomaže u uspostavljanju čvrstih, dugoročnih odnosa s kupcima. Razumijevanjem potrošačkih preferencija, vrijednosti i ponašanja pri kupnji, tvrtke mogu prilagoditi svoje poruke robne marke, komunikaciju i ponudu, omogućujući im stvaranje snažne emocionalne veze s potrošačima.

Prodajno treniranje je proces ocjenjivanja i mentorstva prodavača jedan na jedan kako bi se poboljšala prodajna izvedba i potaknuo dosljedan uspjeh u prodaji. Učinkovit program obučavanja prodaje koji vode voditelji prodaje i menadžeri pomaže predstavnicima da sami dijagnosticiraju nedostatke, omogućujući im da preuzmu veću odgovornost za svoju izvedbu i poboljšaju svoje rezultate. Prodajni coaching je proces koji uključuje organizirano podučavanje prodajnih predstavnika kako bi im se pomoglo da poboljšaju svoje vještine, učinak i postignu prodajne ciljeve.

Prodajni coaching proces je mentorstva prodavača radi poboljšanja učinka i postizanja dosljednog uspjeha. Učinkovit program treniranja, koji vode voditelji prodaje i menadžeri, pomaže predstavnicima da prepoznaju nedostatke i preuzmu odgovornost za svoju izvedbu. To je kontinuirani proces koji se odvija između uključivanja i obuke, a usmjeren je na pomoć predstavnicima da razviju soft vještine kao što su komunikacija i pregovaranje koje su ključne za moderno iskustvo kupnje. Voditelji prodaje ulažu u prodajno treniranje kako bi poboljšali učinak svojih predstavnika i potaknuli uspjeh prodajne organizacije. Proces treniranja prilagođen je pružanju podrške i alata predstavnicima za postizanje osobnih i timskih ciljeva. Učinkovito treniranje je kontinuirano, personalizirano i uključivo, što omogućuje predstavnicima da se osjećaju osnaženo za razvoj, doprinos timskim ciljevima i preuzimanje odgovornosti za svoju izvedbu. Treniranje prodaje je stalni, formalni proces osmišljen za poboljšanje prodajnog učinka na razini tima i pojedinca.

Dobro osmišljenom poslovnom politikom, modernim proizvodima i atraktivnim cijenama, odličnom kvalitetom i stručnim servisom spram kupaca te stalnim ulaganjem u objekte Lesnina XXXL postala je najveći i vodeći lanac namještaja i opreme za dom u Hrvatskoj i regiji, te drugi na svijetu, a ime Lesnina je postalo sinonim za dizajn, funkcionalnost i vrhunsku kvalitetu. Lesnina je cijeli niz godina nositelj trendova na ovim prostorima što je rezultat ozbiljnog i predanog rada, te uspješne poslovne politike. Sredinom 2010. godine postala je dio velikog koncerna XXXL, koji se još od njegovog osnivanja 1945. stalno razvija u pozitivnom smjeru, a izvrsnim radom otvorene su tisuće radnih mjesta. Svojim gospodarskim rastom, raste i odgovornost prema djelatnicima, okolišu i društvu. Misijska Lesnina je imati najbolji stručni kadar, ulagati u njih i stvarati veliku tržišnu moć i biti uvijek ispred konkurencije. Također, ulagati u kadar, educirati ih i biti prepoznatljivi, tj. vodeći u regiji u svim segmentima prodaje i usluge. U radu je napravljeno istraživanje na zaposlenicima poduzeća Lesnina XXXL. Anketirani su trebali odgovoriti na pitanja o edukacijama zaposlenika u svom poduzeću, odnosno coachingu u njihovom poduzeću, te coaching trenerima i zadovoljstvu istim. Nakon što je 200 ispitanika ispunilo anketni upitnik završeno je anonimno ispitivanje. Rezultati istraživanja su potvrdili da coaching razgovori utječu na bolju komunikaciju zaposlenika, da bi coach trebao imati sposobnost praćenja, analiziranja i planiranja, da bi se trebali susretati s coachom i obaviti razgovor barem dva puta mjesečno, da se kod stranaka/klijenata u poslovnica pažnja najviše pobudi postavljanjem otvorenih pitanja, da dugoročno gledano natprosječno uspješnog prodavača čini pozitivan stav (prema tvrtki/kolegama/timu, nadređenome/kupcima), da im je edukacija važna u njihovom poslu te njihova tvrtka ulaže puno više u znanje i edukaciju zaposlenika nego konkurencija.

2. TEORIJSKE ZNAČAJKE COACHING PRODAJE

2.1. Pojam coaching prodaje

Prodajno treniranje je proces ocjenjivanja i mentorstva prodavača jedan na jedan kako bi se poboljšala prodajna izvedba i potaknuo dosljedan uspjeh u prodaji. Učinkovit program obučavanja prodaje koji vode voditelji prodaje i menadžeri pomaže predstavnicima da sami dijagnosticiraju nedostatke, omogućujući im da preuzmu veću odgovornost za svoju izvedbu i poboljšaju svoje rezultate. Prodajni coaching je proces koji uključuje organizirano podučavanje prodajnih predstavnika kako bi im se pomoglo da poboljšaju svoje vještine, učinak i postignu prodajne ciljeve. Obično je odgovornost voditelja prodaje koja uključuje:

- Usmjeravanje prodavača u taktike planiranja prodaje i ostvarivanja kvota
- Ispravljanje ponašanja koja sprječavaju prodajne predstavnike u uspješnoj izvedbi
- Identificiranje područja za poboljšanje
- Pružanje prodavačima potrebnog znanja
- Motivirajući ih na samorazvoj
- Jačanje odnosa unutar prodajnog tima. ¹

U shemi prodajnog treninga i prodajne spremnosti, coaching se nalazi između sales onboardinga i prodajnog treninga. Dok se uključivanje događa na početku posla ili tijekom prijelaznih razdoblja, prodajni coaching, poput obuke, trebao bi biti kontinuirani proces. Ali za razliku od scenarija treninga u kojima menadžer obično vodi raspravu o širokim inicijativama i taktičkim vještinama, treneri bi trebali više slušati nego pričati kako bi pomogli predstavnicima da sami otkriju probleme.

Kako se uloga prodavača pomaknula s "prodavača" na "savjetnika od povjerenja", angažmani u coachingu postali su sve važniji. Ovaj proces razvoja omogućuje predstavnicima razvijanje mekih vještina, kao što su komunikacija ili pregovaranje, koje je teško svladati u tradicionalnoj učionici ili online scenarijima, ali su neophodne za pružanje modernog iskustva kupnje.

¹ Sydorenko, N. (2023) Sales coaching, dostupno na: <https://snov.io/glossary/sales-coaching/> (pristupljeno: 1.4.2023.)

Prodajni coaching proces je mentorstva prodavača radi poboljšanja učinka i postizanja dosljednog uspjeha. Učinkovit program treniranja, koji vode voditelji prodaje i menadžeri, pomaže predstavnicima da prepoznaju nedostatke i preuzmu odgovornost za svoju izvedbu. To je kontinuirani proces koji se odvija između uključivanja i obuke, a usmjeren je na pomoć predstavnicima da razviju soft vještine kao što su komunikacija i pregovaranje koje su ključne za moderno iskustvo kupnje.

Voditelji prodaje ulažu u prodajno treniranje kako bi poboljšali učinak svojih predstavnika i potaknuli uspjeh prodajne organizacije. Proces treniranja prilagođen je pružanju podrške i alata predstavnicima za postizanje osobnih i timskih ciljeva. Učinkovito treniranje je kontinuirano, personalizirano i uključivo, što omogućuje predstavnicima da se osjećaju osnaženo za razvoj, doprinos timskim ciljevima i preuzimanje odgovornosti za svoju izvedbu. Treniranje prodaje je stalni, formalni proces osmišljen za poboljšanje prodajnog učinka na razini tima i pojedinca.

2.2. Uloga coacha

Prodajni treneri rade s prodajnim timovima kako bi povećali učinak prodajnog predstavnika i izgradili osnaživanje prodajnog predstavnika. Umjesto da se fokusiraju na generalizirane strategije, prodajni treneri rade izravno s pojedinačnim tvrtkama kako bi se usredotočili na jedinstvena problematična mjesta i razvili planove poboljšanja.

Prodajni coaching je kada voditelj prodaje ili iskusni prodajni stručnjak daje smjernice i podršku prodajnim predstavnicima kako bi im pomogao da poboljšaju svoje prodajne vještine. Menadžeri blisko surađuju s predstavnicima kako bi razumjeli njihove boli i poteškoće i ponudili personalizirane savjete za poboljšanje učinka. Trener prodaje upravlja i nadzire učinak prodajnog tima pružajući smjernice, obuku i podršku pojedinačnim predstavnicima ili timovima. Oni stvaraju različite metode za poboljšanje prodajnog učinka, poput postavljanja ciljeva, obuke i razvoja te motivacije i izgradnje povjerenja.²

² Raj, K. (2024) Sales Coaching Techniques That Really Work, dostupno na: <https://www.storylane.io/blog/sales-coaching-techniques> (pristupljeno: 1.2.2024.)

Coaching počinje s menadžerima; ako nisu motivirani za pokretanje aktivnosti treniranja, ništa se ne događa. Menadžeri moraju preuzeti način razmišljanja da treniranje nije nešto što "radite", već je trener ono što jeste. Ako menadžeri promatraju coaching kao nešto što oni rade "pored svog pravog posla", neizbježno biva istisnuto hitnijim zadacima. Oblikovanje mentalnog sklopa treniranja počinje dobro osmišljenim procesom razvoja i podrške menadžerima prodaje kao trenerima. Ako se menadžerima prepusti da sami uče kako podučavati, organizacije ne uspijevaju iskoristiti pojačavajući učinak vještog mentora – onaj koji definiramo kao ispravljanje, održavanje, poboljšanje i povećanje individualne izvedbe.

Iako postoje mnogi modeli i pristupi treniranju koje možete koristiti s menadžerima prodaje, naše iskustvo pokazuje da najbolji pristupi uključuju ova tri elementa:

- Najučinkovitiji coaching menadžera prodaje je "coaching na rubu ulice" – razgovori o coachingu od 2 do 4 minute koje menadžeri mogu
- imati pozive prije i poslije prodaje.
- Učestalost coachinga je učinkovitija od dužih, ali rijetkih sesija coachinga. Bolje je imati deset 4 minuta coaching razgovora nego 60 minuta coachinga.
- Što je proces treniranja jednostavniji, to bolje.

Treneri prodaje mogu biti unutarnji ili vanjski, ovisno o veličini poduzeća. Mnogi menadžeri prolaze obuku trenera prodaje i djeluju kao treneri prodaje vlastitom timu. Druge tvrtke žele potpuno nepristran pogled i angažiraju prodajne trenere od vanjskih tvrtki. U svakom slučaju, posao trenera prodaje je istaknuti jake strane prodajnog tima i pomoći im da rade zajedno kako bi poboljšali svoja najslabija područja.

Kako bi odgovorio na pitanje 'što sales coach radi', sales coach obično koristi menadžerske i motivacijske tehnike za poboljšanje prodajnog učinka pojedinačnih prodajnih predstavnika i prodajnih timova u cjelini. Njihov opći cilj je njegovati okruženje u kojem prodajni predstavnici osjećaju da mogu rasti, razvijati se i raditi na ispunjavanju i premašivanju svojih individualnih i timskih kvota.

Svaki pojedinačni prodajni predstavnik koji radi s prodajnim trenerom može se osjećati osobno podržanim i opremljenim za postizanje svojih ciljeva. Prodajni treneri ne govore samo prodajnim predstavnicima što da rade, već pomno prate i analiziraju podatke o učinku

predstavnik. Identificiranje područja za poboljšanje i pomoć u obučavanju prodajnih predstavnika obično je glavni cilj prodajnog trenera. Neke od ostalih dužnosti prodajnog trenera uključuju:

- nadziranje prodajnog poziva i rasprava o prednostima i mogućim područjima za poboljšanje s prodajnim predstavnikom
- pregled e-mail korespondencije između prodajnih predstavnika i kupaca kako bi se pregledale prednosti i moguća poboljšanja
- zakazivanje tjednih prijava s prodajnim predstavnicima kako bi se pregledao napredak prema postizanju ciljeva i razvoju vještina
- koordiniranje treninga i prezentacijskih sesija
- pregled uobičajenih prodajnih alata i programskih paketa
- praćenje prodajnog predstavnika tijekom prodajnog sastanka i davanje recenzije nakon izvedbe

Umjesto davanja uputa, prodajni treneri mogu prodajnim predstavnicima postaviti cilj prema kojem će raditi i pomoći im da osmisle plan za postizanje svojih ciljeva. Oni mogu postaviti ciljeve na temelju vještina prodajnog predstavnika, motivacije, snaga i slabosti.

Na primjer, prodajni trener može postaviti cilj prodajnom predstavniku koji se bori da poveća svoju prodaju za 20%. Kako bi podržao prodajnog predstavnika, prodajni trener može predložiti strategije kao što su tehnike povećanja prodaje i korištenje skripte namijenjene povećanju opsega prodaje. Trener prodaje također može predstavniku predložiti tehnike upravljanja vremenom za promicanje fokusa.

Evo nekoliko primjera tehnika prodajnog treniranja koje ovi stručnjaci mogu koristiti na radnom mjestu:

Praćenje i analiza podataka -mjerni podaci često mogu biti dobar alat prodajnim trenerima za razumijevanje prodajnog učinka timova i pojedinačnih članova tima. Trendovi u uspješnosti prodaje mogu istaknuti pojedince kojima je potrebna podrška. Na primjer, razmislite o timu čija je prodajna izvedba bila u stalnom porastu sve dok se tim nije počeo udaljavati od ulaganja vremena u pozive otkrivanja s klijentima. Trener prodaje mogao bi razumno zaključiti da bi

razlog za opadanje prodajnog učinka mogao biti odmak od poziva otkrivanja. Posjedovanje podataka o prodajnom rezultatu tima, izračunavanje prosječne prodaje za pojedince i usporedba podataka o prodaji za svakog člana tima može pomoći prodajnom treneru da identificira koja područja možda trebaju podršku.

Dijeljenje najboljih praksi - mnoge tehnike prodajnog treniranja usmjerene su na rad s pojedincima, iako rad s timom kao cjelinom također može biti vrijedan. Ako među članovima tima postoje vještine i primjeri učinkovite prodajne prakse, može biti korisno podijeliti te uspješne priče s cijelim prodajnim timom. Prodajni predstavnici mogu učiti jedni od drugih surađujući i dijeleći svoje priče o uspjehu s prodajnim timom.

Ovo uzajamno učenje također može pomoći u njegovanju dobrog timskog radnog okruženja jer kolege mogu podržavati i učiti jedni od drugih. Uvođenje elementa prijateljskog natjecanja gdje pojedini članovi tima mogu podijeliti svoje uspjehe i priznati njihove individualne vještine također može biti dobar motivacijski alat za poboljšanje učinka.³

Dobivanje kupnje zaposlenika - treneri prodaje mogu tražiti načine kako osigurati da članovi svog tima žele sudjelovati u treniranju prodaje kako bi im pomogli da uspiju. Jedna od najboljih tehnika treniranja prodaje može biti poticanje samousavršavanja zaposlenika. Prodajni treneri mogu dati konstruktivne povratne informacije i smjernice prodajnim predstavnicima bez delegiranja zadataka ili davanja naredbi. Prodajni treneri mogu umjesto toga podržati pojedince da donesu vlastite zaključke i sami odluče koje specifične korake može zahtijevati zadatak.⁴

Korištenje vođenih pitanja u otvorenom razgovoru - jedan alat za razgovor koji prodajni treneri mogu koristiti u poticanju samo usavršavanja zaposlenika je postavljanje vođenih pitanja. Putem vođenih pitanja prodajni trener može potaknuti prodajnog predstavnika da sam pronađe rješenje dok ga pasivno vodi prema odgovoru. Postavljanje vođenih pitanja obično znači da kada prodajni predstavnik pronađe rješenje, postoji veća vjerojatnost da će ga se sjetiti i provesti u djelo. To je uglavnom zato što su to sami otkrili, a ne da im je rečeno što da rade. Prodajni treneri također mogu postavljati vođena pitanja kako bi odredili koja bi podrška mogla biti potrebna osobi koju podučavaju. To može potaknuti prodajnog predstavnika da pošteno i

³ Ibidem

⁴ Ibidem

učinkovito preispita vlastite snage i slabosti. Trener prodaje može promovirati okruženje otvorenog razgovora, gdje se prodajni profesionalci koje podučavaju osjećaju ugodno postavljati pitanja i potpuno sudjelovati u procesu podučavanja.⁵

Stjecanjem vještina za podučavanje i usmjeravanje prodajnih predstavnika kako bi poboljšali vlastitu izvedbu, isti mogu pružiti niz pogodnosti svojim kolegama i tvrtki, uključujući:

- Bolje razumijevanje tehnika prodaje

Treniranje prodaje obično se ne fokusira na davanje uputa, već na poticanje samousavršavanja zaposlenika. Zbog toga može biti češće da prodajni predstavnici s kojima radite zadrže i koriste vještine koje su razvili kroz podučavanje. Uz bolje razumijevanje prodajnih tehnika, prodavači mogu poboljšati svoj učinak. Poticanje ovog procesa samousavršavanja kroz kritičko razmišljanje može omogućiti prodajnim predstavnicima koje podučavate da dalje razviju svoje druge vještine. To može dovesti do kontinuiranog rasta tijekom njihove karijere.

- Maksimiziranje ulaganja u obuku

Učinkovita obuka obično zahtijeva dosljedno, dugoročno pojačanje. Priroda prodajnog coachinga omogućuje kontinuirani pregled učinka i prilike za redovite provjere s vašim prodajnim timom. To često olakšava dugoročni stil podrške. Ovo redovito jačanje i postupni razvoj također omogućava prodajnim predstavnicima da formiraju pozitivne prodajne navike. Na primjer, možete potaknuti prodajne predstavnike da koriste skriptirani pozdrav prilikom poziva kupca. Redoviti pregled i procjena prodajnih poziva u vašoj ulozi prodajnog trenera, gdje možete dosljedno pojačavati korištenje ovog pozdrava, znači da je vjerojatnije da će prodajni predstavnik početi koristiti ovaj pozdrav. Na kraju mogu doći do točke u kojoj im skripta više nije potrebna.⁶

- Poboljšanje zadržavanja zaposlenika

Poslodavci mogu nastojati potaknuti zadržavanje osoblja što je više moguće kako bi povećali vrijednost obuke prodajnog tima. Može biti velika korist u zadržavanju kvalificiranih

⁵ Ibidem

⁶ Indeed Editorial Team (2023) What Does a Sales Coach Do, dostupno na: <https://au.indeed.com/career-advice/finding-a-job/what-does-sales-coach-do> (pristupljeno: 1.4.2023.)

pojedinaca koji dobro poznaju proizvode tvrtke, osobito ako rade u nišnoj industriji. Zadržavanje pojedinaca s ovom vrstom znanja također može pomoći u obuci i razvoju novozaposlenog prodajnog osoblja, osiguravajući da nema praznina u znanju.

Jedan čimbenik koji može potaknuti stručnjake da ostanu u tvrtki je ulaganje u profesionalni razvoj. Ulaganje u razvoj zaposlenika može pomoći u povećanju zadržavanja, čak i u intenzivnim radnim okruženjima poput prodaje. Osjećaj podrške i vrijednosti može pomoći ljudima da prevladaju izazove i ostanu motivirani na poslu. Obučavajući se za pružanje učinkovitih prodajnih programa, možda ćete moći pridonijeti ovom ulaganju u zaposlenike, poboljšavajući stope zadržavanja.

- Povećanje prodaje

Konačna korist koju prodajni coaching želi postići jest povećanje prodaje. Kao prodajni trener, radite s prodajnim profesionalcima kako biste poboljšali njihovu izvedbu. Ovu izvedbu možete kvantificirati u prodajnom rezultatu. Kao prodajni trener koji svoje vrijeme ulaže u podršku razvoju prodajnih predstavnika i prodajnih timova, vaše ulaganje vremena vjerojatno će se pretvoriti u opipljiv povrat za organizaciju. Sposobnost pružanja prodajnog treninga može biti dobar način da tvrtka poveća svoju prodaju.⁷

Kako bi osigurali da je svaki prodavač na vrhuncu svoje prodaje, upravitelji bi trebali primijeniti ove vitalne najbolje prakse:

- Ohrabrivati povjerenje kroz autentičnost
- Promicati samoevaluaciju
- Raditi na jednom području poboljšanja odjednom
- Promovirati odgovornost kroz povratne informacije i izazove
- Pružiti dodatne mogućnosti profesionalnog razvoja
- Motivirati i proslaviti članove svog tima
- Dopustiti otvorenu komunikaciju na redovitim sastancima
- Prikupiti i koristiti podatke o prodaji u svojim naporima treniranja

⁷ Indeed Editorial Team (2023) What Does a Sales Coach Do, dostupno na: <https://au.indeed.com/career-advice/finding-a-job/what-does-sales-coach-do> (pristupljeno: 1.4.2023.)

- Individualizirati trening i ciljeve za svakog člana tima
- Stvoriti dosljedan i strukturiran proces
- Usredotočiti se na dobrobit svog tima.⁸

Prodavači su po prirodi obično intuitivni u pogledu ljudi. Vjerojatno će primijetiti ako njihov voditelj prodaje ima neiskren stav. Neki prodavači neće vjerovati motivima svojih menadžera ili će zanemariti njihove povratne informacije. Stoga menadžeri moraju svojim timovima projicirati autentični entuzijazam. Važno je njegovati okruženje povjerenja, koje će nadahnuti prodavače da vjeruju njihovoj konstruktivnoj kritici i savjetima.

Voditelji prodaje trebali bi prakticirati učinkovito slušanje i izgraditi poštene, transparentne odnose sa svojim predstavnicima. Zato je važno potaknuti prodavače da otvoreno razgovaraju tijekom sastanaka jedan na jedan i pitajte ih kako više vole da ih se podučava. Treba imati na umu da će za izgradnju povjerenja trebati neko vrijeme, stoga menadžeri trebaju graditi te odnose korak po korak.

Kada prodavatelj sklopi posao (ili ga izgubi), velike su šanse da točno zna što je bilo dobro ili krivo. Ako je dogovor prošao dobro, možda su uložili malo više vremena u povratne informacije od kupaca, društveno se povezali s tim ključnim donositeljem odluka i zauzeli pristup usmjeren na kupca. Ako prodavatelj nije uspio, možda mu je trebalo predugo da nastavi nakon početne prodaje ili je „pogriješio“ u pregovorima.

Izvršni menadžeri prodaje daju svojim predstavnicima prostora da procijene vlastite uspjehe ili nedostatke prije nego što iznesu bilo kakvu kritiku. To omogućuje prodavačima da razmisle o vlastitom učinku i istraže što je doprinijelo ishodu. To također pokazuje da njihov menadžer vjeruje njihovoj prosudbi i njihovoj sposobnosti da uče iz svojih pogrešaka.

Menadžeri bi trebali potaknuti prodavače da provedu samoprocjenu o kojoj će razgovarati tijekom sljedećeg razgovora jedan na jedan. To može biti neformalna, otvorena vježba ili detaljna procjena koja uključuje određena pitanja. U svakom slučaju, treba istražiti stvari za koje predstavnici vjeruju da se dobro s njima nose, kao i one s kojima se dobro ne nose i gdje bi im dobro došla pomoć.

⁸ Ibidem

Također, pretrpavanje tima s deset različitih vježbi treniranja samo će spriječiti njihovu produktivnost i pojačati njihovu frustraciju. Umjesto toga, menadžeri bi trebali dati prioritet jednom po jednom području poboljšanja odnosno pažljivo promotriti vodeće pokazatelje članova tima (npr. trud) i indikatore zaostajanja (npr. izvršenje).

Na primjer, prodavatelj nije stvorio optimalne zadatke u određenom kvartalu. Iako bi njihov upravitelj mogao prepoznati da je to pokazatelj da nešto nije u redu, kada istražuju otkrivaju da je vodeći pokazatelj da prodavatelj kvalificira svaki potencijalni kupac nakon prvog sastanka - čak i kada nije vjerojatno da će ostvariti konverziju. Naoružan tim znanjem, umjesto da ih potiče da upućuju više poziva, rezerviraju više sastanaka i šalju više e-poruka, upravitelj upućuje prodavatelja da kvalificira ponude tijekom prodajnog ciklusa. Ovo hiper-fokusirano treniranje pomaže prodavaču da izgradi zdraviju razinu napredovanja.

Menadžeri moraju pomoći svojim predstavnicima da razviju stručnost kako bi ispunili ili premašili rastuća očekivanja kupaca. To je osobito istinito u trenutnoj prodajnoj klimi. Učinkoviti menadžeri koriste proces treniranja kao priliku za transformaciju prošlih pogrešaka prodavača u buduće pobjede njegovanjem odgovornosti. Jasno govore o činjenici da nitko nije savršen i da pravi uspjeh proizlazi iz spremnosti da se preuzme odgovornost za ono što je pošlo po zlu. Oni slave prodavače koji prepoznaju vlastite slabosti i izbjegavaju upiranje prstom kad posao propadne.

Redovita povratna informacija, formalna i neformalna, pomaže prodavačima u praksi prihvaćanja pogreške i ciljanog samopoboljšanja. Menadžeri bi uvijek trebali uključiti zdravu kombinaciju pozitivnih i negativnih povratnih informacija i komunicirati s ljubaznošću. Također bi trebali ponuditi jasne upute o strategijama za rješavanje bilo kakvih problema i priznati kada se učinak njihovog predstavnika poboljša.

Jedan menadžer može imati ispod sebe druge predstavnike. Taj upravitelj mora nadzirati sve ponude u bilo kojem trenutku — svaki s različitim veličinama, datumima zatvaranja, preferencijama kupaca i više — povrhu ostalih dnevnih zadataka. Praćenje svega toga ručno može izgubiti dragocjene sate na dodatne sastanke za inspekciju dogovora i spajanje različitih izvora podataka u proračunske tablice. Osim toga, dobivene informacije vjerojatno neće biti ažurne. Stoga bi prodajni tim mogao propustiti ključne signale da se posao „raspada“.

Ključno je uhvatiti i koristiti podatke u stvarnom vremenu za treniranje. Tehnologija ima integrirani pristup, nudeći timu potpunu vidljivost onoga što se događa u svakom poslu. Na taj način menadžeri uvijek imaju relevantne, pravovremene informacije i mogu intervenirati u problematične pregovore prije nego što propadnu.

S pravom tehnologijom, poput alata koji nude inteligenciju razgovora, upravitelji mogu brzo i jednostavno razumjeti što se događa tijekom poziva i na sastancima. Neke platforme nude potpunu transparentnost, signalizirajući ispravnost dogovora kako bi menadžeri mogli procijeniti stanje cjevovoda i odrediti kojim poslovima njihovi predstavnici trebaju dati prioritet. Ovi alati omogućuju timovima da zabilježe radnje sastanaka vođene umjetnom inteligencijom, iskoriste kolektivnu inteligenciju sa sveobuhvatnim funkcijama pretraživanja i obavijesti te neprimjetno treniraju na razini dijeljenjem najboljih praksi i isječaka — a sve pritom ostaju produktivni i učinkoviti.

Ne uči svaki predstavnik na isti način. Neki prodavači zahtijevaju više praktičnog podučavanja, dok drugi radije rade samostalno uz podršku nekih pravovremenih pogodaka i smjernica. Neki članovi tima uživaju u konstruktivnoj kritici, ali drugi zahtijevaju nježniji pristup povratnim informacijama.

Novi predstavnici trebaju uvođenje, iskusni predstavnici trebaju osvježenje, a svi trebaju ažuriranje kad se nešto promijeni. Ali menadžeri ne bi trebali tretirati ove interakcije kao jednokratne, izolirane situacije. To samo stvara nedosljednosti, neučinkovitosti i predstavnike kojima jednostavno nije stalo. Odlična dokumentacija pomaže menadžerima i prodavačima da uče na poslu. I omogućuje prodavačima da brzo pronađu odgovore na svoja najhitnija pitanja. Članovi tima uvijek su na istoj stranici i mogu učiti iz najboljih praksi utemeljenih na dokazanom uspjehu.

Prodavači moraju biti mentalno, emocionalno i fizički zdravi da bi učinkovito obavljali posao. Ako su neispavani, pothranjeni ili pretjerano stimulirani, izloženi su riziku od izgaranja koje dovodi do promjene.

Kako bi se osiguralo da prodavači izvuku maksimum iz svojih napora u treniranju, važno je usredotočiti se na dobrobit predstavnika, odnosno potaknuti predstavnike da se usredotoče na svoju prehranu, spavanje i tjelovježbu te ih uvjeriti da uzmu pauzu kada je to potrebno.

Suradivanje s organizacijskim čelnicima na provedbi zdravstvenih i wellness stipendija za zaposlenike također je od velike važnosti. Zdravi prodavači su sretni prodavači, a sretni prodavači su angažirani, produktivni i uspješni. Zato je važno stvoriti radno okruženje koje naglašava važnost uravnoteženog načina života umjesto poticanja nezdravih, kompulzivnih radnih navika i iskoristiti prednosti radne snage koja može učiti i rasti na svojim poslovima.

2.3. Različite vrste coaching prodaje

Slično kao i kod prodajnih metodologija, postoji gotovo beskonačan broj modela treniranja od kojih je svaki dizajniran za podršku različitim strategijama, ciljevima i procesima. Iako ne postoji službeni konsenzus, modeli treniranja obično se svrstavaju u tri glavne kategorije:

- **Strateški coaching** - strateško treniranje usredotočeno je na plan velike slike i pokriva tržišne informacije, nove trendove i snalaženje u složenosti kupnje. Popularni modeli uključuju GROW, model treniranja učinka, OSKAR, okvir usmjeren na rješenja koji naglašava individualni napredak, i AOR, model za usklađivanje prodajnih aktivnosti, ciljeva i ishoda.
- **Taktički trening prodaje** - taktičko prodajno treniranje ima za cilj pomoći prodavačima da razviju taktike koje prodavači koriste za postizanje strateških ciljeva. U osnovi, strateško treniranje uvodi koncepte široke slike - recimo, društvenu prodaju i gdje se to uklapa u cjelokupnu strategiju. Taktičko treniranje odnosi se na "kako", pa bi se mogla, primjerice, organizirati radionica o korištenju LinkedIn grupa za traženje potencijalnih klijenata.
- **Podučavanje vještina** - slično je taktičkom podučavanju, ali se više bavi finim podešavanjem izvođenja i isporuke specifičnih taktika. Tipično, podučavanje vještina uzima jednu po jednu vještinu i fokusira se na vježbanje, ponavljanje i postupno povećanje težine.⁹

⁹ Indeed Editorial Team (2023) What Does a Sales Coach Do, dostupno na: <https://au.indeed.com/career-advice/finding-a-job/what-does-sales-coach-do> (pristupljeno: 1.4.2023.)

Prodajni coaching pomaže u razvoju pojedinog zaposlenika, omogućuje učinkovitiju metodu učenja i smanjuje pogreške. Prodajni coaching također pomaže u zadržavanju vrhunskih zaposlenika. Za razliku od prodajnog treninga, koji se fokusira na govorenje pojedincima što da rade, prodajni coaching pomaže prodajnim agentima s visokim učinkom da postanu još uspješniji i produktivniji. Ali učinkovitost prodajnog coachinga ovisi o kvaliteti coacha. Postoji pet različitih vrsta prodajnih trenera, a svaki nudi prodavaču određeni stupanj vrijednosti koji se razlikuje od ostalih: najučinkovitiji prodajni treneri također su stručnjaci u korištenju širokog spektra strategija za postizanje najboljih mogućih rezultata. Zbog toga prodavači moraju posjedovati raznolik skup vještina koje se lako mogu prilagoditi novim okolnostima. Postoji šest vrsta prodajnih trenera i svaki od njih donosi jedinstvenu vrijednost prodavaču.

Trener "promatrač" sjedi i promatra sve prodavače kako rade. Gledajući ih kako rade, vidjet će što rade dobro, a što rade pogrešno. Tada će moći osmisliti više vodiča korak po korak koji prodavači mogu koristiti kako bi poboljšali svoje snage i popravili svoje pogreške. Stalno daju povratne informacije prodajnim timovima o svakoj sitnici.

Trener "Frenemyja" pretvara se da je vaš prijatelj, ali njihovi skriveni motivi čine ga još većim neprijateljem. Oni su samo uloženi u vaš uspjeh ili uspjeh vaše tvrtke jer vjeruju da će to biti njihova prednost. Jedna od stvari koja može motivirati ljude je njihova predanost; drugo je zamršena priroda politike; a još jedan je mješavina ova dva uzroka. Većinu vremena, oni se samo trude za uspjeh prodavača jer i sami imaju neku korist od toga.

Trener "slabi špijun" marljivo prati različite aktivnosti prodajnih timova. Oni uvijek prosljeđuju informacije o prodajnim brojevima, dobavljačima, veličinama prodaje itd. bilo upravitelju, vlasniku ili nekom drugom tko odlučuje o tvrtki. Nemaju nikakve ovlasti, ali se i dalje smatraju vrijednima i vrlo angažiranima u procesu prodaje. "Slabi špijun" također može biti prodavač koji ima zadatak držati otvorene oči i uši po uredu. Oni mogu izvješćivati upravitelja ili vlasnika o onome što čuju i vide na sastancima, ali sami nemaju moć odlučivanja.

"Jaki špijun" je osoba koja može utjecati na tvrtku, ali čiji primarni posao nije prodaja¹⁰ ili treniranje. Jaki špijuni mogu se naći na svim razinama upravljanja. Ta osoba može biti viši menadžer koji blisko surađuje s prodajnim timovima ili je također moguće da je stručnjak za

¹⁰ Kozina, G.; Martinčević, I.; Canjuga, I.; Hunjet, A. Menadžment. Varaždin: Sveučilište Sjever, 2023

marketing. Oni nisu prvenstveno odgovorni za prodaju ili treniranje, ali imaju mogućnost utjecati na smjer kojim tvrtka ide.

“Dobronamjernik” radi u najboljoj namjeri. Uslužni su, prijateljski nastrojeni i žele samo najbolje za — poboljšati prodajne rezultate i ukupnu kvalitetu radnog života prodavača. “Dobronamjernik” može biti i netko tko misli da pomaže, a zapravo samo radi svoj posao. Fokus ove vrste treniranja je na poboljšanju vještina prodavača i pomoći im da vide kako te vještine mogu koristiti na učinkovitiji način.

Mnoge tvrtke koristile su dobronamjernu vrstu treniranja kako bi pomogle svojim zaposlenicima da postanu bolji u onome što rade. Ova vrsta treniranja funkcionira tako da se fokusira na poboljšanje vještina koje su potrebne za ovu poziciju, kao i na pomaganje prodavačima da uvide kako te vještine mogu koristiti na učinkovitiji način.

Tip prodajnih trenera "vodiča" fokusiran je na proces i vještine koje su potrebne za učinkovitu prodaju. Ova vrsta treniranja temeljit će se na potrebama pojedinca i može se obaviti osobno ili putem kombinacije telefona i e-pošte. Osmišljen je da pruži pregled, kao i pojedinosti koje pomažu u poboljšanju performansi. Trener također može ponuditi povratnu informaciju, ohrabrenje i podršku tijekom ovog procesa.

Vodiči su pouzdani prijatelji koji imaju veliki interes za vaš uspjeh i hrabro će braniti vas i vaše rješenje budući da imaju financijski udio u ishodu. Moguće je da vodiče smatrate svojim najbližim prijateljima. Ne samo da su pouzdani ljudi od povjerenja koji otkrivaju sve informacije iza kulisa o organizacijskoj politici uključenoj u donošenje odluka, već vam također pomažu u formuliranju i provođenju strategije za osvajanje posla.

U većini slučajeva, trener vodič je netko tko ima dugogodišnji odnos s tvrtkom kao zaposlenik ili ju je poznao kao konzultanta. Imaju značajno iskustvo i svjesni su postupaka potrebnih za izvršavanje zadataka. Oni mogu ponuditi dobre savjete o tome kako osigurati posao i potpisati ugovor jer su opremljeni potrebnom poslovnom oštroumnosću i iskustvom. Što je najvažnije, oni mogu pomoći da se napravi pobjednički plan igre i pomoći prodavačima da ga izvedu savršeno i najbolje što mogu. Treneri vodiči mogu pomoći da prodavači na pravom putu dajući vam redovite povratne informacije i ohrabrenje. Ako su svjesni ciljeva i strategija, moći će utvrditi nastavljaju li prodavači prema planu ili su im potrebne neke korekcije.

2.4. Značajke dobrog coacha prodaje

Kao i kod prodaje, coaching je vježba komunikacije, uvjeravanja i upravljanja promjenama. Da bi coach prodaje bio izvrstan u tome, mora biti sposoban voditi majstorske i nijansirane razgovore. Kao i kod prodaje, dobro treniranje je više od vođenja majstorskih razgovora. Postoji proces prodaje u kojem imate niz razgovora—i poduzimate niz radnji između razgovora—koji rezultiraju pobjedama.

Treniranje prodaje je isto. Postoji proces i ako ga sustavno slijedite, možete biti sigurni da ćete pogoditi sva važna područja kako biste unaprijedili proces i ne propustite nešto kritično zbog nedostatka planiranja i discipline. Također postoje različite uloge koje morate igrati i različite vještine koje trebate koristiti u različito vrijeme kako biste odgovarali situaciji i potaknuli uspjeh.

Ovo je način na koji je izrađena metoda RAIN Sales Coaching. Iako postoji nekoliko područja koja treba savladati da biste bili izvrsni u prodajnom coachingu, nema toliko područja. Možete ih naučiti jednu po jednu kako biste postali majstor u prodajnom podučavanju. Prvo je tu Ritam. To je proces ili ritam koji slijedite kroz različite vrste sastanaka i razgovora sa svakim prodavačem i timom kako biste objedinili sve dijelove i izgradili svoj program prodajnog treniranja. Drugo su Uloge. Postoji 10 uloga, ili šešira, koje menadžeri prodaje trebaju odigrati - od kojih je pet izravno vezano uz prodajno treniranje. Te uloge su:

- Motivacija: Dobivate maksimalan trud i proaktivnost tima iz dana u dan
- Fokus i planiranje akcije: Pomažete prodavačima da ciljaju prava područja na koja će potrošiti svoje vrijeme i trud te im pomažete da se klone ometanja i rasipnika vremena
- Izvršenje i produktivnost: pomažete prodavačima da postignu maksimalan uspjeh i najbolje rezultate tijekom vremena koje provode radeći
- Savjetovanje i facilitacija: pomažete prodavačima u rokovima da napune svoje naftovode, ostvare velike prodaje, povećaju račune, pregovaraju o najboljim ugovorima, definiraju i postignu svoje ciljeve itd.

- Razvoj: Pomažete prodavačima tijekom mjeseci i kvartala da postanu bolji, talentiraniji, sposobniji prodavači nego što su možda bili prije šest mjeseci ili godinu ili dvije

Postoji i 5 uloga povezanih s upravljanjem:

- Ubrzavanje performansi prilikom uključivanja prodavača ili im pomaže u problemima s izvedbom
- Planiranje i izvješćivanje o cjevovodima i izrada prognoza
- Definiranje i praćenje metrika i upravljanje odgovornostima
- Analiza i planiranje teritorija
- Upravljanje talentima, od zapošljavanja pravih članova tima do napuštanja onih koji, nakon što su pokušali podržati svoj uspjeh, možda nisu dobro mjesto

Konačno, tu su i Razgovori. Kao i kod prodaje, magija se događa u interakcijama. Ako vodite razgovore i komunikaciju na pravi način, možete:

- Izgradite povjerenje
- Pomozite prodavačima da poduzmu ispravne radnje i izbjegnu probleme i pogreške
- Neka izgledaju dobro
- Neka požele raditi s vama kroz duži vremenski period
- Pomozite im da uče i poboljšaju se
- Pomozite im da poboljšaju učinak i postignu uspjeh

Naravno, kao i u prodaji, bilo bi lijepo samo ukazati na probleme koje vidimo, reći ljudima kako da ih riješe i da nas vole zbog toga. Ali to ne funkcionira tako; potrebno je vrijeme i promišljanje. Ali obučavanje prodaje može se naučiti i prilagoditi svakom timu, a njegovo dobro izvođenje ključno je za stvaranje prodavača s najboljim učinkom.

Treneri prodaje razumiju temeljne motivatore svakog pojedinog prodavača u svom timu i poduzimaju radnje kako bi ih maksimizirali.

Neki voditelji prodaje vjeruju da su kvota i plan kompenzacije dovoljni da motiviraju njihove prodavače, ali to jednostavno nije točno. Ljudi su motivirani brojnim čimbenicima (ne uvijek novcem!), a posao trenera prodaje je da odredi što je to od prodavača do prodavača.

Kada posluju s trajnom vrhunskom motivacijom, prodavači sami sebi postavljaju izazov kako bi postigli. Usredotočeni su na svoje prodajne napore i rezultate. Uz motivacijsku potporu dobrog trenera, prodavač može održati visoku razinu energije i akcije tijekom dužih vremenskih razdoblja.

Prodajni treneri pomažu prodavačima da definiraju ciljeve i strategije koje se uklapaju u njihovu svrhu i dovode do maksimalne prodajne energije, fokusa i angažmana. Definiranje pravih ciljeva i strategija presudno je za uspjeh prodavača. Ako prodavači osjećaju dovoljno jaku želju da ostvare ciljeve, svrha će ih potaknuti naprijed da ostvare svoj puni potencijal. Kada prodajni trener može točno odrediti motivaciju prodavača, prodavač postaje posvećen akcijskim planovima, ustraje u suočavanju s preprekama i preuzima vlasništvo nad postizanjem ciljeva.

Treneri prodaje pomažu prodavačima da razviju navike koje će im omogućiti da postignu svoje ciljeve i izvuku najviše iz svog vremena. Ponekad se čini da razvijanje i mijenjanje navika zahtijeva nadljudski napor. Ovo je jedan od razloga zašto se treneri prodaje često i redovito sastaju s prodavačima. Trud se isplati. Prodavači s najboljim rezultatima imaju znatno veću vjerojatnost da će biti visoko ocijenjeni za produktivnost.

Kao što je navedeno gore, prodajni treneri također pomažu prodavačima da povežu radnje i ciljeve u fokusiranim akcijskim planovima. Ovi akcijski planovi definiraju što će prodavači učiniti, a što neće, omogućujući im da najučinkovitije iskoriste svoje vrijeme i postignu najbolje rezultate. Treneri prodaje daju smjernice postavljajući prodavačima istraživačka pitanja i dopuštajući im da sami pronađu odgovore, ali također znaju kada ponuditi izravne savjete o određenim prilikama. U tom se pogledu sales coaching razlikuje od ostalih vrsta coachinga. Izravan, neposredan savjet ponekad je prihvatljiv, au nekim situacijama i neophodan. Trik je u davanju savjeta na pravi način. Ovisno o razini stručnosti prodavača, trener mora odlučiti hoće li biti više usmjeren (učinite ovo) ili olakšavajući (odradimo sljedeće korake zajedno). Što je prodavač manje iskusan, to smjerniji savjet pomaže. Što je prodavač iskusniji, to je olakšani pristup bolji.

Treneri prodaje procjenjuju potrebe prodavača za vještinama, znanjem i razvojem atributa te potiču 'vlasništvo prodavača' nad vlastitim razvojnim potencijalom. Kada treneri pomažu prodavačima da razumiju trenutno stanje svojih sposobnosti i njihovu moguću Novu stvarnost (gdje bi bili da dostignu svoj potencijal), razvojni nedostaci često postaju očiti. U tim slučajevima treneri mogu preporučiti dodatnu obuku i pomoći u izradi planova razvoja prodavača. I dok se prodajni coaching često fokusira na trenutnu učinkovitost prodaje, važno je zapamtiti da se promjena ne događa preko noći. Uspjeh zahtijeva trud i razvoj na duge staze.

Najuspješniji imaju 51% veću vjerojatnost da će imati redovite, stalne treninge. Da bi se postavio ritam za treniranje svog tima, treneri trebaju raščlaniti potrebne zadatke na vrijeme koje će im trebati. Ovi zadaci mogu uključivati:

- Brze prijave
- Provjere odgovornosti
- Recenzije ponuda
- Prodajni sastanci
- Recenzije cjevovoda
- Poboljšanje vještina
- Izgradnja tima

Možda će otkriti da je količina vremena koju trebaju tjedno provesti sa svakim prodavačem manja nego što misle. Procijeniti duljinu i učestalost svakog zadatka kako bi mogli bolje planirati operativne odgovornosti i izraditi dosljedan plan treniranja za svakog člana tima. Možete poboljšati kako stječete iskustvo s procesom.

Najbolji izvođači imaju 40% veću vjerojatnost da će biti vješti u vođenju vrijednih sastanaka za treniranje. Jaki coaching razgovori uključuju tri ključne komponente.

- Učinio: Pregledajte obveze s prošlog sastanka. Gdje stvari stoje? Postoje li problemi koji zahtijevaju praćenje, kao što je nedostatak izvršenja ili vrijeme potrošeno na neproduktivne aktivnosti? Već imate popis stavki na koje se coachee obvezao tijekom

posljednjeg sastanka. Prođite kroz popis i raspravite o svim izazovima koji su ih spriječili da učine ono čemu su se posvetili.

- Činiti: Provedite većinu razgovora ovdje, raspravljajući o najvažnijim temama o prodaji trenera. Na primjer, možda imaju izazove oko toga kako ostvariti veliku prodajnu priliku ili pronaći potencijalne klijente. Ovdje možete trenirati kako biste im pomogli da uspiju. Postavljati pitanja. Utvrdite praznine.
- Učiniti: Konačno, što će coachee učiniti od sada do sljedeće sesije kako bi se pripremio za uspjeh? Kako ih možete podržati?

Na primjer, ako prodavač želi popuniti svoju ponudu, možete razmotriti sljedeća pitanja:

- Koliko bi trebali očekivati svaki dan?
- Kada će se to dogoditi?
- Tko još treba biti uključen?
- Koje su očekivane aktivnosti i metrika?
- Jesu li ove aktivnosti najbolje za postizanje njihovih godišnjih ili tromjesečnih ciljeva?
- Završite razgovor o podučavanju tako da prodavač napiše popis zajedničkih obveza za djelovanje koje možete pregledati i prilagoditi ako je potrebno. Koristite ovaj popis kao polazište za sljedeći sastanak.

Motiviranje prodavača za visoku produktivnost i izvedbu je vještina broj 1 za najuspješnije menadžere i najveća razlika između najuspješnijih menadžera prodaje i ostalih menadžera. Tvrtke mogu koristiti kompenzacije, bonuse i poticaje za motiviranje, ali često je potrebno više kako bi se prodavači potaknuli na postizanje najviše razine. Što je još važnije, motivacija treba trajati kako bi prodavači ulagali i radili najbolje što mogu. U istraživanju Ekstremne produktivnosti, otkriveno je da je veća vjerojatnost da će iznimno produktivni ljudi biti motivirani, ali točan izvor ovog pokreta je različit. To je zato što motivacija nije statična - može se razvijati i poboljšavati. Kada je motivacija tima visoka, treneri svakodnevno dobivaju maksimalan trud i proaktivnost.

Prodavači mogu biti motivirani mnogim različitim čimbenicima, uključujući naknadu, poticaje, postignuća, altruizam, napredovanje, kreativnost, priznanje ili vodstvo. Nakon što naučite što motivira pojedinog prodavača, možete izraditi plan treniranja imajući to na umu. Gdje god je

to moguće, manje se fokusirajte na kratkoročne poticaje, a više na izgradnju zdravih navika kako biste održali motivaciju. Treneri prodaje su u glavnoj poziciji da motiviraju prodavače za produktivnost i učinak tako što će im pomoći da vizualiziraju kako mogu postići svoje ciljeve i pružiti im resurse i podršku da to postignu.

Najuspješniji imaju 41% veću vjerojatnost da će se iskazati u pomaganju prodavačima da izgrade smislene ciljeve i akcijske planove. Jedna od pet uloga menadžera prodaje povezanih s podučavanjem je podučavanje prodavača za fokusiranje i planiranje akcije: pomaganje prodavačima da ciljaju prava područja kako bi potrošili svoje vrijeme i trud i izbjegli smetnje.

Ciljevi i akcijski planovi pružaju kartu koja pomaže prodavačima da ostanu na pravom putu. Većina ciljeva počinje izgledati puno ostvarivijima kada se raščlane na manje i povežu s određenim radnjama. Započnite s općim ciljem, trogodišnjim ciljevima i godišnjim ciljevima. Zatim izradite akcijski plan razbijanjem specifičnih aktivnosti koje će pomoći u postizanju tih ciljeva. Da bi izgradili smislene i ostvarive ciljeve i akcijske planove, isti uključuju sljedeće korake:

- Postavite svoje ciljeve: Prvo, koji je vaš dugoročni, općeniti cilj? Zatim, koji je vaš trogodišnji cilj? Konačno, vaš godišnji cilj?
- Planirajte svoje radnje: odredite radnje koje morate poduzeti da biste postigli svoje ciljeve. Raščlanite ovo po tromjesečju, mjesecu, tjednu ili čak danu. Odredite kvartalne prioritete, mjesečne ciljeve i povezane metrike uspjeha. Odredite svoju aktivnost s najvećim utjecajem, zadatak koji će vam dati najveći povrat za potrošeno vrijeme.
- Promijenite navike: Koje će vam navike pomoći da postignete svoje ciljeve? Odredite navike koje želite promijeniti i korake koje ćete poduzeti da ih promijenite.
- Ovladajte svojim VREMENOM: Možete razmišljati o vremenu koje provodite na četiri razine. Mapirajte gdje provodite svoje vrijeme: smanjite vrijeme provedeno na obavezne ili prazne zadatke. Maksimalno povećajte vrijeme provedeno na investicijskim aktivnostima koje stvaraju izvanredne povrate i dragocjeno vrijeme provedeno radeći ono što vas čini sretnima.
- Postavite granice i izbjegavajte ometanje: Koja ponašanja ometaju vašu sposobnost da izvršite zadatak? Prepoznajte što vam odvlači pažnju. Nemojte se upuštati u tuđe prioritete. Ispunite popis stvari koje ne treba činiti kako biste sebe smatrali odgovornim.

Prodavači koji rade za najuspješnije menadžere prodaje imaju znatno veću vjerojatnost da će biti jači u svih devet proučavanih faktora produktivnosti. Izgradnja kulture produktivnosti u vašem timu počinje s vama kao menadžerom: ne možete dati prioritet treniranju ako se borite s vlastitom produktivnošću. Procijenite se prema sljedećih devet čimbenika kako biste saznali gdje se možete poboljšati.

Hoćete li:

- Učiniti i proizvesti najviše u raspoloživom vremenu?
- Održavati energiju dulje vrijeme?
- Usredotočite se na svoj plan, a da vas tuđi ne izbace iz tračnica?
- Promijeniti svoje navike kada je potrebno?
- Povećati vrijeme provedeno na aktivnostima koje postižu najbolje rezultate?
- Smatrate li se odgovornim za svoje obveze?
- Ostati proaktivni?
- Ne dopustite sebi da vas omesti?
- Ako ne, teško ćete podučavati svoje prodavače kako bi dobili najbolje rezultate od vremena koje provode radeći.

Iako su svi ovi čimbenici važni, želio bih istaknuti odgovornost, posebno kada je riječ o dosljednosti koja je neophodna za funkcioniranje plana prodajnog treniranja. Najuspješniji imaju 1,3 puta veću vjerojatnost da će imati menadžera koji je izvrstan u tome da ih drži odgovornima za njihove postavljene ciljeve.

Vjerojatnije je da će se oni s najboljim rezultatima isticati u podučavanju prodavača na raznim zadacima, kao što su vođenje sjajnih prodajnih razgovora (52%), osvajanje prodajnih prilika (45%), povećanje broja računa (47%) i punjenje njihovih kanala (30%) . Dok je treniranje često proaktivno, a ne osjetljivo, ponekad je potrebno da treneri pretvore situacije u prilike za učenje. Svi savjeti koji se daju trebali bi biti brzi, specifični i povezani s postojećim područjem razvoja ako je moguće. Na primjer, ako se prodavatelj ističe u određenom dijelu prodajnog razgovora, odmah se usredotočite na njega. Što su dobro napravili? Osmislite djelotvorne korake koje prodavač može poduzeti da ponovi svoj uspjeh.

Prodavači također mogu trebati smjernice o tome kako riješiti problem, kao što je sklapanje posla ili pregovaranje s upornim kupcem. U tim slučajevima dajte svojim prodavačima priliku da razgovaraju s vama o tome što doživljavaju. Ne morate ih ispitivati o njihovim problemima, nego potaknite razgovore u kojima se osjećaju ugodno biti iskreni o izazovima s kojima se suočavaju.

Najuspješniji imaju 37% veću vjerojatnost da će se isticati u podučavanju prodavača da izgrade prodajne vještine. Razvojni plan prodavatelja ocrtava područja razvoja prodavatelja. Počnite široko i napredujte. Istaknite vještine, znanja ili attribute koje želite da vaši prodavači izgrade. Odatle zabilježite njihovu trenutnu stručnost u ovim područjima i gdje biste željeli da budu na kraju ovog plana. Plan kako razviti ova područja ne mora biti kompliciran, ali trebao bi barem uključivati relevantne programe, materijale za učenje ili resurse koje prodavači mogu koristiti da to postignu. Na kraju, uključite kako će se stručnost mjeriti ili utvrđivati.

Menadžeri najuspješnijih timova imaju 1,5 puta veću vjerojatnost da će se od drugih menadžera složiti da su izvrsni u obučavanju prodavača za izgradnju prodajnih vještina (48% naspram 32%), ali postoji velika razlika između menadžera i prodavača. Samo 33% najuspješnijih prodavača čvrsto se slaže da je njihov menadžer ovdje izvrstan, a samo 25% ostalih prodavača.

Treneri prodaje bi trebali puno raditi na poticanju razvoja vještina, ali rezultati govore sami za sebe za trenere koji to rade dobro. Redoviti, stalni raspored treninga u pozitivnoj je korelaciji s višim vještinama prodavača u svim kategorijama:

- Odnosi
- Potrebno je otkriće
- Razgovori i komunikacija
- Izrada rješenja
- Izrada vrijednosnog slučaja
- Unapređenje prodaje
- Produktivnost
- Pregovaranje
- Istraživanje

- Upravljanje računom
- Virtualna prodaja

Dva prodavača mogu se boriti s pregovorima, ali podučavanje za stvaranje boljih rješenja bit će vrlo različito od podučavanja za upravljanje taktikama pregovaranja kupaca. U nekim slučajevima, dodatni prodajni trening može pomoći u premošćivanju nedostataka u vještinama i učvrstiti sposobnosti vašeg tima.

Prodavači s manje od 5 godina iskustva imaju 240% veću vjerojatnost da će biti najuspješniji prodavač ako imaju učinkovitog menadžera. Svaki novi prodavač predstavlja značajno ulaganje u obuku i razvoj. Zbog toga su i zapošljavanje i zadržavanje važni. Vjerojatnije je da će moderni prodavači promijeniti posao ako smatraju da im neka organizacija ne odgovara. Bez snažne obuke ili treniranja, vješti prodavači često budu frustrirani nedostatkom podrške i odu. Nikada nije prerano početi razmišljati o razvoju prodavača i kako im se može pomoći da postignu svoje ciljeve.

Većina prodajnog coachinga provodi se na individualnoj razini, ali poboljšavanje kao tim jednako je važno. Također je važno procijeniti sebe. Napisati kako će strategija treniranja biti drugačija, tako da treneri prodaje ne dođu u iskušenje da skliznu na stare navike. Pritom trebaju definirati metriku uspjeha za svoj tim za mjerenje napretka i po potrebi preispitati svoje metode.

2.4. Ponašanje potrošača

Ponašanje potrošača pri kupnji odnosi se na proučavanje kupaca i kako se oni ponašaju dok odlučuju kupiti proizvod koji zadovoljava njihove potrebe. To je studija postupaka potrošača koji ih potiču na kupnju i korištenje određenih proizvoda. Razumijevanje ponašanja potrošača pri kupnji najvažnije je za marketinške stručnjake jer im pomaže da se bolje povežu s očekivanjima potrošača.¹¹

Važno je procijeniti koji se proizvodi sviđaju potrošačima kako bi ih mogli pustiti na tržište. Marketinški stručnjaci mogu razumjeti što potrošači vole i ne vole i osmisliti svoje marketinške

¹¹ Clootrack, What Is Consumer Behavior, dostupno na: https://www.clootrack.com/knowledge_base/what-is-consumer-behavior (pristupljeno: 1.2.2024.)

napore na temelju nalaza. Ponašanje potrošača pri kupnji proučava različite situacije kao što su što potrošači kupuju, zašto kupuju, kada kupuju, koliko često kupuju potrošači, iz kojeg razloga kupuju i još mnogo toga.

Razumijevanje ponašanja potrošača ključno je za uspjeh tvrtke u svojim trenutnim proizvodima i lansiranju novih proizvoda. Potrošači imaju različite procese razmišljanja i stavove prema kupnji određenog proizvoda. Ako tvrtka ne razumije reakciju potrošača na proizvod, velike su šanse da će proizvod propasti.

Zbog promjenjive mode, tehnologije, trendova, načina života, raspoloživog dohotka i sličnih drugih čimbenika, mijenja se i ponašanje potrošača. Marketar mora razumjeti čimbenike koji se mijenjaju kako bi se marketinški napori mogli uskladiti u skladu s tim. U marketingu, razlikovanje potrošača je način razlikovanja potrošača od nekoliko drugih potrošača. To pomaže u stvaranju ciljne skupine potrošača s istim ili sličnim ponašanjem. Iako u svojoj tvrtki imate ciljanu demografsku skupinu kupaca, još uvijek možete imati varijacije između pojedinačnih kupaca. Svaka skupina potrošača je drugačija, a njihove potrebe i želje razlikuju se od ostalih skupina. Kada marketinški stručnjak poznaje diferencijaciju svake skupine potrošača, može osmisliti zasebnu marketinšku strategiju. Diferencijacija potrošača pomoći će da svoje strategije prilagodite potrebama različitih skupina kupaca. Kada se napravi diferencijacija potrošača, možete proširiti širinu i širinu svojih usluga. Moći ćete učinkovito služiti široj skupini ljudi.¹²

"Ponašanje potrošača od najveće je važnosti za marketinške stručnjake u poslovnim studijama jer je glavni cilj stvaranje i zadržavanje kupaca. Ponašanje potrošača nije važno samo za privlačenje novih kupaca, već je vrlo važno i za zadržavanje postojećih kupaca. Kada je kupac zadovoljan određenim proizvodom, ponovit će kupnju. Stoga bi marketing proizvoda trebao biti učinjen na takav način da će uvjeriti kupce da uvijek iznova kupuju proizvod. Dakle, vrlo je evidentno da je stvaranje kupaca i njihovo zadržavanje vrlo važno. To se može učiniti samo razumijevanjem i obraćanjem pažnje na kupovno ponašanje potrošača.¹³

Razumijevanje ponašanja potrošača omogućuje stvaranje učinkovitih marketinških strategija. Svaka kampanja može se posebno obratiti zasebnoj skupini potrošača na temelju njihovog

¹² Clootrack, What Is Consumer Behavior, dostupno na: https://www.clootrack.com/knowledge_base/what-is-consumer-behavior (pristupljeno: 1.2.2024.)

¹³ Ibidem

ponašanja. Na primjer, dok ciljate na tržište djece, možda ćete morati paziti na mjesta kao što su TV oglasi, školski programi i blogovi koji ciljaju na mlade majke. Morat ćete primijeniti različite pristupe porukama za različite skupine potrošača. Istraživanje ponašanja potrošača omogućuje trgovcima da razumiju što motivira potrošače na kupnju. Nadalje, isti se motiv može koristiti u reklamnim medijima za poticanje želje za kupnjom. Štoviše, trgovci bi trebali donositi odluke o logotipu robne marke, kuponima, ambalaži i darovima na temelju ponašanja potrošača.

Analiza ponašanja potrošača prva će ukazati na promjenu tržišnih trendova. Na primjer, nedavni trend potrošača usmjeren je prema praktičnoj i kvalitetnoj hrani. Ovaj promjenjivi tržišni trend primijetili su mnogi brendovi tijekom studije provedene uz korištenje 128 tisuća recenzija kupaca. Provođenjem istraživanja¹⁴ ponašanja potrošača tvrtka štedi mnogo resursa koji bi inače bili dodijeljeni proizvodnji proizvoda koji se neće prodavati na tržištu. Na primjer, ljeti robna marka neće uzalud trošiti svoje resurse na proizvodnju proizvoda koji se ljeti neće prodavati. Na temelju ponašanja potrošača tvrtka se odlučuje za proizvodnu strategiju kojom će uštedjeti na skladišnim troškovima i troškovima marketinga.¹⁵

Jedan od najvažnijih razloga za proučavanje ponašanja potrošača je pronaći odgovore na neka od pitanja:

- Kupuje li kupac od vašeg konkurenta?
- Zašto potrošač kupuje od vašeg konkurenta?
- Koje značajke privlače kupca kod proizvoda vaše konkurencije?
- Koje nedostatke vaši potrošači prepoznaju u vašim proizvodima u usporedbi s vašim konkurentima?

Proučavanje ponašanja potrošača olakšava razumijevanje i suočavanje s konkurencijom. Na temelju očekivanja potrošača, vaš brend može ponuditi konkurentske prednosti. Tvrtke se neprestano trude poboljšati stopu uspješnosti svojih novih proizvoda ili novih ideja. Jedan od najvažnijih načina je provođenje kvalitetne i promišljene studije ponašanja potrošača. Uz pomoć analize ponašanja potrošača, Nike je shvatio da većina njegove ciljane publike nisu

¹⁴ Benšić, M, Šuvak, N. (2013) Primijenjena statistika. Sveučilište J.J. Strossmayera, Odjel za matematiku, Osijek

¹⁵ Clootrack, What Is Consumer Behavior, dostupno na: https://www.clootrack.com/knowledge_base/what-is-consumer-behavior (pristupljeno: 1.2.2024.)

profesionalni sportaši, ali mnogi od njih su nastojali biti sličniji njima. Tako je na Olimpijskim igrama 2012. u Londonu Nike predstavio kampanju za poticanje atletike pod nazivom 'Find Your Greatness'. Cilj mu je bio promicati težnje sportaša, ne samo s vrhunskim sportašima, već je želio uključiti sve ljude bez obzira na njihove fizičke sposobnosti. Kampanja je bila dobro planirana i vođena podacima, naravno, pažljivo analizirana prije poduzimanja bilo kakve radnje. Ova je poruka nadahnula mnoge potrošače i imala je ogroman dojam kod ciljanih potrošača.¹⁶

Kada se svijet mijenja tako brzo kao što se to događa danas, najveći izazov s kojim se svi suočavamo je ostati relevantan za naše ciljno tržište. A znate li koji je glavni razlog brzih promjena? To je ponašanje naših kupaca koje se stalno mijenja. Današnji potrošači imaju veći izbor i mogućnosti, što znači da se lako mogu prebaciti na tvrtku koja nudi bolje proizvode i usluge.

Gubitak relevantnosti samo će koštati tvrtku tržišnog udjela. Zar nismo vidjeli kako Sony Walkman ne uspijeva ostati relevantan u eri digitalne glazbe i propasti taksi industrije bez spremnosti da se bori protiv porasta UBER-a. Potrošači zahtijevaju različite razine korisničke usluge, a razumijevanje razlika unutar vaše korisničke baze pomoći će vam pružiti najprikladniju uslugu za individualne potrebe. Na primjer, ako ste vlasnik trgovine elektronike, srednjoškolci ili studenti koji kupe novo prijenosno računalo vjerojatnije će razumjeti značajke koje traže nego osoba koja kupuje svoje prvo računalo. S prvom demografskom skupinom cilj vaše usluge bit će pružanje informacija o najnovijim trendovima u tehnologiji, dok s drugom demografskom skupinom morat ćete potrošiti više vremena na educiranje kupca, saznati koje su njegove specifične potrebe, pa čak i poučiti ga kako koristiti značajke svog novog elektroničkog uređaja.¹⁷

Provodeći istraživanje ponašanja potrošača, tvrtke mogu otkriti nove trendove, promjene preferencija i neiskorištene potrebe tržišta. Time se tvrtkama omogućuje da uoče nove prilike za proizvode ili usluge, poboljšaju postojeće ponude i zadrže konkurentsku prednost na tržištu. Kroz ovu studiju, tvrtke mogu steći dragocjene uvide u cjelokupno putovanje kupca, uključujući faze od prije kupnje do post-kupnje. Ovo razumijevanje omogućuje tvrtkama da

¹⁶ Clootrack, What Is Consumer Behavior, dostupno na: https://www.clootrack.com/knowledge_base/what-is-consumer-behavior (pristupljeno: 1.2.2024.)

¹⁷ Ibidem

poboljšaju korisničko iskustvo, personaliziraju interakcije i isporuče iznimnu uslugu. Kao rezultat toga, to potiče lojalnost kupaca i stvara pozitivnu predaju.¹⁸

Razumijevanje ponašanja potrošača pomaže tvrtkama minimizirati rizike povezane s kvarovima proizvoda ili neuspješnim marketinškim kampanjama. Analizom potrošačkih preferencija, povratnih informacija i ponašanja, tvrtke mogu donositi informirane odluke koje se tiču dizajna proizvoda, značajki, pakiranja i marketinških strategija, posljedično minimizirajući vjerojatnost neuspjeha. Istraživanje pomaže u uspostavljanju čvrstih, dugoročnih odnosa s kupcima. Razumijevanjem potrošačkih preferencija, vrijednosti i ponašanja pri kupnji, tvrtke mogu prilagoditi svoje poruke robne marke, komunikaciju i ponudu, omogućujući im stvaranje snažne emocionalne veze s potrošačima.¹⁹

¹⁸ Arndt, J. (2007). Paradigms in consumer research: A review of perspectives and approaches, *European Journal of Marketing*, 20(8), str. 24.

¹⁹ Arndt, J. (2007). Paradigms in consumer research: A review of perspectives and approaches, *European Journal of Marketing*, 20(8), str. 24.

3. STRATEGIJE I TEHNIKE COACHING PRODAJE

3.1. Najznačajnije tehnike coaching prodaje

SWOT analiza²⁰ pomaže voditeljima prodaje razumjeti unutarnje i vanjske čimbenike koji utječu na izvedbu prodajnih predstavnika - unutarnji čimbenici su snage i slabosti prodavača, a vanjski čimbenici koji ukazuju na prilike i prijetnje. Ova strateška analiza pomaže identificirati područja poboljšanja, kapitalizirati njihove prednosti, iskoristiti prilike i ublažiti sve izazove.

- **Snage:** Identificirati prodavačeve vještine, znanje, iskustvo i osobne osobine koje im pomažu u uspjehu. Na taj način može se pojednostaviti svoje treniranje poboljšavajući ono što predstavnik već radi najbolje. Na primjer, ako je predstavnik izvrstan u rješavanju prigovora, može se ponoviti njihovu tehniku u cijelom timu, jer se čini da funkcionira.
- **Slabosti:** Predstavnici su pojedinci, pa svi imaju svoje slabosti kada je u pitanju prodaja. Prepoznavanje toga pomaže da se provede više sesija treniranja na područjima koja mogu poboljšati, postupno ih dovodeći na osnovnu razinu tako da sva ponavljanja imaju podjednak učinak kako bi opetovano postizali prodajne ciljeve.
- **Mogućnosti:** procijeniti vanjske prilike koje prodajni predstavnici mogu iskoristiti za uspjeh. Na primjer, ako je jedan od ICP-ova upravo prikupio sredstva, to bi otvorilo proračun za novo rješenje. Mogli biste to iskoristiti tako da im se obratite.
- **Prijetnje:** Prodaja je visoko konkurentno područje. Stoga ne čudi da će biti dosta izazova s kojima se predstavnici mogu suočiti dok su na terenu. Treba prepoznati te čimbenike i izraditi akcijski plan za njihovo rješavanje. Jedan primjer: spominjanje konkurenata može se povećati tijekom poziva za otkrivanje.

Prema istraživanju koje je proveo Uncrushed 2022., 63% prodajnih predstavnika bori se sa svojim mentalnim zdravljem. Dramatičan prijelaz na rad na daljinu, zajedno s izolacijom koja dolazi s tim i pritiskom da se postignu kvote u ekonomski nestabilnoj klimi, neki su od čimbenika koji pridonose krizi mentalnog zdravlja kod prodajnih predstavnika. Postoji

²⁰ Hunjet, A., Kozina, G. (2014). Osnove poduzetništva. Sveučilište Sjever, Koprivnica/Varaždin. 237 str. ISBN 978-953-7986-01-8

nekoliko načina na koji se može dati prioritet mentalnom zdravlju svojih predstavnika. Započnite postavljanjem jasnih granica. Naglasiti strogo radno vrijeme i potaknuti ih da telefonske pozive primaju samo unutar tog vremena.

Započinjanje individualnog razgovora sa samo vrednovanjem odličan je način da se odredi dnevni red za isto. Samoprocjena pomaže prodajnim predstavnicima da objektivno procijene svoju izvedbu i volontiraju tamo gdje im je najpotrebnija pomoć. Možete se čak pokrenuti anketu ili upitnik na koji predstavnici mogu odgovoriti i zamoliti ih da se ocijene na ljestvici od 1 do 10. Neka pitanja koja treba uključiti:

- Koje su bile vaše velike pobjede u zadnjem kvartalu/godini?
- Koji su bili vaši najveći izazovi u prethodnom kvartalu/godini?
- Koje ste konkretne radnje poduzeli da postignete ili premašite svoje prodajne ciljeve?
- Koliko ste učinkovito održavali/izgradili odnos s potencijalnim klijentima?
- Jeste li se uključili u neki osobni razvoj ili obuku? Ako je tako, navedite detalje.
- Koji su vaši osobni ciljevi za sljedeće tromjesečje/godinu i kako su usklađeni s ciljevima tima i tvrtke?

Govoreći o sastancima jedan na jedan, bolje je biti dobro informiran o prodajnom učinku svojih predstavnika. Inače ćete ih pitati što se dogodilo umjesto da ih podučavate da se poboljšaju. Pregledavanje snimki poziva omogućuje brzi uvid u status dogovora i učinak predstavnika. Upotrijebite alate za obavještanje razgovora za analizu prodajnih poziva. Oni će osigurati prijepise, sažetke, metriku vremena razgovora kao što je omjer razgovora i slušanja, korištene ključne riječi i ključne fraze te mogućnost dijeljenja uspješnih poziva s ostatkom tima. To olakšava treniranje. Pomaže razumjeti kako predstavnici nadilaze prigovore, daju prijedloge, jesu li jasne vrijednosti rješenja nadređenih i tako dalje.

Victor Antonio rastavlja svoj proces treniranja u četiri područja: traženje potencijalnih klijenata, poznavanje proizvoda, predstavljanje i cijene u ovom videu.

On kaže: "Razmotrite svojih 5-10 najboljih ponuda. Svaki tjedan sjednite sa svojim predstavnicima da pregledate ove ponude. Potražite ove stvari: donose li pravu odluku? Razgovaraju li s pravim ljudima? Kontaktiraju li više od jednog donositelja odluka ako se radi o B2B prodajnom ciklusu?"

Dakle, kada pregledavate pozive svojih predstavnika, razdvojite poziv na dijelove i koncentrirajte se na svaki dio kako biste u potpunosti i učinkovito trenirali svoje predstavnike da budu bolji.

Učinkoviti menadžeri prodaje dopuštaju pojedinačnim predstavnicima da sami sebi postavljaju ciljeve. Tijekom pregleda učinka ili jedan-na-jedan, predstavnici će sigurno iznijeti područje na kojem trebaju najbolje raditi (na temelju samo evaluacije). Dopustite im da to postave kao cilj za sljedeći mjesec/tromjesečje. Ovo funkcionira na astronomskim razinama jer su oni ti koji preuzimaju odgovornost - a poznato je da su prodavači samoinicijativni i motivirani. Naravno, to funkcionira samo ako je njihov cilj usklađen s poslovnim ciljevima. Obuka na radnom mjestu najbolje funkcionira jer osjećaju primjedbu da rade na svom interesu i imaju za cilj naučiti i riješiti isto.

Očekivati od prodajnih predstavnika da rade na svemu svugdje i odjednom je pogrešno, a da ne spominjemo i nemoguće. Na primjer, ako se predstavnik bori s kvalitetnim razgovorima, obavite nekoliko sesija s njihovim hladnim pozivima. Istaknite područja u kojima su mogli drukčije postupiti u situaciji - možda upotrijebiti drugačiji otvarač ili su se previše trudili uvjeriti potencijalnog klijenta iako nisu htjeli biti uvjereni. Ove sesije će poslužiti kao smjernice za vaše predstavnike da se poboljšaju.

Sada kada predstavnici znaju svoje snage i slabosti te su postavili svoje ciljeve, vrijeme je da da izrade akcijski plan. Ovaj plan treba uključivati korak po korak vodič za postizanje navedenih ciljeva s jasno definiranim vremenskim okvirom. Držite digitalnu kopiju pri ruci kako bi je predstavnici mogli izvući kad god zatrebaju, a također će vam poslužiti kao referenca za vaš sljedeći jedan-na-jedan, gdje ćete pregledati postignuti napredak. Ubacite to u svoj CRM ili upotrijebite alat za suradnju (čak bi i Google dokument bio dovoljan). Zatim, treba držati svog predstavnika odgovornim za njihove ciljeve. Kako biste ih podržali, redovito provjeravajte kako su i treba li im pomoć. Pregledajte njihov napredak u svom CRM-u, vidite gdje su i nježno ih gurnite prema cilju.

Neće svi poslovi biti zaključeni. Predstavnici mogu izgubiti posao iz nekoliko razloga - gubitak od konkurenta, proračunski razlozi ili dogovor jednostavno nije prošao. Promatrajući neuspjeh kao priliku za učenje, smanjuje se izgleda za ponavljanje pogrešaka i promičete kulturu stalnog

poboljšanja. Zato treba stvoriti krug dijeljenja u kojem predstavnici dijele pojednosti o izgubljenim poslovima te analizirati pozive kako bi se saznala područja propuštenih prilika.

3.2. Strategije coaching prodaje

Nitko ne slijedi vođu koji samo priča, a ništa ne radi. Pokazivanje načina na koji vođa djeluje izvrstan je način za prijenos nekih vještina vođenja na članove vašeg tima. Ako ste primjer vrlina, karakteristika i kvaliteta koje tražite od svog prodajnog tima, zaslužićete njihovo poštovanje. Mnogi hvale vrijedni prodavači imaju izuzetno znanje o onome što nude. Također su empatični, samouvjereni i optimistični. Ako želite raditi s ljudima koji imaju te osobine, utjelovite i te osobine. Evo nekoliko načina na koji se može pokazati vodstvo svom timu:

- Zračiti pozitivnošću i imati proaktivan pristup — Potaknite ljude da budu svoje najbolje verzije. Također, budite vođa mišljenja i zaradite autoritativan ugled.
- Usredotočiti se na dugoročne ciljeve — Ostavite po strani manje neugodnosti prilikom donošenja odluka. Iako male pobjede mogu podići moral, nemojte izgubiti iz vida bitnije organizacijske ciljeve.
- Aktivno slušati — Dobijte ideje i pogledajte stvari iz nove perspektive. I dok promatrate druge ljude, učite i prihvatite promjene.²¹

Cilj obuke zaposlenika je poboljšati njihove prodajne sposobnosti do te mjere da im te sposobnosti postanu prirodne. Bez odgovarajuće obuke veća je vjerojatnost da će paničariti, spominjati neprikladne podatke i loše postupati s klijentima. Evo nekoliko načina za obuku prodavača:

- Iskoristite namjeru kupnje — Shvatite svoju ciljanu publiku i optimizirajte svoj sadržaj kako bi odgovarao onome što oni žele. Da biste to učinili, upotrijebite ponovno ciljanje, postove za kupnju, analitiku web stranice i još mnogo toga.
- Dopustite im da koriste metodu promatranja — Zamolite iskusnog prodavača da im pokaže kako da obave posao. Ideja je dopustiti im da promatraju iskusnog prodavača kako vodi prosječan prodajni poziv.

²¹ Benitez, C.J. (2022) 5 sales coaching strategies for sales leaders, dostupno na: <https://www.getaccept.com/blog/sales-coaching> (pristupljeno: 1.1.2024.)

- Izgradite komunikacijski proces — Pružite svojim prodavačima potrebne informacije o njihovim izgledima i dajte im bolju ideju o tome kako ih pretvoriti u kupce.

Povratne informacije kupaca i korisnika vrijedan su alat koji pomaže da se otkriju uvidi o izvedbi tima. Omogućuje temeljne promjene u prodajnoj organizaciji. Postoji mnogo načina za prikupljanje povratnih informacija, poput distribucije Salesforce anketa i slanja e-pošte. Također mogu voditi intervjuje jedan na jedan, pitajući pojedince za razmišljanja o tome kako se proces prodaje može poboljšati. Evo nekoliko načina tumačenja povratnih informacija kako bi pomogli timu:

- Pružiti personalizirani unos za širenje — Razumijte nečiji digitalni govor tijela. Zatim upotrijebite te podatke za izradu personaliziranog plana prodaje. Ideja je riješiti bolne točke i ponuditi jedinstvena rješenja.
- Usredotočiti se na pomaganje drugima — Naglasite prednosti svoje ponude. Koristeći podatke koje imate o bolnim točkama kupaca, predstavite prednosti na način koji korisnicima olakšava život.
- Započeti višekanalnu strategiju prodaje — saznajte informacije o kanalima na kojima vaša publika najviše komunicira s vama. Zatim te kanale možete pretvoriti u dodirne točke na kojima ljudi mogu kupiti vaše proizvode.²²

Ako se poduzeće pokušava povećati, možda se usredotočuje na administrativne zadatke - zbog čega zanemaruje izvedbu svog prodajnog tima. Ali ignoriranje prodajnog tima može rezultirati nizom problema s izvedbom. Treba dati prioritet odvajanju vremena za pregled učinka tima. Pomaže identificirati neučinkovitosti i naučiti o područjima koja treba optimizirati. Odavde mogu primijeniti promjene i potaknuti svoj tim da postane bolji. Evo nekoliko načina za stvaranje produktivnih i pozitivnih procjena zaposlenika:

- Strukturirajte dvosmjerne recenzije performansi — dopustite prodavačima da se uključe kada odvagnete njihovu izvedbu. Pitajte ih što misle o svojoj izvedbi i što vjeruju da su njihove snage. Nakon njihove samoevaluacije dodajte svoje mišljenje i

²² Benitez, C.J. (2022) 5 sales coaching strategies for sales leaders, dostupno na: <https://www.getaccept.com/blog/sales-coaching> (pristupljeno: 1.1.2024.)

dajte prijedloge. Zatim upotrijebite sve podatke kako biste izoštrili svoje prodajne tehnike i sposobnosti.

- Koristite softver za upravljanje sastancima — Zakažite sastanke sa svojim timom. Da biste ih učinili učinkovitijima, koristite alat sa značajkama produktivnosti kao što su izrada dnevnog reda, mjerači vremena, bilježenje i praćenje odluka.
- Dodijelite partnere — udružite ih s članovima i promatrajte njihovu izvedbu. Zatim intervjuirajte njihova partnera i raspitajte se o njima.

Važno je nagraditi svoje najuspješnije zaposlenike kako bi se svima pokazalo da cijene njihov trud. Dati vrijednim radnicima do znanja da naporan rad nikada neće ostati nepriznat jedan je od najboljih načina da se motivira tim. Evo nekoliko načina za nagrađivanje zaposlenika u prodaji:

- Stalno davati pozitivne povratne informacije — pohvaliti ih za njihov izvrstan rad bez da se osjećaju kao da je to na vašem popisu obaveza. Prijedlog je da to učinite u kratkoj razmjeni.
- Koristiti sustav temeljen na bodovima — Dodijelite bodove svakom zadatku i osigurajte nagrade koje ljudi mogu iskoristiti bodovima. Kada član izvrši ovaj zadatak, osvaja bod. Zatim, što više bodova sakupe, to je njihova nagrada bolja.
- Dopustiti im da ostvare male pobjede — dati im zadatke za koje znate da će ih slomiti. To izaziva ponos i gradi njihovo samopouzdanje. Također im donosi osjećaj postignuća i nadahnjuje ih za postizanje novih ciljeva.²³

3.3. Važnosti komunikacijskih vještina u prodaji

Svaki uspješan prodavač zna da je komunikacija ključ uspjeha. Bilo da se radi o razumijevanju potreba kupaca, izgradnji odnosa ili brzom sklapanju posla, učinkovite komunikacijske vještine ključne su za uspjeh u prodaji. Komunikacija je ključni čimbenik uspješne prodaje. Sposobnost učinkovite komunikacije s kupcima i kolegama može vam pomoći u izgradnji odnosa, prepoznavanju potreba kupaca i bržem sklapanju poslova. Dobre komunikacijske vještine u

²³ Benitez, C.J. (2022) 5 sales coaching strategies for sales leaders, dostupno na: <https://www.getaccept.com/blog/sales-coaching> (pristupljeno: 1.1.2024.)

prodaji ključne su za stvaranje jakih odnosa s kupcima, angažiranje potencijalnih kupaca i pregovaranje o najboljoj ponudi za sve uključene strane.

Posjedovanje jakih komunikacijskih vještina može pomoći prodavačima da bolje razumiju želje i potrebe kupca, omogućujući im da ponude prilagođeno rješenje za njihov problem. Kada kupci osjećaju da ih se sluša i razumije, to pomaže u izgradnji povjerenja i poštovanja. Sposobnost učinkovite komunikacije pomaže u razvijanju razumijevanja između prodavača i kupca, što dovodi do većeg angažmana i uspješnije prodaje.²⁴

Jake komunikacijske vještine ključne su za brže sklapanje poslova. Dobra komunikacija nije samo sposobnost razumijevanja potreba i želja korisnika, već i sposobnost jasnog objašnjenja prednosti i vrijednosti proizvoda ili usluge. Kada prodavači mogu učinkovito komunicirati s potencijalnim kupcima, mogu voditi razgovor prema pronalaženju rješenja kao pravog za njih.

Dobre komunikacijske vještine također pomažu u procesu pregovaranja. Uspješno pregovaranje o poslu zahtijeva snažnu komunikaciju između obje strane uključene u prodaju. Uspješni pregovori ovise o dogovoru obje strane o obostrano korisnom ishodu. Dobri komunikatori mogu brzo identificirati područja slaganja, pronaći zajednički jezik i pobrinuti se da svačiji interesi budu zadovoljeni. To dovodi do bržih poslova i zadovoljnijih kupaca.²⁵

Snažne komunikacijske vještine također pomažu prodavačima da brzo izgrade odnose s klijentima. Izgradnja odnosa zahtijeva vrijeme i povjerenje, ali posjedovanje dobrih komunikacijskih vještina može znatno ubrzati ovaj proces. Kada kupci osjećaju da ih se razumije i cijeni, veća je vjerojatnost da će kupovati od vas jer će im biti ugodno raditi s vama u budućnosti. Brzom izgradnjom odnosa kroz učinkovitu komunikaciju, pomaže u bržem sklapanju poslova, istovremeno osiguravajući da vaši klijenti ostanu vjerni sljedbenici brenda. Općenito, snažne komunikacijske vještine neprocjenjive su kada je u pitanju brža prodaja²⁶ i sklapanje poslova. Razumijevanje potreba kupaca i sposobnost učinkovitog objašnjenja zašto je proizvod ili usluga prava stvar za njih pomaže uvjeriti potencijalne kupce da se u njih isplati ulagati. Pregovaranje uz jasno razumijevanje obje strane osigurava poštene uvjete za sve

²⁴ Seth, J. (2023) Why Communication Skills Are Important In Sales, dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/why-communication-skills-important-sales-joshua-seth> (pristupljeno: 1.1.2024.

²⁵ Ibidem

²⁶ Kozina, G.; Martinčević, I.; Canjuga, I.; Hunjet, A. Menadžment. Varaždin: Sveučilište Sjever, 2023

uključene strane, što dovodi do većeg uspjeha prodajni rezultati. Konačno, brza izgradnja odnosa kroz učinkovitu komunikaciju pomaže bržem sklapanju poslova dok dugoročno zadržava lojalne kupce.²⁷

Čini se da vrlo učinkoviti prodavači uvijek imaju izvrsne komunikacijske vještine. Brzi su i sposobni su neprimjetno voditi razgovore sa svojim potencijalnim klijentima. Poslovi u prodaji mogu postati svakodnevni za one koji se bore za sklapanje poslova i uspješne razgovore. Međutim, čini se da oni koji postanu najbolji prodavači u svojim timovima razvijaju strast za zaključivanjem i razgovorom s potencijalnim kupcima. Najuspješniji prodavači svaki posao vide kao vrijedan izazov. Proces sklapanja posla može im čak postati uzbudljiv.

Poboljšanje komunikacijskih vještina potencijalno može pomoći u sklapanju poslova. Zapravo, što se više prilagođavaju tim navikama i treniraju da se pokažu kao vješt komunikator, to će postati sigurniji i započeti sklapati više poslova.

Da bi postigao uspjeh u prodaji, prodavač mora biti u stanju prikupiti i pružiti informacije svojim potencijalnim kupcima na način koji njima ima smisla. Razumijevanje preferiranog komunikacijskog stila potencijalnih klijenata pomoći će prodavačima da usklade svoju prodajnu strategiju na način na koji će potencijalni klijenti htjeti poslovati s njima.

Vrlo učinkovit prodavač razumije proizvod iznutra i izvana. Ovo im znanje omogućuje da zvuče autentično i dobro pripremljeno. Uspješni prodavači razvijaju negeneričke teme za razgovor. To će omogućiti da njihov razgovor teče glatko i postati zagovornik proizvoda koji prodaju. Poznavanje proizvoda omogućit će im da odgovore na sva pitanja koja potencijalni klijenti mogu imati. Kao prodajni predstavnik, moraju znati da je potencijalni kupac zainteresiran samo za proizvod, stoga je sposobnost objasniti svaku značajku, upotrebu, rad i mehaniku ključna.

Kada prodavači razgovaraju s potencijalnim klijentom, trebaju pripaziti na njegove neverbalne znakove. Ljudi mogu reći nešto, ali njihovi izrazi tijela mogu govoriti nešto sasvim drugo. Na isti način na koji mogu vidjeti govor tijela svojih potencijalnih klijenata, oni će moći vidjeti

²⁷ Seth, J. (2023) Why Communication Skills Are Important In Sales, dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/why-communication-skills-important-sales-joshua-seth> (pristupljeno: 1.1.2024.

njihov. Odlični komunikatori sposobni su prepoznati vlastiti govor tijela i učinkovito neverbalno komunicirati s potencijalnim klijentima.

Uspješan prodavač razumije snagu hitnosti. Oni se ne oslanjaju na obećanje da će njihove potencijalne klijente dovesti do cilja tako što će im ponuditi popust i sklopiti posao. Oni razumiju da cijena ne bi trebala biti razlog zašto se potencijalne klijente potiče da "kupuju sada". Najbolji prodavači razumiju svoju krajnju vrijednost. Realnost posla je da potencijalni kupci žele proizvod/uslugu za što je moguće manje, dok prodajni predstavnici žele sklopiti posao sa što je moguće manjim popustom. Dobar prodavač radit će s potencijalnim klijentima kako bi pronašao goruća pitanja ili prilike povezane s proizvodom koji će pobuditi njihov interes. Nakon što ti problemi postanu jasni obojici, prodavač će potencijalnom kupcu pomoći da shvati da je u njihovom najboljem interesu da kupnju obavi što je prije moguće.²⁸

Kad razgovaraju s potencijalnim klijentom, prodavači se možda neće uvijek slagati sa svime što kažu, ali trebali bi pokušati vidjeti odakle dolaze i povezati to sa svojim proizvodom ili uslugom. Najbolji prodajni predstavnici mogu se povezati sa svojim izgledima jer razumiju njihovo gledište. Povezuju se s njima na empatičnoj razini i pokazuju iskrenu znatiželju prema njihovim problemima. Ova karakteristika vas ih ljubaznijim.

Odlični prodavači svjesni su vremena. Oni ne riskiraju svoje vrijeme stvaranjem pretpostavki. Oni provjeravaju s vremena na vrijeme kako bi bili sigurni da su usklađeni sa svojim izgledima. Mnogi prodavači shvaćaju da je vrijeme novac, pa daju prioritet vremenu koje provode sa svakim potencijalnim klijentom.²⁹

Izvrstan prodavač zna da proces prodaje nije samo jedno zatvaranje. Učinkoviti prodavači početak će zatvarati svoje potencijalne klijente od prvog razgovora koji vode. Prodajni predstavnici jasno razumiju želje, planove i izazove kupca. Prodavači mogu povezati svoj proizvod/uslugu s bolnim točkama potencijalnih kupaca i pokrenuti zatvaranje posla od samog početka.

²⁸ Seth, J. (2023) Why Communication Skills Are Important In Sales, dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/why-communication-skills-important-sales-joshua-seth> (pristupljeno: 1.1.2024.

²⁹ Ibidem

U prodaji će prodavači čuti mnogo "ne" od svojih potencijalnih kupaca. Uspješni prodavači mogu to zanemariti i zadržati pozitivan stav. Oni razumiju da "ne" ne znači da je mogućnost zauvijek zaboravljena. Nije zauvijek; to samo znači da je trenutno "ne". Uspješan prodavač neće dopustiti da ga neuspjesi sruše, nastavit će zadržati pozitivan stav i nastaviti tražiti prilike. Njihov poriv za uspjehom čini ih strastvenim i motiviranima da pronađu te prilike posvuda. Uspješni prodavači također uživaju u poslu koji rade i žele dalje profesionalno napredovati. Njeguju dugoročne odnose sa svojim potencijalnim klijentima i umrežavaju se kako bi nastavili graditi istinske odnose koji im potencijalno mogu pomoći da povećaju svoju ponudu.

Većini ljudi je neugodno zbog neugodne šutnje. Ovo je ključna komunikacijska vještina za prodajne predstavnike. Kada prodavač postavi pitanje, a njihovi potencijalni klijenti zašute, prodavač će se uključiti kako bi prekinuo neugodnu tišinu postavljanjem dodatnog pitanja ili razjašnjavanjem onoga što pitaju. Ovo je zapravo velika greška koju mogu napraviti kao prodajni predstavnik. Ako se uključe prije vremena, mogu prekinuti važnu misao koju možda ima potencijalni klijent.

Najuspješniji prodavači izvrsni su slušatelji. Oni jako paze na ono što potencijalni klijent ima za reći. To im daje prednost u odnosu na druge jer su u stanju točno identificirati probleme koje bi potencijalni klijent mogao imati. Ako pažljivo slušate, u mogućnosti ste ponuditi rješenje za njihov problem. Kada se to dogodi, imate zadovoljnog kupca. Važno je ne upasti u zamku "komunikacijske barijere potrošača", gdje ne uspijevamo proniknuti u um svog potencijalnog klijenta i razumjeti njegove potrebe iznutra i izvana. Odlične vještine slušanja bitne su u ovom poslu. Za prodavače je važno iskreno slušati što potencijalni klijent govori, potvrditi informacije koje dobivaju, postaviti relevantna dodatna pitanja te slušati ton kojim potencijalni klijent govori, bilježiti kada zvuče uzbuđeno ili nezainteresirano.³⁰

Kad neko vrijeme rade svoj posao prodaje, lako je upasti u rutinu. To može dovesti do toga da stvaraju pretpostavke o izgledima i pokušavaju ih kvalificirati prije nego što ih stvarno saslušaju. Umjesto toga trebaju pokušati svojim potencijalnim klijentima postavljati bolja kvalificirajuća pitanja. Tako će se osjećati saslušanim i bit će osjetljiviji prema prodavačima.

³⁰ Romford, J. (2023) The Significance Of Communication Skills Training For Sales Representatives, dostupno na: <https://agilityportal.io/blog/the-significance-of-communication-skills> (pristupljeno: 1.1.2024.)

U prodaji je važno biti transparentan sa svojim potencijalnim kupcima. Naime, potencijalni klijent neće biti iskren o svojim potrebama ili ciljevima osim ako ne može vjerovati prodavaču. Kada potencijalni klijent osjeti da može vjerovati prodavaču, moći će se otvoriti i iskreno odgovoriti na njegova pitanja. To će napraviti veliku razliku u budućnosti jer će imati odnos s njima.³¹

Vještine verbalne komunikacije bitne su za prodajne predstavnike. Moraju jasno objasniti značajke i prednosti proizvoda i prevladati prigovore kupaca. Dobre verbalne komunikacijske vještine mogu razlikovati uspješnu prodaju od izgubljene prilike. Zato je jako važno da prodajni predstavnici prođu obuku komunikacijskih vještina kao dio svog razvoja. Trening komunikacijskih vještina pomoći će prodajnim predstavnicima da usavrše svoju sposobnost verbalne komunikacije s kupcima. Naučit će kako prenijeti jasne i sažete poruke, kao i kako pažljivo slušati i postavljati pitanja koja vode do produktivnih razgovora.

Prodajni predstavnici moraju znati čitati i razumjeti neverbalnu komunikaciju kako bi bili uspješni. Neverbalna komunikacija uključuje govor tijela, izraze lica i glasovne znakove. Govor tijela može otkriti nečije osjećaje i namjere bez izgovorene riječi. Prodajni predstavnik koji može čitati govor tijela može reći je li potencijalni kupac zainteresiran. Također će moći prepoznati kada netko laže ili prešućuje informacije. Izrazi lica mogu otkriti puno o nečijim osjećajima. Prodajni predstavnik obučen u čitanju izraza lica bolje će razumjeti osjećaje i razmišljanja kupaca. To im može pomoći u izgradnji povjerenja i odnosa s kupcima. Vokalni znakovi su još jedna vrsta neverbalne komunikacije koja može biti vrlo otkrivajuća. Ton, visina i glasnoća nečijeg glasa mogu prenijeti emocije. Prodajni predstavnik obučen za čitanje vokalnih znakova može reći je li kupac ljut, sretan ili tužan. Ove informacije mogu se koristiti za prilagodbu prodajnog predstavljanja u skladu s tim.³²

Dobre vještine slušanja ključne su za prodajne predstavnike iz nekoliko razloga. Prvo, kada kupci razgovaraju, mogu otkriti važne informacije o svojim potrebama i željama. Dobri slušatelji grade bolje odnose sa svojim kupcima i razvijaju povjerenje. Konačno, vještine slušanja mogu pomoći prodajnim predstavnicima da prepoznaju potencijalne probleme i riješe ih prije nego što postanu ozbiljni.

³¹ Romford, J. (2023) The Significance Of Communication Skills Training For Sales Representatives, dostupno na: <https://agilityportal.io/blog/the-significance-of-communication-skills> (pristupljeno: 1.1.2024.)

³² Ibidem

Prodajni predstavnici moraju biti u stanju slušati što kupci govore i razumjeti značenje iza riječi. To zahtijeva aktivno slušanje, što znači obraćanje pozornosti ne samo na izgovorene riječi, već i na ton glasa i govor tijela. Aktivno slušanje također zahtijeva da se prodajni predstavnici odupru porivu da prekidaju ili ponude rješenja prije nego u potpunosti razumiju problem.

Međutim, prodajni predstavnici moraju zapamtiti da je komunikacija dvosmjernan proces. Osim pažljivog slušanja onoga što klijenti govore, oni također moraju dati povratne informacije i postavljati pitanja kako bi bili sigurni da razumiju što im se priopćava.

Pisanje je temeljna komunikacijska vještina koja se često podcjenjuje. Jasno i koncizno komuniciranje u pisanom obliku ključno je u osobnom i profesionalnom kontekstu. Bilo da pišete e-poštu, izvješće ili post na blogu, jasno i učinkovito prenošenje vaših misli i ideja pomoći će vam da prenesete svoje mišljenje i postignete svoje ciljeve.

Uz to, neke ključne komunikacijske vještine koje prodajni predstavnici trebaju savladati uključuju aktivno slušanje, empatiju i davanje jasnih i sažetih informacija. Aktivno slušanje uključuje razumijevanje potreba kupaca. Neophodno je suosjećati s klijentima kako biste izgradili povjerenje i odnos. Empatija je vidjeti stvari iz perspektive kupaca i staviti se u njihovu poziciju. I konačno, pružanje jasnih i sažetih informacija ključno je za prodajne predstavnike koji trebaju objasniti složene proizvode ili usluge na način koji klijent može razumjeti.³³

3.4. Treninzi komunikacijskih vještina za prodavače

Prodajni predstavnici su lice tvrtke. Oni su ti koji često komuniciraju s klijentima. Moraju imati jake komunikacijske vještine kako bi bili uspješni u svojoj ulozi. Postoji nekoliko kritičnih stvari koje prodajni predstavnici moraju učinkovito komunicirati:

- Informacije o proizvodu ili usluzi
- Prednosti korištenja proizvoda ili usluge

³³ Romford, J. (2023) The Significance Of Communication Skills Training For Sales Representatives, dostupno na: <https://agilityportal.io/blog/the-significance-of-communication-skills> (pristupljeno: 1.1.2024.)

- Kako proizvod ili usluga mogu zadovoljiti potrebe korisnika ili riješiti njihov problem
- Cijena proizvoda ili usluge.

Prodajni predstavnici trebaju biti obučeni u komunikacijskim vještinama kako bi učinkovito prenijeli sve ove informacije. Trening komunikacijskih vještina važan je za prodajne predstavnike jer im daje alate koji su im potrebni za uspjeh. Učinkovitim komunikacijom mogu graditi odnose s kupcima, sklapati poslove i postići svoje ciljeve.

Važnost obuke komunikacijskih vještina za prodajne predstavnike je jasna. Razvijanjem potrebnih interpersonalnih, verbalnih i neverbalnih komunikacijskih vještina, prodajni predstavnici mogu stvoriti značajniju vezu sa svojim kupcima i tako izgraditi jače odnose. Ne samo da će to pomoći u povećanju lojalnosti i zadovoljstva kupaca, već može dovesti i do povećanja profita za tvrtku. Tvrtke bi trebale ozbiljno razmisliti o ulaganju u obuku komunikacijskih vještina za svoje prodajno osoblje kako bi osigurale da imaju sve alate potrebne za uspjeh na današnjem konkurentnom tržištu.³⁴

Dobro obučeni prodajni tim nadmašit će prodaju konkurenciju i njegovati poslovne odnose za budućnost. Neobučeni prodavači mogu izgubiti do 70% više poslova od svojih obučeni kolega. Dobra obuka odnosi se na komunikacijske vještine, vještine planiranja, razumijevanje potreba kupaca i davanje preporuka koje rješavaju probleme kupaca.

Danas se mnogi proizvodi i usluge kupcima mogu činiti sličnima, a često se, kada se to dogodi, tvrtke pokušavaju natjecati cijenom. Kupci brzo obezvrijede poznavanje proizvoda kao temeljnu vještinu budući da je isto znanje često dostupno na internetu. Umjesto da se pokušavaju natjecati cijenom u prodaji između poduzeća, logičnije je imati dobro obučenu prodajnu snagu nego stalno smanjivati svoju prodajnu cijenu. Prodavači su također ključni u potpisivanju novih poslova, osobito za veće račune. Unatoč napretku u tehnologiji i društvenoj prodaji, B2B prodaja³⁵ je još uvijek interakcija između ljudi, a iskusan prodajni tim može pomoći u stvaranju više potencijalnih kupaca i pretvaranju više potencijalnih kupaca u konkretne kupce.³⁶

³⁴ Sales Focus Advisory (2023) Seven Reasons Why Sales Training Is Important, dostupno na: <https://salesfocusadvisory.com/sales-training/> (pristupljeno: 1.2.2024.)

³⁵ Kozina, G.; Martinčević, I.; Canjuga, I.; Hunjet, A. Menadžment. Varaždin: Sveučilište Sjever, 2023

³⁶ Ibidem

Obuka u vještinama prodaje može koristiti poslovanju na razne načine. Postoji velika vjerojatnost da će se s dobro obučenim prodajnim timom steći prednost u odnosu na veliku konkurenciju. Postoji sedam prednosti prodajnog treninga za tvrtku.

Kao i kod svake druge profesije i talenta, greške se mogu dogoditi i u B2B prodaji. Ove pogreške mogu biti mučne i skupe. Trening prodaje i treniranje imaju za cilj smanjiti pogreške i pomoći prodavačima da uče od njih. Iskusni prodajni trener ili prodajni trener mogao bi pomoći prodajnom timu u izbjegavanju pogrešaka unaprijed umjesto da istu pogrešku čini jednom mjesečno tijekom cijele godine.³⁷

Neuspjeh u prodaji može biti skup, ali ono što je još gore je često iscrpljujući učinak koji ima na prodavače koji ne shvaćaju zašto se pogreške događaju ili što mogu učiniti da ih spriječe. Većina programa obuke pomoći će prodajnom timu u razvoju vodiča najbolje prakse koji se mogu distribuirati u cijeloj organizaciji kako bi se spriječilo ponavljanje pogrešaka.

Trening online prodaje jedna je od najboljih metoda stjecanja dosljednosti u znanju, primjeni vještina i kulturi prodaje u decentraliziranom prodajnom timu, što je danas većina u B2B prodaji. Prodajni trening pruža timu bolje razumijevanje proizvoda, usluga i industrije kojoj služe. Naime, prodajni tim će biti učinkovitiji u informiranju drugih i pozicioniranju brenda što više znaju o tome što rade i što prodaju.³⁸

Malo je vjerojatno da će potencijalne kupce uvjeriti prodajni predstavnik koji nema dovoljno znanja o vašim proizvodima i uslugama. Najbolji prodajni trening obučava tim da prodaje u kontekstu brenda. Trening prodaje u B2B nije ograničen na učenje kako odgovoriti na upite potencijalnih kupaca. Mnogo je važnije naučiti odgovarajuće upite za postavljanje. Profesionalci u prodaji stručnjaci su u postavljanju pitanja kako bi otkrili i duboko proniknuli u potrebe potencijalnih kupaca kako bi preporučili rješenja.

³⁷ Sales Focus Advisory (2023) Seven Reasons Why Sales Training Is Important, dostupno na: <https://salesfocusadvisory.com/sales-training/> (pristupljeno: 1.2.2024.)

³⁸ Ibidem

Na najosnovnijoj razini, je li se utvrdio proračun za ovaj projekt? Tko je još uključen u odluku o kupnji? Kada je potrebno da rješenje bude na mjestu? Prije kvalificiranja prodajne prilike, B2B tvrtke trebaju odgovore na svaki od ovih ključnih upita.³⁹

Većina prodajnih stručnjaka komunicirat će s kupcima i klijentima na profesionalnoj i osobnoj razini. Oni mogu ojačati kredibilitet i pozicionirati tvrtku kao lidera u industriji u očima kupaca. Prodajna obuka omogućuje prodajnom timu da točno dijagnosticira izvor poslovnih problema i okolnosti klijenta prije nego što preporuči rješenja koja točno zadovoljavaju njihove potrebe. Veća je vjerojatnost da će kupci opetovano kupovati dodatne proizvode i usluge od ako imaju pozitivno iskustvo s tvrtkom. Kupci većinu svojih odluka o kupnji temelje na razini povjerenja u marku, a prodavači su produžetak marke odnosno brenda.⁴⁰

Jednostavno je nemoguće razviti posao bez povećanja broja zaposlenih. U najosnovnijim terminima, svaki posao ima strategiju rasta. Značajan dio ove strategije uključivat će prodaju, a ako predstavnici nisu pravilno obučeni, mogli bi imati problema s njezinom provedbom.

Na primjer, strategija rasta može uključivati prodaju većim tvrtkama. Potrebna prodajna strategija, tehnike i kompetencije mogu se prilično razlikovati od onih potrebnih za prodaju malim i srednjim poduzećima. Tako tim može izvršiti strategiju rasta i podići poslovanje na višu razinu uz pomoć prodajnog treninga i prodajnog coachinga vrhunske kvalitete.⁴¹

Svake godine vodeće tvrtke u svim industrijama ulažu ogromne svote novca u prodajnu obuku i dobivaju iznimne povrate. Prodavač koji nauči kako prodavati bez sniženja cijene bit će neprocjenjiv u svojoj prodajnoj karijeri u tvrtki. Većina tvrtki povrat troškove obuke između mjesec dana i šest mjeseci nakon završetka, a zatim te vještine donose bezvremenski povrat iz godine u godinu.

Internet je imao i nastavit će značajno utjecati na kupovno ponašanje pojedinaca i tvrtki, zbog čega je važnije nego ikad da prodajno osoblje stekne nove vještine. Sva su tržišta sama po sebi dinamična, a obuka je ključna za održavanje aktualnosti prodavača. Promjene u tehnologiji,

³⁹ Sales Focus Advisory (2023) Seven Reasons Why Sales Training Is Important, dostupno na: <https://salesfocusadvisory.com/sales-training/> (pristupljeno: 1.2.2024.)

⁴⁰ Ibidem

⁴¹ Ibidem

zakonodavstvu i zahtjevima kupaca učinit će vas i vaše poslovanje nevažnima ako se ne prilagodite. Prodavač je vitalna veza između kupca i poduzeća, prenosi povratne informacije od kupaca poduzeću.

Vjerojatnije je da će prodavači koji su prošli prodajnu obuku postati otporniji u suočavanju s poteškoćama. Međutim, obučeni prodajni stručnjaci mogu nadvladati odbijanje i učinkovitije obratiti kupce. U prodaji će uvijek biti više Ne nego Da, a da biste preživjeli, a kamoli napredovali, neophodno je imati vještine i strategije suočavanja s tim. Neizbježno, uzbuđenje i vrhunci dobivanja velikih poslova popraćeni su padovima gubitka velikih poslova.⁴²

Iako je važno uvijek razmisliti o gubitku, prodavači često postaju pretjerano samokritični i osobno shvaćaju odbijanje i gubitak. U najgorem slučaju, to uništava povjerenje i prisiljava pristojne ljude koji bi mogli biti uspješni da napuste industriju jer nikad nisu dobili potrebnu podršku. Prodajna obuka ključna je za izgradnju otpornosti, koja će se uvelike isplatiti kada se poduzeće suoči s neizbježnom budućom recesijom, nestankom struje ili drugim krizama.

3.5. Integrirana marketinška komunikacija

Imati izvrstan proizvod dostupan vašim kupcima po odličnoj cijeni ne znači apsolutno ništa za vas ako vaši kupci ne znaju za to. Tu promocija stupa na scenu: ona obavlja posao povezivanja s vašom ciljanom publikom i komuniciranja onoga što im možete ponuditi. U današnjem marketinškom okruženju promocija uključuje integriranu marketinšku komunikaciju (IMC). Ukratko, IMC uključuje spajanje niza različitih komunikacijskih alata za isporuku zajedničke poruke i postizanje željenog utjecaja na percepciju i ponašanje kupaca. Kao iskusan potrošač u engleskom govornom području, gotovo ste sigurno bili meta IMC aktivnosti.

Definiranje marketinške komunikacije je nezgodno jer, u pravom smislu, sve što organizacija radi imat će komunikacijski potencijal. Cijena postavljena na proizvod govori nešto vrlo specifično o proizvodu. Tvrtka koja odluči distribuirati svoje proizvode isključivo putem diskonta šalje jasnu poruku tržištu. Posao koji slijedi stroge ekološke prakse govori mnogo o organizaciji.

⁴² Sales Focus Advisory (2023) Seven Reasons Why Sales Training Is Important, dostupno na: <https://salesfocusadvisory.com/sales-training/> (pristupljeno: 1.2.2024.)

Marketinška komunikacija odnosi se na aktivnosti koje su namjerno usmjerene na promicanje ponude među ciljnom publikom. Sljedeća definicija pomaže razjasniti ovaj pojam:

Marketinška komunikacija uključuje sve poruke, medije i aktivnosti koje koristi organizacija za komunikaciju s tržištem i pomoć u uvjeravanju ciljne publike da prihvati njezine poruke i poduzmu odgovarajuće korake.

Integrirana marketinška komunikacija⁴³ je proces koordinacije svih ovih aktivnosti kroz različite komunikacijske metode. Imajte na umu da je središnja tema ove definicije uvjeravanje: uvjeravanje ljudi da nešto vjeruju, da nešto žele i/ili da nešto učine. Učinkovita marketinška komunikacija usmjerena je na cilj i usklađena je s marketinškom strategijom organizacije. Cilj mu je isporučiti određenu poruku određenoj publici s ciljanom svrhom mijenjanja percepcije i/ili ponašanja. Integrirana marketinška komunikacija⁴⁴ (IMC) čini marketinšku aktivnost učinkovitijom i djelotvornijom jer se oslanja na više komunikacijskih metoda i dodirnih točaka kupaca za isporuku dosljedne poruke na više načina i na uvjerljivije načine.⁴⁵

Kombinacija promocije odnosi se na način na koji trgovci kombiniraju niz metoda marketinške komunikacije kako bi izvršili svoje marketinške aktivnosti. Različite metode marketinške komunikacije imaju različite prednosti i složenosti, a za njihovu učinkovitu primjenu potrebne su vještine i iskustvo. Nije iznenađujuće da se metode marketinške komunikacije s vremenom razvijaju kako novi komunikacijski alati i mogućnosti postaju dostupni marketinškim stručnjacima i ljudima kojima ciljaju.

Osnovni ciljevi svih metoda marketinške komunikacije su 1) komunicirati, 2) natjecati se i 3) uvjeriti. Kako bi bile učinkovite, organizacije bi trebale osigurati da sve informacije koje komuniciraju budu jasne, točne, istinite i korisne uključenim dionicima. Zapravo, biti istinit i točan u marketinškim komunikacijama više je od pitanja integriteta; to je također pitanje zakonitosti, budući da lažne marketinške komunikacije mogu završiti tužbama, pa čak i kaznenopravnim sustavom.⁴⁶

⁴³ Kesić, T. (2006) Ponašanje potrošača, Opinio, Zagreb, ISBN 953-98250-1-6

⁴⁴ Kesić, T. (2003) Integrirana marketinška komunikacija. Zagreb: Opinio, ISBN 953-98250-0-8

⁴⁰ Lumen, Integrated Marketing Communication (IMC) Definition, dostupno na: <https://courses.lumenlearning.com/wm-introductiontobusiness/chapter/integrated-marketing-communication-imc-definition/> (pristupljeno: 1.2.2024.)

⁴⁶ Ibidem

Marketinška komunikacija ključna je za učinkovito natjecanje, osobito na tržištima gdje konkurenti prodaju uglavnom isti proizvod po istoj cijeni na istim prodajnim mjestima. Samo putem marketinških komunikacija organizacija može pronaći načine da privuče određene segmente, diferencira svoj proizvod i stvori trajnu lojalnost brendu. Ostati privlačniji ili uvjerljiviji od poruka konkurenata stalni je izazov.

U idealnom slučaju, marketinška komunikacija je uvjerljiva: trebala bi predstaviti ideje, proizvode ili usluge na tako uvjerljiv način da ciljne segmente navede da poduzmu željenu akciju. Sposobnost uvjeravanja i uvjeravanja ključna je za dobivanje novih poslova, ali također može biti potrebno ponovno uvjeriti i zadržati mnoge potrošače i klijente. Samo zato što kupac kupi određenu marku jednom ili desetak puta, ili čak desetak godina, nema jamstva da će se ta osoba držati originalnog proizvoda. Zato trgovci žele biti sigurni da ga ili nju stalno podsjećaju na jedinstvene prednosti proizvoda.⁴⁷

⁴⁷ Lumen, Integrated Marketing Communication (IMC) Definition, dostupno na: <https://courses.lumenlearning.com/wm-introductiontobusiness/chapter/integrated-marketing-communication-imc-definition/> (pristupljeno: 1.2.2024.)

4. COACHING PRODAJA NA PRIMJERU PODUZEĆA LESNINA XXXL

4.1. Razvoj poduzeća Lesnina

Tvrtka Lesnina⁴⁸ utemeljena je 1949. godine pod imenom LES, a 1956. godine preimenovana je u LESNINA. U sedamdesetim i osamdesetim godinama prošlog stoljeća Lesnina je izrasla u prepoznatljivu robnu marku koja je, sa svojim trgovinama, bila prisutna u praktično svakom većem gradu bivše države. U razdoblju od 1994. do danas Lesnina je kontinuirano investirala i obnavljala prodajne prostore te širila skladišta. Danas u regiji raspolaže razgranatom mrežom s više od 40 prodajnih mjesta i preko 170.000 m² prodajno - skladišnog prostora. Trenutno u regiji zapošljava 1.600 djelatnika, a samo u Hrvatskoj preko 900. U najvećim hrvatskim prodajnim centrima u Zagrebu (Lesnina Zagreb East i Lesnina Zagreb West sa 73.000 m² prodajno skladišnog prostora), Splitu (25.000 m²), Rijeci (17.000 m²), Varaždinu (25.000 m²), Zadru (20.000 m²) i u Puli (20.000 m²), dopunjuje se ponudom prema načelu „sve za dom“ koji uključuje veličinom možda manje komade, ali nikako ne i manje važne. Tu se tako mogu pronaći tepisi, rasvjeta, posteljina, roštilji, sve za kuhinju, ekskluzivni servisi, baby asortiman i slično, dok su centri u Osijeku (3.000 m²) i Čakovcu (6.000 m²) koji, iako nemaju asortiman „opreme za dom“, i dalje ključan dio mreže s atraktivnom ponudom i uvijek novim trendovima u namještanju.⁴⁹

4.2. Unutarnji ustroj i osnovna djelatnost poduzeća Lesnina

Poduzeće Lesnina spada među velika poduzeća. Organizacijsku strukturu Lesnine čine organizacijske jedinice, odnosno odjeli, na čelu s direktorom. Organizacijske jedinice podijeljene su na odjele prodaje (Butik, Diskont, Trend, Exclusive, Kuhinje), skladište, blagajnu i ured centra. Osnovna djelatnost poduzeća Lesnina je trgovina na malo namještajem, opremom za rasvjetu i ostalim proizvodima za kućanstvo u specijaliziranim prodavaonicama. Lesnina svojim kupcima nudi izradu namještaja po mjeri, preciznu i stručnu montažu, šivanje zavjesa po mjeri, te isporuku u bilo koji dio zemlje. Lesnina nudi i mogućnost kupnje proizvoda

⁴⁸ Hunjet, A.; Čelig, A. M.; Dukarić, R. (2023) Influence of Brands on Market Competitiveness // Economic and Social Development 100th International Scientific Conference on Economic and Social Development – Economics, Management, Entrepreneurship and Innovations: Book of Proceedings. Svištov: Sveučilište Sjever; VADEA, str. 251-259

⁴⁹ Lesnina, Povijest Lesnine, dostupno na: <https://www.xxxlesnina.hr/c/povijest> (pristupljeno: 20.07.2023.)

online, kroz webshop, čime je kompletna ponuda proizvoda dostupna i u najudaljenijim krajevima Hrvatske.⁵⁰ Registrirane djelatnosti Lesnine uključuju:

- 1) Preradu drva, proizvodnja proizvoda od drva i pluta, osim namještaja
 - proizvodnja predmeta od slame i pletarskih materijala
- 2) Proizvodnju namještaja
 - kupnja i prodaja robe i trgovačko posredovanje na domaćem i inozemnom tržištu
 - zastupanje inozemnih tvrtki
 - pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanje i usluživanje pića i napitaka i pružanje usluga smještaja
 - građenje, projektiranje i nadzor nad građenjem
 - javni cestovni prijevoz putnika i tereta u domaćem i međunarodnom prometu
 - prekrcaj tereta i skladištenje
 - poslovanje nekretninama
 - iznajmljivanje strojeva i opreme, bez rukovatelja i predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo
 - računovodstveni i knjigovodstveni poslovi
 - istraživanje tržišta i ispitivanje javnog mnijenja
 - poduzetničko i poslovno savjetovanje
 - čišćenje zgrada
 - djelatnosti pakiranja
 - tajničke djelatnosti
 - oblikovanje, aranžiranje i dekoracija
 - usluge informacijskog društva.

Temeljni kapital poslovnog subjekta financiran je 100% stranim kapitalom, a u prethodnom razdoblju nije mijenjao iznos temeljnog kapitala. LESNINA H. d. o. o. je 2020. ostvario ukupni godišnji prihod u iznosu od 982.364.945,00 kn što predstavlja relativnu promjenu ukupnih prihoda od -88.131.238,00 kn u odnosu na prethodno razdoblje kada je poslovni subjekt ostvario ukupne godišnje prihode u iznosu od 1.070.496.183,00 kn. Poslovni subjekt je tokom posljednje dvije godine poslovao s dobiti. LESNINA H. d. o. o. je u 2020. ostvario neto rezultat

⁵⁰ Brezičević, F. (2017) Prikaz i analiza skladišta tvrtke Lesnina. Varaždin: Sveučilište Sjever, str. 2.

poslovanja u iznosu od 45.046.862,00 kn dok je ostvarena neto marža iznosila 4,59%. Poslovni subjekt LESNINA H. d. o. o. u 2020. povećavao je broj zaposlenih, a imao je 824 zaposlenika.

„Logističkim procesima u poduzeću Lesnina upravlja se pomoću informacijskog sustava, s kojim su povezane sve organizacijske jedinice u poduzeću“.⁵¹ Upotreba informacijskog sustava omogućuje brži i točniji prijenos informacija, olakšava prijenos dokumentacije između odjela i arhiviranje, olakšava dostupnost dokumentacije i slijedivost. „Informacijski sustav također omogućuje lakši pregled zaliha, te identifikaciju robe i skladišnih lokacija“.⁵²

Djelatnici centra nisu samo trgovci, već i savjetnici za uređenje interijera koji su sudjelovali u raznim edukacijama diljem Europe. Upravo su djelatnici oni o kojima Lesnina XXXL posebno vodi računa. Lesnina⁵³ XXXL Hrvatska sa svojih devet prodajno – skladišnih centara, te upravom, zapošljava preko 1000 ljudi, a ta brojka ne prestaje rasti. Kod Lesnina su jako bitni ljudski potencijali, izrazito se cijeni kadar koji je voljan prihvatiti dodatne ambicije i željan napredovanja, Lesnina nije cilj da je trgovac/savjetnik na jednom mjestu, već je educiran za kompletan asortiman u toj strukturi. Svi djelatnici prođu kroz razne edukacije, od tehnika prodaje do edukacija kod dobavljača, znači poznaju kompletan asortiman od njegove same proizvodnje, strukture, tehničkih podataka i načina na koji bi se taj proizvod trebao najlakše ponuditi. Naravno da tu također postoji edukacija koju djelatnici prođu, a to je da prepoznaju tip kupca i način njegovog razmišljanja.

4.3. Primjeri treninga za voditelje u poduzeću Lesnina

U poduzeću Lesnina, trening „Vještine vođenja i upravljanja“ namijenjen je voditeljima kako bi unaprijedili svoje voditeljske vještine i uspješno upravljali pojedincima i timovima. Ciljevi programa su:

- sinteza multidisciplinarnih vještina i znanja

⁵¹ Brezičević, F. (2017) Prikaz i analiza skladišta tvrtke Lesnina. Varaždin: Sveučilište Sjever, str. 3.

⁵² Ibidem, str. 6.

⁵³ Hunjet, A.; Čelig, A. M.; Dukarić, R. (2023) Influence of Brands on Market Competitiveness // Economic and Social Development 100th International Scientific Conference on Economic and Social Development – Economics, Management, Entrepreneurship and Innovations: Book of Proceedings. Svištov: Sveučilište Sjever; VADEA, str. 251-259

- orijentacija na praksu
- usvajanje naprednih alata vođenja i upravljanja
- unaprijediti odnose i komunikaciju unutar tima
- poboljšanje učinkovitosti u komunikaciji voditelj – član tima
- praćenje napredovanja polaznika tijekom rada
- usmjerenost na učinak i rezultate
- postavljanje ciljeva i izradu tjednog plana rada
- mentoring i coaching
- učinkovito upravljanje vremenom
- osposobljavanje za samostalan rad
- povećanje prodaje na razini prodajnog centra.

Uloga treninga je olakšati im proces učenja i prijenosa znanja te im pomoći prihvatiti nove načine rada i vođenja poslovnica. Treninzi i coaching u poduzeću Lesnina su vrlo interaktivni što znači da svaki voditelj prolazi kroz niz vježbi i zadataka kako bi primljeno znanje mogao odmah primjenjivati u svom svakodnevnom radu. Stimuliramo ih da razmišljaju, reagiraju i povezuju se međusobno kako bi dokučili što mogu napraviti bolje i drugačije kako bi svoje spoznaje prenijeli u radno okruženje. Ovaj proces je zapravo Kolbov proces učenja koji prati slijedeće korake:

- konkretno iskustvo (vidjeti, čuti, osjetiti, iskusiti)
- reflektiranje, opažanje (promišljati o prethodnom iskustvu)
- apstraktna konceptualizacija (logička analiza prikupljenih informacija, generiranje zaključaka)
- aktivno eksperimentiranje (primjena naučenog u praksi)

Za postizanje rezultata koriste se slijedeći alati: testovi i upitnici, igre uloga, simulacije, timske vježbe, diskusije, prezentacije, eksperimentiranje i slično. Slika 1. Predstavlja upitnik za školovanje novih prodavača u poduzeću Lesnina.

postali uspješni voditelji moraju prvo naučiti voditi sebe same da bi mogli voditi druge. Poanta je da ih njihov tim slijedi zato što to želi, a ne zato što mora. Prva uloga voditelja je da bude uzor, te na taj način gradi svoj autoritet prema timu, a to može postići samo ako je svjestan svojih snaga i slabosti. Kako to ljudi slijede vođe, što ih na to tjera? Odgovor leži u kvalitetama osobnosti. Da li su vaši voditelji svjesni svojih kvaliteta? Posjeduju li sve što je potrebno jednom voditelju? To je pitanje koje si svatko od njih treba postaviti i odgovoriti na njega, želi li ostvariti svoj potencijal.

Svrha treninga „Osobna i poslovna učinkovitost“ je da djelatnici u potpunosti razumiju svoju ulogu u organizaciji tvrtke. Na treningu ćemo otkriti njihovu unutarnju motivaciju i što je to što ih pokreće kako bismo to iskoristili za njihov daljnji rast i razvijanje potencijala kako bi postali izvrsni u obavljanju svakodnevnih aktivnosti. Težište stavljamo na poduzetnički način razmišljanja, odnosno na krajnji rezultat. Upravljanje vremenom je preduvjet za uspjeh. Ako ne upravljamo vremenom, ne upravljamo ni s ostalim čimbenicima uspjeha. Vrijeme je najvrjedniji resurs. Svi imamo isti broj sati dnevno, ali učinci mogu biti potpuno različiti. O čemu to ovisi? Teme treninga su:

- Aktivni koraci za osobnu učinkovitost
- Razine učinkovitosti
- Samomotivacija
- Osobna SWOT analiza⁵⁴
- Značajke, kvalitete i sposobnosti
- Test osobnih odlika
- Osobni ciljevi
- tko sam ja?
- razvijati strateško razmišljanje
- uskladiti osobne ciljeve s poslovnim ciljevima i vrijednostima
- povezati poslovne ciljeve sa svojim sposobnostima i snagama
- učinkovito se snalaziti u procesima promjene
- brzo odlučivati i djelovati
- unaprijediti osobni stil vođenja

⁵⁴ Bobera, D., Hunjet, A., Kozina, G. (2015.) Poduzetništvo, Varaždin: Sveučilište Sjever

- uspješno se nositi sa stresom
- postavljanje prioriteta
- što je važno, a što hitno?
- metoda „ABCDE“
- Disneyeva strategija uspjeha
- upravljanje vremenom
- popis aktivnosti
- izrada tjednog i dnevnog plana rada po aktivnostima
- osobni strahovi i prepreke
- kako reći NE
- kako ograničavajuća uvjerenja pretvoriti u podržavajuća
- sidrenje željenog stanja
- krug izvrsnosti
- vježbe i zadaci.

Vještine vođenja su namijenjene voditeljima i direktorima kako bi unaprijedili svoje vještine upravljanja i rukovođenja timom. Osnovna zadaća vođe jest da potiče svoj tim da daju maksimum. Biti vođa je pitanje unutarnjeg stava i uvjerenja, a povezano je s vizijama koje imate. Vođenje je djelovanje, a ne položaj. Da bi izgradio uspješan tim, vođa treba graditi odnos sa svojim ljudima, ulagati u njihov razvoj, pomoći im i poticati ih da postaju sve bolji. Ako zaposlenici rastu znači da će i tvrtka rasti. Pomoći ćemo vašim managerima kako da razviju uspješnog vođu u sebi te tako stvorite uspješan tim zaposlenika i suradnika. Teme takvog treninga su:

- Zadaci i uloga voditelja/direktora u organizaciji
- Management i leadership – razlike i sinergijski učinci
- Najbolji omjer strateškog i operativnog rada u trenutnom poslovnom okruženju
- Kako učinkovito voditi pojedine odjele i postići zadane ciljeve
- Krug vođenja
- Načela i tok vođenja prema Walteru Pucshu
- Meta programi za vođenje tima: motivacijski i radni
- Primjena različitih stilova vođenja temeljem razvojnih faza zaposlenih
- Vođenje individualnog razgovora: voditelj – član tima

- Pohvala o pokuda – dva bitna managerska alata
- Ključne točke rukovođenja timom u kriznim situacijama
- Kako voditi uspješne sastanke
- Zatvaranje sastanaka i evaluacija
- Upitnik za evaluaciju sastanka
- Upravljanje vremenom na sastancima
- Tehnike prikupljanja ideja za unapređivanje prodaje
- Šest šešira
- Brainstorming
- Brainwritting – 635 metoda
- vježbe i zadaci

Coaching u poduzeću Lesnina je namijenjen voditeljima kako bi razvijali i usavršavali svoje voditeljske i upravljačke vještine i kompetencije. Coaching je skup različitih metoda usmjerenih prema osobnom i poslovnom rastu i napretku. Coaching pomaže da definiraju i osvijestite sadašnju situaciju ili stanje u kojem se članovi njihovog tima nalaze te im pomognu da pronađu put i rješenje kako ostvariti zadane ciljeve i postignu iznimne rezultate u prodaji. Praksa pokazuje da ne postizemo svoj puni potencijal koji bi prema svojem obrazovanju, znanju i sposobnostima trebali ostvarivati, a uzrok leži u našim ograničavajućim uvjerenjima kojih nismo svjesni. Kada se napravi preokviravanje uvjerenja tada se otklone uzroci i ništa nam više ne stoji na putu do uspjeha. U tome coaching daje najbolje rezultate i zbog toga se sve više primjenjuje i koristi u biznisu. Teme takvog treninga su:

- što je coaching
- zašto coaching
- coaching proces
- uloga coachinga u organizaciji
- sustav vrijednosti coacha voditelja i člana tima
- modeli coachinga
- procesi i protokoli
- alati i tehnike
- usredotočenost na rješenja
- kako voditi coaching razgovor

- coaching kao stil vođenja
- praćenje rezultata coachinga.

Najveću pažnju na treningu dajemo praktičnom radu je vježbanje i provođenje naučenog u praksu. Zbog toga provodimo simulacije i igranje uloga voditelj kao coach i zastupnik kako bi djelatnici izbrusili svoje vještine. Ostali slušaju i zapisuju što je kolega radio dobro, što nije, gdje je prostor za napredak i kako bi oni odradili taj razgovor. Na ovaj način svi uče, prolaze kroz iskustvo, dobivaju nove spoznaje i rješenja, jačaju svoju kreativnost i samopouzdanje kako bi uspješno vodili i upravljali svojim timom.

Svrha treninga „Upravljanje konfliktima“ u poduzeću Lesnina je da se osvijeste razlike u mišljenjima koje su normalne jer samo osobe koje imaju isti sustav vrijednosti, jednake potrebe i identična iskustva mogu teoretski i jednako prosuđivati. Razmirice i različita mišljenja idu jedno s drugim, konflikt je sukob koji barem za jednog sugovornika u konfliktu predstavlja prijetnju. Naši strahovi potiču konflikte (npr. smanjivanje plaće, gubitak privilegija, ugrožavanje osobne sigurnosti). Znanstvena su istraživanja⁵⁵ pokazala da se u 96% svih konflikata radi o strahu koji ne proizlazi iz racionalnog razmišljanja. Konflikt ne izaziva ono što se dogodilo, već ono što mislimo da se dogodilo i što nam se čini kao prijetnja. Konflikti mogu nastati i s klijentima i jako je važno da svaki djelatnik nauči izbjegavati konfliktne situacije i nauči kako ih promijeniti u win-win odnos. Teme radionice su:

- dva osnovna tipa ponašanja
- kako izbjeći sukob i konfrontaciju
- kako popustiti zahtjevima
- otkrivanje skrivenih problema
- konflikti su i prilike
- proces promjene
- učvršćivanje i stjecanje identiteta tima
- nova kreativna rješenja
- win-win odnos.

⁵⁵ Benšić, M, Šuvak, N. (2013) Primijenjena statistika. Sveučilište J.J. Strossmayera, Odjel za matematiku, Osijek

4.4. Praćenje rada prodavača u poduzeću Lesnina

lesnina

Lesnina
Trgovina namještajem

Hrvatska - CRO

COACHING FORMULAR ZA PRAĆENJE RADA PRODAVAČA

Ime i prezime prodavača / savjetnika _____ Ime i prezime voditelja / coacha _____ Datum _____

početno vrijeme praćenja _____ kraj vremena praćenja _____

FORMULAR ANALIZE RAZGOVORA SA STRANKOM Vrijeme praćenja prodajnog razgovora skupa: ___h ___min

- 1. POČETNA FAZA RAZGOVORA SA STRANKOM**

Brzina pristupa stranci

	odlično	vrlo dobro	dobro	manje dobro
Tehnika pristopa	odlično	vrlo dobro	dobro	manje dobro
Reakcija u slučaju odbijanja sa strane stranke	odlično	vrlo dobro	dobro	manje dobro
UKUPNA OCJENA POČETNE FAZE	odlično	vrlo dobro	dobro	manje dobro
- 2. ANALIZA POTREBA STRANKE**

Postavljanje pitanja za utvrđivanje informacija – CMT

	odlično	vrlo dobro	dobro	manje dobro
Upotreba otvorenih pitanja, zapisivanje, aktivno slušanje	odlično	vrlo dobro	dobro	manje dobro
Kompleksnost dobijenih informacija o potrebama stranke	odlično	vrlo dobro	dobro	manje dobro
UKUPNA OCJENA ANALIZE POTREBA STRANKE	odlično	vrlo dobro	dobro	manje dobro
- 3. ARGUMENTIRANJE**

Upotreba informacija (prijedlozi u skladu sa potrebama stranke)

	odlično	vrlo dobro	dobro	manje dobro
Argumentiranje sa koristima -razumljivo – ne samo stručni argumenti	odlično	vrlo dobro	dobro	manje dobro
Demonstracija – da li uopće izvodi i kako	odlično	vrlo dobro	dobro	manje dobro
UKUPNA OCJENA ARGUMENTIRANJA	odlično	vrlo dobro	dobro	manje dobro
- 4. REAKCIJE NA PRIGOVORE**

Pravilno odgovara i rješava sa tehnikama – odgovori na prigovore

	odlično	vrlo dobro	dobro	manje dobro
Uvijek odgovara na prigovore, ne odustaje, odgovora barem 3 x	odlično	vrlo dobro	dobro	manje dobro
Prigovor razumije kao signal kupnje	odlično	vrlo dobro	dobro	manje dobro
UKUPNA OCJENA REAKCIJE NA PRIGOVORE	odlično	vrlo dobro	dobro	manje dobro
- 5. ZAVRŠETAK PRODAJNOG RAZGOVORA**

Pravovremeno primjeti signal kupnje i reagira aktivno

	odlično	vrlo dobro	dobro	manje dobro
Upotrebljava tehnike završetka	odlično	vrlo dobro	dobro	manje dobro
Ne odustaje nakon negativnog odgovora (pokušava barem 3 x završiti)	odlično	vrlo dobro	dobro	manje dobro
Uvijek pokušava i sa dodatnom prodajom	odlično	vrlo dobro	dobro	manje dobro
UKUPNA OCJENA ZAVRŠETKA	odlično	vrlo dobro	dobro	manje dobro

UKUPNA OCJENA PRODAJNOG RAZGOVORA _____

	odlično	vrlo dobro	dobro	manje dobro
--	---------	------------	-------	-------------

PISNA OCJENA PRISTUPA PREMA STRANKI:

DA LI SU BILE USTANOVLJENE SVE POTREBE STRANKE?

DA LI JE PRODAVAČ U FAZI ARGUMENTIRANJA UPOTRIJEBO ŽELJE STRANKE?

DA LI JE PRODAVAČ DOVOLJNO AKTIVNO ZAVRŠIO PRODAJNI RAZGOVOR?

U KOJOJ FAZI PRODAJNOG RAZGOVORA SU JOŠ REZERVE?

DA LI JE PRODAVAČ POKUŠAO I SA ALTERNATIVNOM PRODAJOM?

PREPORUKE ZA BUDUĆE PRODAJNE RAZGOVORE:

.....

mjesto i datum

potpis prodavača / savjetnika

potpis voditelja / coacha

početak CR

kraj CR

trajanje CR

= ___h ___min
ukupno vreme

Slika 2. Prikaz coaching formulara za praćenje rada prodavača u poduzeću Lesnina

Izvor: Vlastiti izvor autora

coach: **Robert Dukarić**

odjelenje- **diskont**

PJ **Varaždin**

	Ime i prezime suradnika	A,B,C matri ka	Stil ponašanja	CR coaching razgovor	Razgovor / povratna informacija	Komentar, kratak opis, posebnost, cilj i područje poboljšanja rada u buduće
1	Tomislav Peršić			da	da	Malo pojačati dodatnu prodaju, narudžbe pale
2	Petra Dolenc			da	da	Prodaja je jako pala , bili na rzgovoru , obečala velik pomak, pa tako da i to očekujem od nje, ostalo odrađuje sve super
3	Marko Kovać			da	da	Pala i prodaja i samoinicijativa, amlo se uspavao, također bio na razgovoru
4	Marko Huzjak			da	da	Odličan prošli mjesec ,puno truda i zalaganja, i rezultat se vidi na stimulaciji
5	Ivan Đurin			da	da	Prodaja je pala, očekujem od njega brz oporavak ili u protivnom bit će u problemima
6	Dragan Raić			da	da	Takođe dobar i ovaj mjesec, uspješno ostvario plan
7	Anita Bošnjak			da	da	Isto ostavrila plan, ali treba još malo podići na jedan viš nivo
8	Sanja Đumić			da	da	Trudi se ali za sad još pravog rezultata, nema, još mjesec dva ako nište , mislim da će biti problem i sa ugovorom
9	Marko Kisić			da	ne	Također se trudi ali fali rezultata, ponudio sam mu neke opcije, da može i ostati duže i dvokratno akda ima ljudi , tako da ostvari plan, jer već radi na svoju šifru 2 mjeseca
10	Robert Varošaneć			da	da	Kod njega fali dosta oštine po meni i volje, također sam popričao sa njima i objasnio mu postupak ili jesi ili nisi, sam mora odlučiti

VODIM EKIPU, u kojoj je ukupno : **10** prodavača ; iskusnih **7** novih **3**

OBAVIO SAM **10** COACHING RAZGOVORA I STAVIO IH U MAPE PRODAVAČA .

INFORMIRAM, RAZGOVARAM, USMJERAVAM, MOTIVIRAM I STVARAM ODLIČNU EKIPU sa redovitom komunikacijom i vođenjem sastanaka , koje sam organizovao i izvodio u slijedećim terminima:

datum: **05.01.2018.**

tematika:

Planovi i mogućnost poboljšanja za slijedeće razdoblje, pomaci na odnosu prošle godine, realizacija te ostali problemi na odjelu

datum: **17.01.2018.**

tematika:

Proučavanje analiza sa svakim prodavačem posebno te zajedničke analize sa svima, tako da su i sami malo mogli komentirati gdje su griješili prošle godine i što se može poboljšati ove godine

datum: **26.01.2018.**

tematika

Promjena smjena na odjelu , na taj način smo malo osvježili razmišljanja, preuređenja, planovi za I kvartal, stimulacije, reklamacije te fokusiranje na stranke i edukacije

KRATAK OPIS RADA:

1.Konkretan rad u 14 dana - **posebnosti** (obavljenj

obavljen je coaching razgovor o postignutim ciljevima u proteklom razdoblju i prodavači su ostavili oko 80% plana, od plana koji smo dogovorili tj 12% manje od istog mjeseca prošle godine i 3% manje od prošlog razdoblja , ,Obavili smo i nekoliko individualnih sastanaka sa pojedincima, moram priznati da je ovaj mjesec po meni bio dosta loš, uz malu frekvenciju ljudi i prodavači su počeli gubiti malo samopuzdanja, naravno prisutno je tu dosta motiva i sad treba sa njima još više raditi da daju sve od sebe,

Imali smo jako puno aktivnosti, od preuređenja ormara do prezentacije novih madraca, preuređenje kompjutorskih stolova i stolica, također sam malo razmjenio smjene tako da se malo i u tom pogledu osvježi

Malo moram napomenuti da sa novima treba još dosta raditi i educirati ih

2.Zapažanja - napredak – gdje su pomaci u radu - **POHVALE**
nedostatci – prilike za poboljšanje sljedećih 14 dana – **POKUDE**

I ovaj mjesec su se pojedinci iskazali što se tiče stimulacije (Marko Huzjak) , i drugi su bili također marljivi ali malo manje što se tiče ostvarenja stimulacije, ali zato moram sve njih pohvaliti jer smo imali dosta aktivnosti od premještanja svih ormara , do raznih preuređenja i montaža, jer ako već nema stranaka uvijek imamo plan B gdje odrađujemo svi zajedno pojedine aktivnosti što smo prethodno planirali, tako da je atmosfera više-manje na odjelu uvijek pozitivna i mora biti, još samo da se svi još mrvicu malo više potrude, a pogotovo novi prodavači-od njih

3.Ciljevi – sa kakvima **konkretnima aktivnostima** ću pokušati ostvariti zadani cilj, da će se rad na odjelenju poboljšati.

Iz dana u dan pokušavam sve da dođemo do nekih željenih planova tj ciljeva, i uvijek imamo i za sljedeći mjesec neki motiv da krenemo sa još većom agresivnošću kao pr. „ NIKAD NE ODUSTATI“ , tako da ćemo i dalje pokušati sve od sebe da poboljšamo rezultate, Naravno da treba sa prodavačima još više provoditi vremena , pratiti ih , slušati kako prodaju , kako razmišljaju te im u svakom trenutku dati pokoji savjet da sami sabi olakšaju stvari.

Također sa novima ćemo organizirati edukaciju A.I.P., te razne druge edukacije koje su im potrebne (edukacije za madrace, sjed. grt, ormare i sl) naravno da i starim prodavačima treba obnoviti znanje i oni su već neke stvari zaboravili!

Tako da pozitiva uvijek vlada na odjelu, jer jedino još tako možemo nešto zajedničkim snagama ostvariti , i tu onda dolazi i pojedinac svaki za sebe da odradi korektno i profesionalno svoj posao!!

Varaždin, 03.02.2018.

coach: Robert Dukarić

Slika 3. Izvještaj obavljenog coachinga 2020. godine u poduzeću Lesnina

Izvor: Vlastiti izvor autora

4.5. Primjeri coaching razgovora (odjel Trend XXXLesnina Varaždin)

Primjer 1. Tema: Dodatna prodaja

Izvor: Vlastiti rad autora

A. Bok Jasmina. Zvao sam te jer želim s tobom razgovarati tj. popričati o nečemu jako važno za tebe.

Naime, radi se o dodatnoj prodaji. Zanima me tvoje mišljenje? **(dodatna prodaje je jako dobra stvar ali zavisi kad uspiješ ponuditi, a kad ne)** Razumijem ja tebe da ne ponudiš uvijek dodatnu prodaju.. ali reci mi Jasmina koja je svrha kod dodatne prodaje?

B. Povećanje prodaje.

A: Misliš li da sa ovakvim načinom možeš uvijek ostvariti pozitivan rezultat?

B: Naravno da ne.

A: A gdje će te to dovesti u konačnici? (da .. moguće da će baš tada trebati promet a neće ga biti) Što je još važno kod dodatne prodaje?

B: Da stranka ne dobije samo jednu informaciju.

A: Koji je razlog da se dodatna prodaja provodi?

B: Promet, zadovoljstvo moje osobno.

A: Ajde sada vidi što ti dobivaš od dodatne prodaje, a što kupac?

B: Ja dobivam veću zaradu tj stimulaciju a kupca time još više zadržavamo u našem centru i riješimo sve na jednom mjestu i naša kuća da mu postane br. 1 kada je u pitanju sve za kuću

A: Što još?

B: Pa ako dobivam veću stimulaciju mogu više i zaraditi i ostvariti svoje ciljeve .. kupiti si nešto više za sebe.

A: Da li sada kada si i sam spoznao i razumio vrijednosti dodatne prodaje? Da li se slažeš da ćeš ju primjenjivati?

B. Da, slažem se.

A: Što ćeš od sada raditi drugačije?

B: Pa moram stranci ponuditi kao što smo i prije vježbali samo 2 artikla MAXIMALNO.

A: Ok... da li trebaš pomoć da ti se objasni ili ponovi pogotovo za onu rečenicu koju smo vježbali u praksi?

B. Ne treba , jer znam koja je to rečenica...sad kad ste već ovdje imamo povoljne (2 artikla) cijene kl. stolića i komp. stolica; dođite da Vam pokažem...ajde si zamislite svoj dnevni boravak sa kl stolićem, kako vam se čini....)

A: Kada ćeš to početi radit?

B: Odmah od danas.

A: Ok znači za 7 dana se vidimo ovdje kod mene ?

B. Ok, može dogovoreno.

A: Naravno da sam zadovoljan s tobom i tvojom samoinicijativom za održavanje odjela i svih ostalih stvari .. samo tako i dalje nastavi

B: Hvala .. naravno da i budem šefe.

Primjer 2. Tema: Čistoća

Izvor: Vlastiti rad autora

Bok Srđan. Zvao sam te jer želim s tobom razgovarati tj. popričati o nečemu jako važno za tebe....naime radi se o čistoći na tvom odjelu

1. Zanima me tvoje mišljenje

(šefe ne stignem .. više manje stranke itd itd)

Razumijem ja tebe da ne stigneš kada su stranke a reci mi Srđan koja je svrha da se odjel očisti **(pa sigurno bolje izgleda kada je čist)**

2.Što je još važno da je odjel čist? **(pa stranka ima jako visoko mišljenje o našem centru tj odjelu. I vidi da se neko trudi)**

Što još? **(pa i ja se bolje osjećam i zadovoljniji sam) ...ok**

Ajde sada vidi da si ti kupac i da vidiš da nije odjel čist **(da imao bi lošu sliku o odjelu i na kraju o centru)**

Što ti dobivaš a što kupac kada je sve posloženo na odjelu? **(pa ja dobivam kao što sam rekao svoje zadovoljstvo. Zadovoljnog šefa :) a i na kraju kupca koji se ugodno osjeća kod nas i cijelom centru)**

3.Da li sada razumio da je važno da odjel čistimo na vrijeme ? Da li se slažeš? **(DA. SLAŽEM SE)**

4.Da li poznaš osobu na odjelu ili centru tko to dobro i na vrijeme radi? **(da, poznam)** Zamisli da je ta osoba neki heroj, koje to ona osobine ima da održava odjel na vrijeme? **(odgovorna., predana., sigurna, pouzdana..)**

A kako ti stojiš sa tim osobinama? **(naravno da ih imam i također sam i predan i marljiv)**

Što bi bilo dobro da uvedeš i da bolje čistiš odjel? **(da si napravim plan tj da ga čistim primjer u među smjeni ili ujutro kada dolazim pola sata prije tj srijedom i četvrtkom)**

5. Kada ćeš to početi raditi? **(odmah od sutra)**

ok znači za 7 dana se vidimo ovdje kod mene ? Ok ?**(može dogovoreno)**

6. Naravno da sam zadovoljan s tobom i tvojom profesionalnošću i pristupom u prodajnom razgovoru i prometu kojeg ostvaruješ i ponosim se s tobom što si br. 1 u 2017 po prometu **(Hvala .. i ja ću napraviti ovo što smo danas dogovorili da budeš još više ponosan :))**

Primjer 3. Tema: Kartice kupaca

Izvor: Vlastiti rad autora

Bok Filip. Zvao sam te jer želim s tobom razgovarati odnosno popričati o nečemu jako važno za tebe, naime radi se potpunim karticama za kupce.

1. Zanima me tvoje mišljenje? **(ma više manje imaju otvorene a i ne pitam svaku stranku)**
Razumijem ja tebe FILIP, a koja je svrha da se otvaraju kartice kupcima? **(pa stranka ima određene pogodnosti, bonuse ..popuste)**

2.Što je još? **(time zadržavamo stranku u našem centru.. i da nam se vrati ponovno)**
Ajde sada vidi da si ti kupac i da vidiš da ti nije neko ponudio karticu a znaš da s time imaš određene pogodnosti? **(ne bi se lijepo osjećao a ne bi ni imao lijepo mišljene o trgovcu a i Lesnini)**

Ako je cilj 10 a početak 1 gdje si ti što se tiče KARTICE KUPACA? **(6)**

OK. što si sve radio da si došao do 6? **(pa znao sam pitati za i ponuditi za kartice)** Lijepo od tebe a što ćeš napraviti da dođeš do 8? **(pitati što više stranaka)**

Što ti dobivaš a što kupac kada mu otvorimo karticu? **(pa ja tj Lesnina dobiva novog kupca koji će se vratiti natrag i stvorit ćemo dobar odnos sa njime i daljnju prodaju tj kupnju a kupac će biti zadovoljan da je nešto dobio kao bonus tj poklon od Lesnina)**

3.Da li sada razumio da je važno da pitamo svaku stranku za našu Lesnina karticu : Da li se slažeš? **(DA. SLAŽEM SE)**

4.Što ćeš od sada raditi drugačije? **(Svakoj stranci ponuditi našu karticu kupca)**

Kako točno ćeš to raditi? Konkretno mi reci? **(kada ću stranki raditi ugovor ponudim našu karticu naravno i objasnim sve pogodnosti koje ima ako je naš kupac i ima našu karticu i zamolim je da ona u miru popuni kada ja napravim račun do kraja)**

5. Kada ćeš to početi raditi? **(odmah)**

Znači za 7 dana se vidimo ovdje kod mene ? **(može dogovoreno)**

6. zadovoljan sam s tvojim trudom i zalaganjem oko pospremanja tj fizičkih poslova na odjelu i montaže i što se brineš za odjel. Sada kada još upotpuniš sa karticama upravo na način koji smo dogovorili bit će idealno i jedva čekam ponovni susret za 7 dana. **(I dalje ću se truditi i brinuti i ovo što smo dogovorili i realizirati)**

Primjer 4. Tema: Dodatna prodaja (out of the box)

Izvor: Vlastiti rad autora

Bok Nikola. Zvao sam te jer želim s tobom razgovarati tj. popričati o nečemu jako važno za tebe, naime radi se o dodatnoj prodaji.

1. Zanima me tvoje mišljenje? **(pa probam uvijek ponuditi)**

Razumijem ja tebe da ne ponudiš uvijek dodatnu prodaju, ali reci mi Nikola koja je svrha dodatne prodaje? **(povećanje prodaje)**

2. Misliš li da sa ovakvim načinom možeš uvijek ostvariti pozitivan rezultat? **(naravno da ne)**
A gdje će te to dovesti u konačnici? Sto je još važno kod dodatne prodaje? **(da stranka ne dobije samo jednu informaciju)**

A koji je razlog da se dodatna prodaja provodi? **(promet, zadovoljstvo moje osobno) ...ok**
Ajde sada vidi što ti dobivaš od dodatne prodaja a što kupac? **(ja dobivam veću zaradu tj stimulaciju a kupca time još više zadržavamo u našem centru i riješimo sve na jednom mjestu i naša kuća da mu postane br 1 kada je u pitanju kupovna sve za dom)**
Što još? **(pa ako dobivam veću stimulaciju mogu više i zaraditi i ostvariti svoje ciljeve .. kupiti si nešto više za sebe)**

3. Da li sada kada si i sam spoznao i razumio vrijednosti dod prodaje .. Jel se slažeš da ćeš ju primjenjivati? **(DA. SLAŽEM SE)**

4. Što ćeš od sada raditi drugačije? **(pa moram stranci ponuditi kao što smo i prije vježbali samo 2 artikla MAXIMALNO)**

Da li trebaš pomoć da ti se objasni ili ponovi pogotovo za onu rečenicu koju smo vježbali u praksi **(ne treba , jer znam koja je to rečenica...sad kad ste već ovdje imamo POVOLJNE „2 artikla“ cijene kl. Stolića i komp. stolica; dođite da Vam POKAŽEM ajde si zamislite svoj dnevni boravak sa kl stolićem, kako vam se čini....)**

Sada ćemo i ti zapisati .

5. Kada ćeš to početi raditi? **(odmah od danas)**

Znači za 7 dana se vidimo ovdje kod mene ? **(može dogovoreno)**

6. Naravno da sam zadovoljan s tobom i tvojom samoinicijativom za održavanje odjela i svih ostalih stvari, samo tako i dalje nastavi .**(Hvala , naravno da i budem šefe)**

Primjer 5. Tema: Pisanje reklamacije (KD-a)

Izvor: Vlastiti rad autora

Bok Ksenija. Zvao sam te jer želim s tobom razgovarati tj popričati o nečemu jako važno za tebe.(naravno da želim naglasiti da tvoja samoinicijativa za kataloge je super i bez greške), a radi se o pisanju reklamacijskog zapisnika.

1. Zanima me tvoje mišljenje? **(a uvijek kada ju pišem, nije nikad pravo vrijeme ili stranka ili nisam dovoljno koncentrirana pa znam nešto i zaboraviti)**

Razumijem ja tebe Ksenija da su i stranke i sve ostale stvari ali me zanima koja je svrha da se KD obavijesti pišu pravilno? **(stranka dobi isparavanu robu koju reklamira)**

2.Što je još? **(samim time skraćujemo rok isporuke i nema dodatnih upita od strane reklamacijske službe ako je sve pravilno napisano)**

Ajde sada vidi da si ti nešto kupila i da to isto reklamiraš i kada dođe termin da ti stigne roba i onda te netko obavijesti da nije to stiglo što se reklamiralo kako bi imala mišljenje o Lesnina i prodavaču koji ju je pisao? **(jako loše i teško da bih se ponovna vratila u isti dućan, itd.)**

Eto vidiš....

3.Da li sada razumiješ da je važno da se u potpunosti napiše KD? Da li se slažeš? **(DA. SLAŽEM SE)**

4.Da li poznaš osobu , kolegu u centru koji to isparavano radi odnosno piše KD? **(poznam)** koje to on/ona osobine ima i kompetencije? **(uzorna, stručna, profesionalna)**

Kako ti stojiš sa tim osobinama, koje su tvoje? **(pa imam stručnost , pouzdanost, odgovornost..)**

Drago mi je čuti sve te osobine i reci mi sada, što ćeš od sada raditi drugačije? **(kada zaprimim reklamaciju i ako imam stranku ..najprije ću riješiti stranku i onda u miru napisati KD.. sa svim potrebnim podacima koji se traže od reklamacijske službe i naravno reći stranci da se brinemo za nju i da ćemo iste sekunde obavijestiti kada stigne reklamirani dio a to uvijek gledamo da je u najkraćem mogućem roku)**

5. Kada ćeš to početi raditi? **(odmah)**

Da li ti treba pomoć? **(pa ne treba znam kako treba pisati KD, jer imamo šablonu)**

Što je najbitnije kod pisanja KD? **(pa bitno je da se napiše po kojem AB-u je roba stigla. Točno dimenzije.. boja i naravno priložiti slike oštećenja tj označiti na nacrtu što je oštećeno)**

Vidimo se za 10 kod mene u uredu? **(može dogovoreno)**

6. zadovoljan sam jako tvojim zalaganjem i pripremo kataloga od samih cjenovnih do pospremanja odjel. Katalog uvijek unaprijed pripremljen i isprintane sve cijene. Sada kada još upotpuniš sa točnijim pisanjem KD bit će odlično razgovarati za 10 dana ponovno:). **(I dalje ću se truditi i brinuti za odjel i kataloge a i naravno pisati KD kako smo i gore dogovorili)**

4.6. Istraživanje

Primarno istraživanje provedeno je tijekom siječnja 2024. godine, sudjelovalo je 200 ispitanika različitih dobnih skupina i zanimanja. Radilo se o zaposlenicima poduzeća Lesnina XXXL. Anketni upitnik odnosno link bio je dostavljen ispitanicima putem e-maila, aplikacija viber i whats up-a 5. siječnja 2024. godine. Ispitanici su trebali odgovoriti na niz pitanja o edukacijama zaposlenika u svom poduzeću, odnosno coachingu u njihovom poduzeću, te coaching trenerima i zadovoljstvu istim. U anketnom upitniku su sudjelovali ispitanici iz Republike Hrvatske, Slovenije i Srbije. Time se je željelo istražiti što detaljnije, je li se primjenjuje koncept coachinga u svim državama što se tiče XXXLesnine.

4.7. Rezultati istraživanja

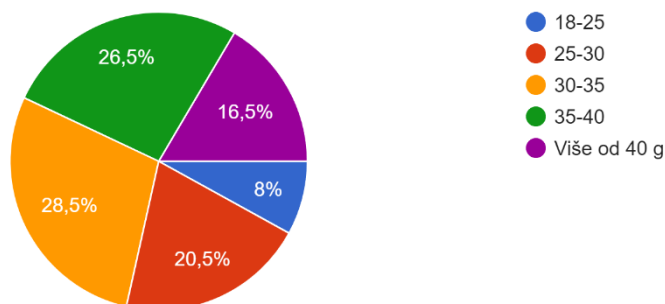
Tablica 1. Dob

DOB	DOB %	BROJ ISPITANIKA
18-25	8,00%	16
25-30	20,50%	41
30-35	28,50%	57
35-40	26,50%	53
Više od 40 g	16,50%	33
Ukupni zbroj	100,00%	200

Izvor: Vlastiti rad autora

DOB

200 odgovora



Grafikon 1. Dob

Izvor: Vlastiti rad autora

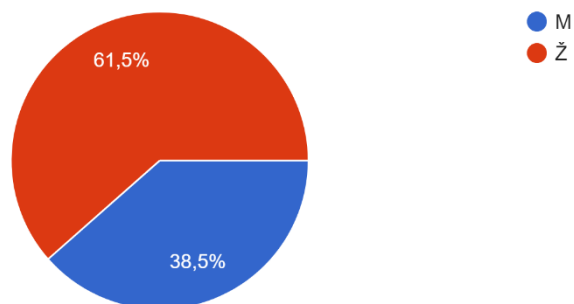
Na prvo pitanje koje se odnosilo na to koliko imaju godina, najveći broj ispitanika je odgovorio da imaju od 30-35 godina, odnosno njih 28,5%. Nadalje, njih 26,5 % je odgovorilo da imaju između 35 i 40 godina, a njih 20,5 % je odgovorilo da su u dobnoj skupini između 25-30 godina. Točno 16,5 % ispitanika je u dobnoj skupini više od 40 godina, dok najmanji broj ispitanika točnije njih 8 % spada u dobnu skupinu između 18 i 25 godina.

Tablica 2. Spol

CENTAR LESNINE	SPOL %	BROJ ISPITANIKA
M	38,50%	77
LESNINA SESVETE (HR)	1,50%	3
LESNINA JANKOMIR (HR)	4,00%	8
LESNINA MARIBOR (SLO)	9,00%	18
LESNINA NOVI SAD (RS)	7,00%	14
LESNINA SESVETE (HR)	7,50%	15
LESNINA VARAŽDIN (HR)	9,50%	19
Ž	61,50%	123
LESNINA JANKOMIR (HR)	16,00%	32
LESNINA MARIBOR (SLO)	11,00%	22
LESNINA NOVI SAD (RS)	12,50%	25
LESNINA SESVETE (HR)	11,00%	22
LESNINA VARAŽDIN (HR)	11,00%	22
Ukupni zbroj	100,00%	200

Izvor: Vlastiti rad autora

SPOL
200 odgovora



Grafikon 2. Spol

Izvor: Vlastiti rad autora

Na pitanje kojeg su spola, najveći broj ispitanika, točnije njih 61,5 % je odgovorilo da su ženskog spol, dok ih je 38,5 % muškoga spola.

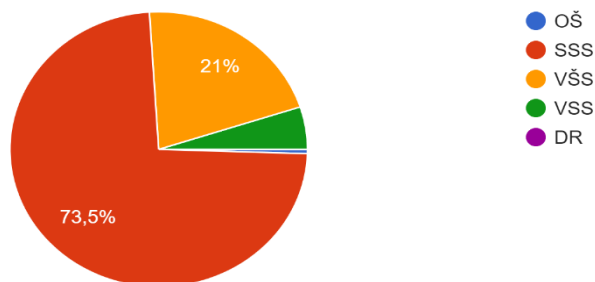
Tablica 3. Obrazovanje

STRUČNA SPREMA	OBRAZOVANJE %	BROJ ISPITANIKA
OŠ	1%	1
SSS	74%	147
VSS	5%	10
VŠS	21%	42
Ukupni zbroj	100%	200

Izvor: Vlastiti rad autora

OBRAZOVANJE

200 odgovora



Grafikon 3. Obrazovanje

Izvor: Vlastiti rad autora

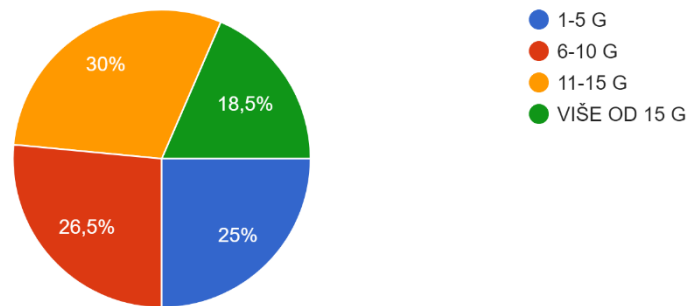
Što se tiče obrazovanja ispitanika, najveći broj njih je odgovorio su srednje stručne spreme, točnije njih 73,5 %, dok ih je 21 % više stručne spreme.

Tablica 4. Staž u Lesnini

STAŽ	STAŽ U LESNINI %	BROJ ISPITANIKA
11-15 G	30,00%	60
1-5 G	25,00%	50
6-10 G	26,50%	53
VIŠE OD 15 G	18,50%	37
Ukupni zbroj	100,00%	200

Izvor: Vlastiti rad autora

STAŽ U LESNINI
200 odgovora



Grafikon 4. Staž u Lesnini

Izvor: Vlastiti rad autora

Na pitanje koliko dugo rade u Lesnini, većina ispitanika, točnije njih 30% se izjasnila da rade tamo između 11 i 15 godina. Nadalje, 26,5 % ispitanika je odgovorilo da rade u Lesnini između 6 i 10 godina, dok ih se 25 % izjasnilo da rade od jedne do pet godina. Najmanji broj ispitanika, točnije njih 18,5 % rade u Lesnini više od 15 godina.

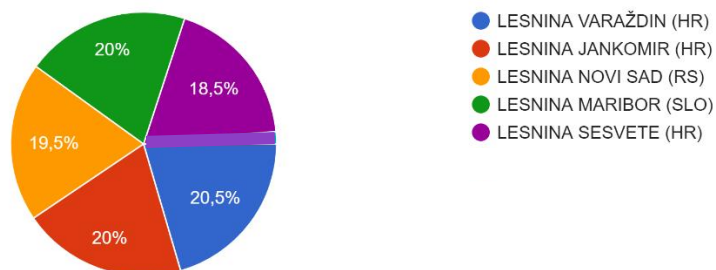
Tablica 5. Centar Lesnine

LESNINA CENTAR	CENTAR %	BROJ ISPITANIKA
LESNINA JANKOMIR (HR)	20,00%	40
LESNINA MARIBOR (SLO)	20,00%	40
LESNINA NOVI SAD (RS)	19,50%	39
LESNINA SESVETE (HR)	20,00%	40
LESNINA VARAŽDIN (HR)	20,50%	41
Ukupni zbroj	100,00%	200

Izvor: Vlastiti rad autora

U KOJEM CENTRU LESNINE STE ZAPOSLENI

200 odgovora



Grafikon 5. Centar Lesnine

Izvor: Vlastiti rad autora

Na pitanje u kojem centru Lesnine su zaposleni, najveći broj ispitanika je odgovorio da su zaposleni u Lesnini Varaždin. Najmanji broj ispitanika zaposlen je u Lesnini Sesvete. Isto tako možemo vidjeti da u svih 5 centara prosjek ispitanika je bio cca 40 ispitanika. Također je vidljivo da je 39,5% ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju izvan Republike Hrvatske, odnosno Republike Slovenije i Republike Srbije.

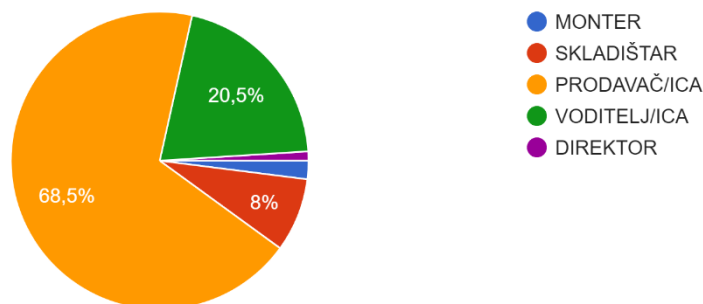
Tablica 6. Funkcija u Lesnini

FUNKCIJA U PJ	FUNKCIJA %	BROJ ISPITANIKA
DIREKTOR	1,00%	2
MONTER	2,00%	4
PRODAVAČ/ICA	68,50%	137
SKLADIŠTAR	8,00%	16
VODITELJ/ICA	20,50%	41
Ukupni zbroj	100,00%	200

Izvor: Vlastiti rad autora

FUNKCIJA KOJU OBAVLAJTE NA RADNOM MJESTU

200 odgovora



Grafikon 6. Funkcija u Lesnini

Izvor: Vlastiti rad autora

Na pitanje koju funkciju obavljaju na radnom mjestu, najveći broj ispitanika, točnije njih 68,5% je odgovorilo da su prodavači. Nadalje 20,5 % je odgovorilo da su voditelji, 8 % su skladištari, dok je samo mali postotak montera i još manji postotak direktora u poduzeću.

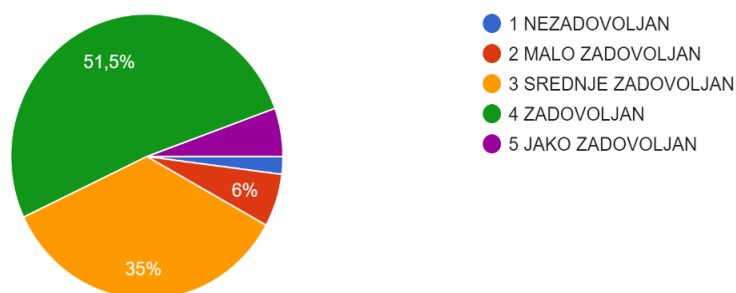
Tablica 7. Zadovoljstvo u Lesnini

ZADOVOLJSTVO NA POSLU	ZADOVOLJSTVO NA POSLU %	BROJ ISPITANIKA
1 NEZADOVOLJAN	2,00%	4
2 MALO ZADOVOLJAN	6,00%	12
3 SREDNJE ZADOVOLJAN	35,00%	70
4 ZADOVOLJAN	51,50%	103
5 JAKO ZADOVOLJAN	5,50%	11
Ukupni zbroj	100,00%	200

Izvor: Vlastiti rad autora

JESTE LI ZADOVOLJNI SVOJIM POSLOM (1-5)

200 odgovora



Grafikon 7. Zadovoljstvo u Lesnini

Izvor: Vlastiti rad autora

Na pitanje da li su zadovoljni sa svojim poslom, 51,5 % ispitanika je odgovorilo da su zadovoljni. S druge strane 35 % ispitanika je srednje zadovoljno, dok je 6 % ispitanika malo zadovoljno.

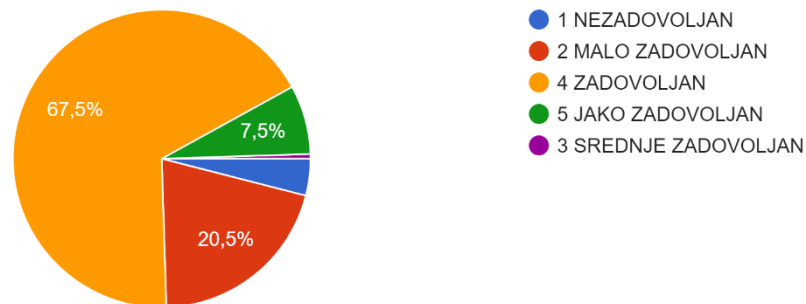
Tablica 8. Zadovoljstvo organizacije u Lesnini

ZADOVOLJSTVO ORGANIZACIJOM	ORGANIZACIJA ORGANIZACIJOM %	BROJ ISPITANIKA
1 NEZADOVOLJAN	4,00%	8
2 MALO ZADOVOLJAN	20,50%	41
3 SREDNJE ZADOVOLJAN	0,50%	1
4 ZADOVOLJAN	67,50%	135
5 JAKO ZADOVOLJAN	7,50%	15
Ukupni zbroj	100,00%	200

Izvor: Vlastiti rad autora

KOLIKO STE ZADOVOLJNI ORGANIZACIJOM NA POSLU (1-5)

200 odgovora



Grafikon 8. Zadovoljstvo organizacije u Lesnini

Izvor: Vlastiti rad autora

Na pitanje koliko su zadovoljni organizacijom na poslu, većina zaposlenika je odgovorila da su zadovoljni, odnosno njih 67,5 %. Nadalje, 20,5 % je odgovorilo da su malo zadovoljni, dok ih je 7,5 % jako zadovoljno.

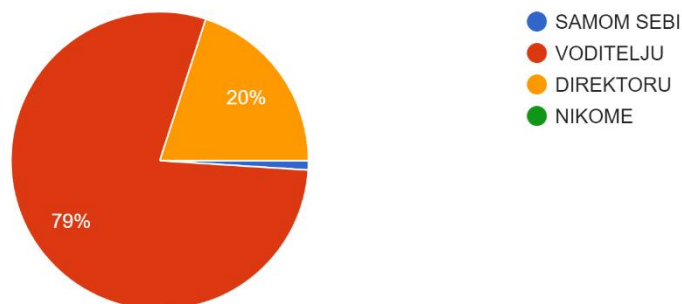
Tablica 9. Nadređeni

NADREĐENI	NADREĐENI %	BROJ ISPITANIKA
DIREKTORU	20,00%	40
SAMOM SEBI	1,00%	2
VODITELJU	79,00%	158
Ukupni zbroj	100,00%	200

Izvor: Vlastiti rad autora

KOME ODGOVARATE ZA SVOJ RAD NA POSLU

200 odgovora



Grafikon 9. Odgovornost -nadređeni

Izvor: Vlastiti rad autora

Na pitanje kome odgovaraju za svoj rad na poslu, većina ispitanika je odgovorila da je to voditelju, točnije njih 79 %, dok ih 20 % odgovara direktoru. Samo 1 % ispitanika odgovara samome sebi.

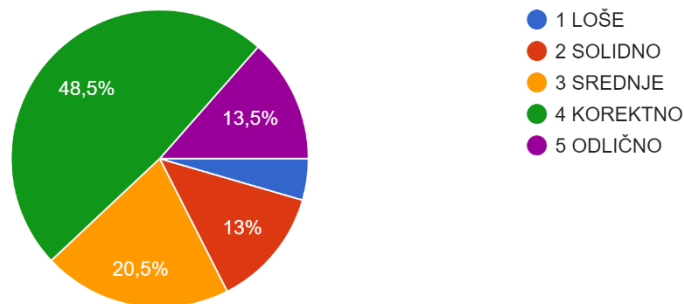
Tablica 10. Odnos s nadređenim

ODNOS S NADREĐENIM	ODNOS S NADREĐENIM %	BROJ ISPITANIKA
1 LOŠE	4,50%	9
2 SOLIDNO	13,00%	26
3 SREDNJE	20,50%	41
4 KOREKTNO	48,50%	97
5 ODLIČNO	13,50%	27
Ukupni zbroj	100,00%	200

Izvor: Vlastiti rad autora

OCJENITE VAŠ ODNOS S NADREĐENIM (1-5)

200 odgovora



Grafikon 10. Odnos s nadređenim

Izvor: Vlastiti rad autora

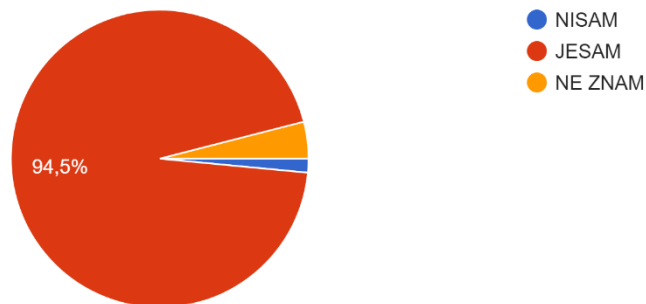
Na pitanje da ocijene odnos s nadređenim, 48,5 % ispitanika je odgovorilo da im je odnos s nadređenim korektan, 20,5 % ispitanika je odgovorilo da im je odnos srednje razine, 13,5 % ispitanika je odgovorilo da im je odnos odličan, 13 % ispitanika je odgovorilo da im je odnos solidan, dok je samo 4,5 % ispitanika odgovorilo da im je odnos s nadređenim loš.

Tablica 11. Edukacija u Lesnini

EDUKACIJA U PJ	EDUKACIJA U LESNINI %	BROJ ISPITANIKA
JESAM	94,50%	189
NE ZNAM	4,00%	8
NISAM	1,50%	3
Ukupni zbroj	100,00%	200

Izvor: Vlastiti rad autora

DA LI STE IMALI BILO KOJU VRSTU EDUKACIJE U VAŠEM POSLOVANJU GDJE SADA RADITE
200 odgovora



Grafikon 11. Edukacija u Lesnini

Izvor: Vlastiti rad autora

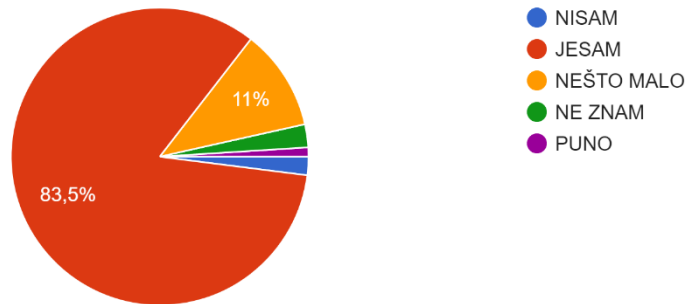
Na pitanje da li su imali bilo koju vrstu edukacije u poslovanju gdje sada rade, najveći broj ispitanika je odgovorio da jesu, točnije njih 94,5 %.

Tablica 12. Coaching u Lesnini

COACHING U PJ	COACHING U LESNINI %	BROJ ISPITANIKA
JESAM	83,50%	167
NE ZNAM	2,50%	5
NEŠTO MALO	11,00%	22
NISAM	2,00%	4
PUNO	1,00%	2
Ukupni zbroj	100,00%	200

Izvor: Vlastiti rad autora

DA LI STE SE SUSRETI NA EDUKACIJI SA COACHINGOM ODNOSNOM TEHNIKAMA PRODAJE
200 odgovora



Grafikon 12. Coaching u Lesnini

Izvor: Vlastiti rad autora

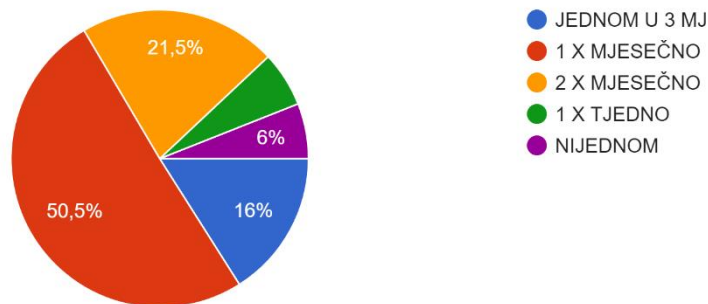
Na pitanje da li su se susretali na edukaciji s coachingom odnosno tehnikama prodaje, najveći broj ispitanika, točnije njih 83,5 % je odgovorilo da su se susretali s coachingom/tehnikama prodaje na edukacijama.

Tablica 13. Primjena coachinga u Lesnini

PERIOD COACHINGA	PERIOD ODRŽAVANJA COACHINGA %	BROJ ISPITANIKA
1 X TJEDNO	6,00%	12
1 X MJESEČNO	50,50%	101
2 X MJESEČNO	21,50%	43
JEDNOM U 3 MJ	16,00%	32
NIJEDNOM	6,00%	12
Ukupni zbroj	100,00%	200

Izvor: Vlastiti rad autora

KOLIKO ČESTO STE KASNIJE PRIMJENIVALI, ODNOSNO IMALI COACHING RAZGOVOR
200 odgovora



Grafikon 13. Primjena coachinga u Lesnini

Izvor: Vlastiti rad autora

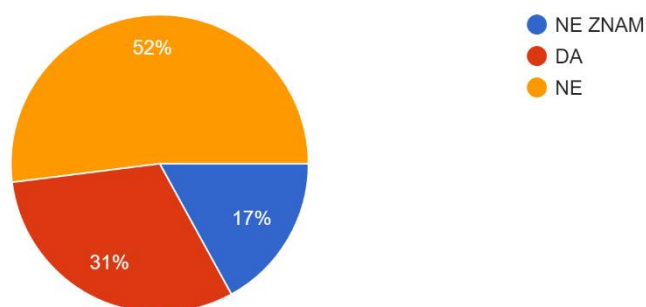
Na pitanje koliko često su kasnije primjenjivali, odnosno imali coaching razgovor, najveći broj ispitanika, točnije njih 50,5 % je odgovorilo 1x mjesečno, zatim 21,5 % ispitanika je odgovorilo 2x mjesečno, 16% ispitanika je odgovorilo jednom u 3 mjeseca, dok je 6 % ispitanika odgovorilo da nijednom nisu primjenjivali, odnosno imali coaching razgovor.

Tablica 14. Kupac je kralj

KUPAC »KRALJ«	REČENICA „KUPAC JE KRALJ“ DANAS JOŠ VAŽI %	BROJ ISPITANIKA
DA	31,00%	62
NE	52,00%	104
NE ZNAM	17,00%	34
Ukupni zbroj	100,00%	200

Izvor: Vlastiti rad autora

DA LI IMATE OSJEĆAJ DA REČENICA „KUPAC JE KRALJ“ DANAS JOŠ VAŽI
200 odgovora



Grafikon 14. „Kupac je kralj“

Izvor: Vlastiti rad autora

Na pitanje da li imaju osjećaj da rečenica „kupac je kralj“ danas još važi, najveći broj ispitanika, točnije njih 52 % je odgovorilo da nemaju taj osjećaj, 31 % je odgovorilo da imaju taj osjećaj, dok ih 17 % ne zna odgovor na to pitanje.

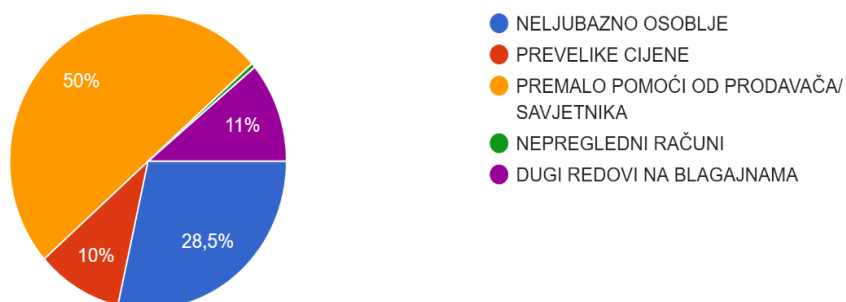
Tablica 15. Što kupcima najviše smeta

KUPCI-NEGODOVANJE	KUPCI-NEGODOVANJE%	BROJ ISPITANIKA
DUGI REDOVI NA BLAGAJNAMA	11,00%	22
NELJUBAZNO OSOBLJE	28,50%	57
NEPREGLEDNI RAČUNI	0,50%	1
PREMALO POMOĆI OD PRODAVAČA/SAVJETNIKA	50,00%	100
PREVELIKE CIJENE	10,00%	20
Ukupni zbroj	100,00%	200

Izvor: Vlastiti rad autora

ŠTO STRANKAMA NAJVIŠE SMETA

200 odgovora



Grafikon 15. Što kupcima najviše smeta

Izvor: Vlastiti rad autora

Na pitanje što strankama najviše smeta, najveći broj ispitanika je odgovorio da je to premalo pomoći od prodavača/savjetnika, točnije njih 50%. Nadalje, 28,5 % ispitanika je odgovorilo da je to neljubazno osoblje, dok ih je 11 % odgovorilo da su to dugi redovi na blagajnama. Samo 10 % ispitanika je odgovorilo da su to prevelike cijene, dok najmanji broj ispitanika ističe nepregledne račune kao nešto što strankama najviše smeta.

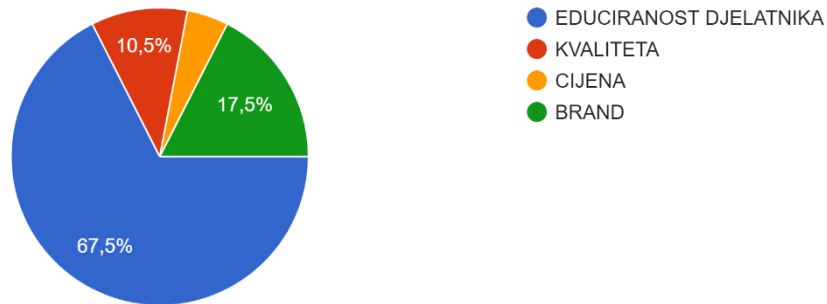
Tablica 16. Prednost Lesnine na konkurenciju

LESNINA PREDNOSTI	PREDNOSTI LESNINE NA KONKURENCIJU %	BROJ ISPITANIKA
BRAND	17,50%	35
CIJENA	4,50%	9
EDUCIRANOST DJELATNIKA	67,50%	135
KVALITETA	10,50%	21
Ukupni zbroj	100,00%	200

Izvor: Vlastiti rad autora

KOJE SU GLAVNE PREDNOSTI LESNINE U ODNOSU NA KONKURENCIJU

200 odgovora



Grafikon 16. Prednosti Lesnine na konkurenciju

Izvor: Vlastiti rad autora

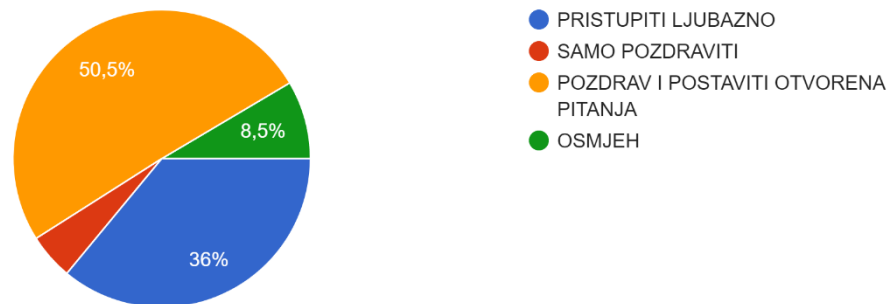
Na pitanje koje su glavne prednosti Lesnine u odnosu na konkurenciju, najveći broj ispitanika odnosno njih 67,5 % je odgovorilo da je to educiranost djelatnika, 17,5 % ispitanika je odgovorilo da je to brand, 10,5 % ispitanika je odgovorilo da je to kvaliteta, dok najmanji broj ispitanika misli da je glavna prednost Lesnine u odnosu na konkurenciju upravo cijena.

Tablica 17. Usmjerenost prema stranci „ponašanje“

PROCES USPJEHA PREMA KUPCU	PROCES USPJEHA PREMA KUPCU %	BROJ ISPITANIKA
OSMJEH	8,50%	17
POZDRAV I POSTAVITI OTVORENA PITANJA	50,50%	101
PRISTUPITI LJUBAZNO	36,00%	72
SAMO POZDRAVITI	5,00%	10
Ukupni zbroj	100,00%	200

Izvor: Vlastiti rad autora

S KAKVIM PONAŠANJEM MOŽETE UBRZATI PROCES USMJERNOSTI PREMA STRANCI
200 odgovora



Grafikon 17. Usmjerenost prema stranci „ponašanje“

Izvor: Vlastiti rad autora

Na pitanje s kakvim ponašanjem mogu ubrzati proces usmjerenosti prema stranci, najveći broj ispitanika, točnije njih 50,5 % smatra da je to pozdrav i postavljanje otvorenih pitanja, 36 % ispitanika misli da je to ljubazni pristup, 8,5 % ispitanika misli da je to osmijeh, dok najmanji broj ispitanika misli da je to samo pozdrav.

Tablica 18. Kupnja kod educiranih djelatnika

PREDNOSTI EDUCIRANIH PRODAVAČA	PREDNOSTI EDUCIRANIH PRODAVAČA %	BROJ ISPITANIKA
KUPI ALTERNATIVNI PROIZVOD	8,00%	16
KUPI PROIZVOD IZ KATALOGA ODNOSNO REKLAME	2,00%	4
KUPI PROIZVOD KOJEG JE ODABRALA NA TEMELJU ODGOVORA KOJE JE POSTAVIO PRODAVAČ OTVORENIM PITANJIMA	53,50%	107
KUPI PROIZVOD PO SAVJETU PRODAVAČA	35,50%	71
NE KUPI NIŠTA	1,00%	2
Ukupni zbroj	100,00%	200

Izvor: Vlastiti rad autora

KADA STRANKA DOĐE KOD EDUCIRANIH DJELATNIKA, ŠTO NAJČEŠĆE KUPI

200 odgovora



Grafikon 18. Kupnja kod educiranih djelatnika

Izvor: Vlastiti rad autora

Na pitanje što najčešće kupi stranka kada dođe kod educiranih djelatnika, 53,5 % ispitanika je odgovorilo da kupi proizvod kojeg je odabrala na temelju odgovora koje je postavio prodavač otvorenim pitanjima, 35,5 % ispitanika je odgovorilo da kupi proizvod po savjetu prodavača, 8% ispitanika je odgovorilo da kupi alternativni proizvod, dok najmanji broj ispitanika misli da kupe proizvod iz kataloga/reklame, odnosno da ne kupe ništa.

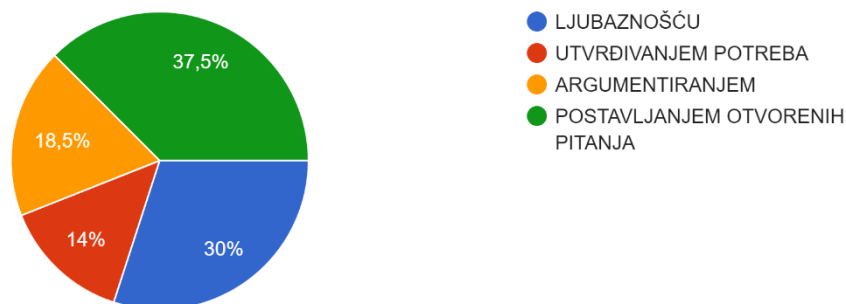
Tablica 19. Pažnja kod stranke

AKTIVIRATI PAŽNJU KOD STRANKE	PAŽNJA KOD STRANKE %	BROJ ISPITANIKA
ARGUMENTIRANJEM	18,50%	37
LJUBAZNOŠĆU	30,00%	60
POSTAVLJANJEM OTVORENIH PITANJA	37,50%	75
UTVRĐIVANJEM POTREBA	14,00%	28
Ukupni zbroj	100,00%	200

Izvor: Vlastiti rad autora

ČIME SE NAJVIŠE PROBUDI PAŽNJA KOD STRANKE

200 odgovora



Grafikon 19. Pažnja kod stranke

Izvor: Vlastiti rad autora

Na pitanje čime se najviše pobudi pažnja kod stranke, najveći broj ispitanika, točnije njih 37,5% misli da je to postavljanjem otvorenih pitanja, 30 % ispitanika misli da je to ljubaznošću, 18,5 % misli da je to argumentiranjem, dok 14 % ispitanika misli da je to utvrđivanjem potreba.

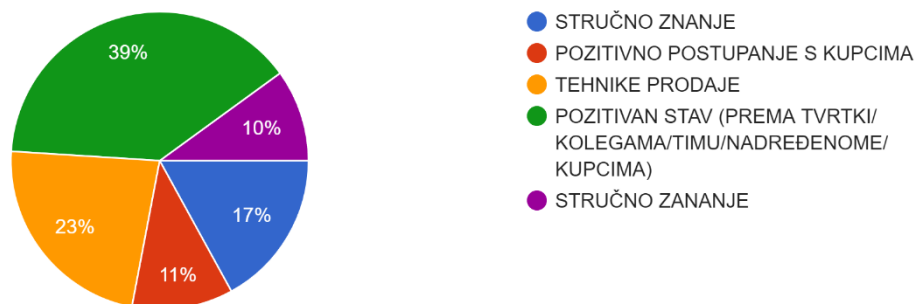
Tablica 20. Dugoročnost nadprosječnog prodavača/savjetnika

STAV NADPROSJEČNOG PRODAVAČA	STAV NADPROSJEČNO G PRODAVAČA %	BROJ ISPITANIKA
POZITIVAN STAV (PREMA TVRTKI/KOLEGAMA/TIMU/NADREĐENOME/KUPCIMA)	39,00%	78
POZITIVNO POSTUPANJE S KUPCIMA	11,00%	22
STRUČNO ZANANJE	10,00%	20
STRUČNO ZNANJE	17,00%	34
TEHNIKE PRODAJE	23,00%	46
Ukupni zbroj	100,00%	200

Izvor: Vlastiti rad autora

ŠTO DUGOROČNO GLEDANO ČINI NATPROSJEČNO USPJEŠNOG PRODAVAČA

200 odgovora



Grafikon 20. Dugoročnost nadprosječnog prodavača/savjetnika

Izvor: Vlastiti rad autora

Na pitanje što dugoročno gledano čini natprosječno uspješnog prodavača, najveći broj ispitanika, točnije njih 39 % smatra da je to pozitivan stav (prema tvrtki/kolegama/timu, nadređenome/kupcima), 23 % smatra da su to tehnike prodaje, 17 % ispitanika smatra da je to stručno znanje, dok 11 % smatra da je to pozitivno postupanje s kupcima.

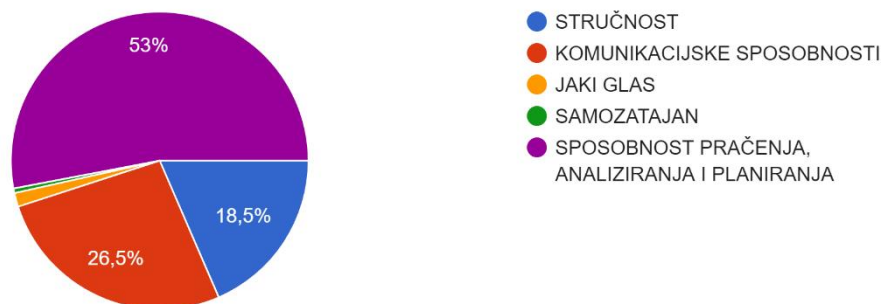
Tablica 21. Sposobnosti coacha

SPOSOBNOSTI COACHA	SPOSOBNOSTI COACHA %	BROJ ISPITANIKA
JAKI GLAS	1,50%	3
KOMUNIKACIJSKE SPOSOBNOSTI	26,50%	53
SAMOZATAJAN	0,50%	1
SPOSOBNOST PRAČENJA, ANALIZIRANJA I PLANIRANJA	53,00%	106
STRUČNOST	18,50%	37
Ukupni zbroj	100,00%	200

Izvor: Vlastiti rad autora

KAKVE SPOSOBNOSTI BI TREBAO IMATI COACH

200 odgovora



Grafikon 21. Sposobnosti coacha

Izvor: Vlastiti rad autora

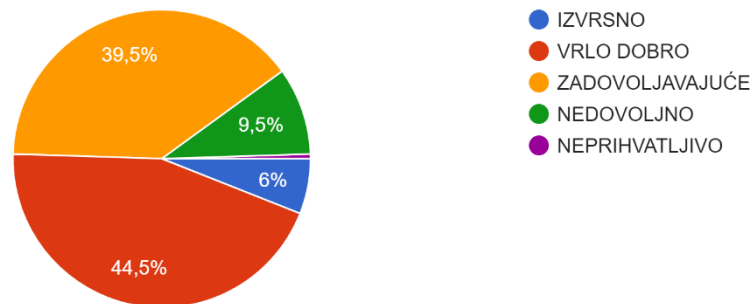
Na pitanje kakve bi sposobnosti trebao imati coach, najveći broj ispitanika je odgovorio da bi trebao imati sposobnost praćenja, analiziranja i planiranja, 26,5 % ispitanika je odgovorilo da bi trebao imati komunikacijske sposobnosti, 18,5 % ispitanika je odgovorilo da bi trebao biti stručan, dok ih najmanje smatra da bi trebao imati jaki glas ili biti samozatajan.

Tablica 22. Edukacija i potrebe

EDUKACIJE	EDUKACIJE %	BROJ ISPITANIKA
IZVRSNO	6,00%	12
NEDOVOLJNO	9,50%	19
NEPRIHVATLJIVO	0,50%	1
VRLO DOBRO	44,50%	89
ZADOVOLJAVAJUĆE	39,50%	79
Ukupni zbroj	100,00%	200

Izvor: Vlastiti rad autora

U KOJOJ MJERI CILJEVI EDUKACIJE ODGOVARAJU VAŠIM POTREBAMA
200 odgovora



Grafikon 22. Edukacija i potrebe

Izvor: Vlastiti rad autora

Na pitanje u kojoj mjeri ciljevi edukacije odgovaraju njihovim potrebama, najveći broj ispitanika smatra da je to vrlo dobro, točnije njih 44,5 %. Nadalje, 39,5 % smatra da je zadovoljavajuće, 9,5 % ispitanika misli da je nedovoljno, dok 6 % ispitanika misli da je izvrsno.

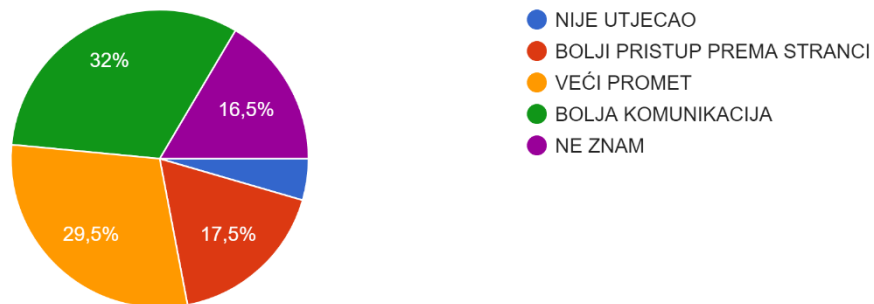
Tablica 23. Utjecaj coachinga na prodaju

UTJECAJ COACHINGA	UTJECAJ COACHINGA U PRODAJI %	BROJ ISPITANIKA
BOLJA KOMUNIKACIJA	32,00%	64
BOLJI PRISTUP PREMA STRANCI	17,50%	35
NE ZNAM	16,50%	33
NIJE UTJECAO	4,50%	9
VEĆI PROMET	29,50%	59
Ukupni zbroj	100,00%	200

Izvor: Vlastiti rad autora

DA LI JE COACHING RAZGOVOR UTJECAO NA BILO KOJE VAŠE POBOLJŠANJE

200 odgovora



Grafikon 23. Utjecaj coachinga na prodaju

Izvor: Vlastiti rad autora

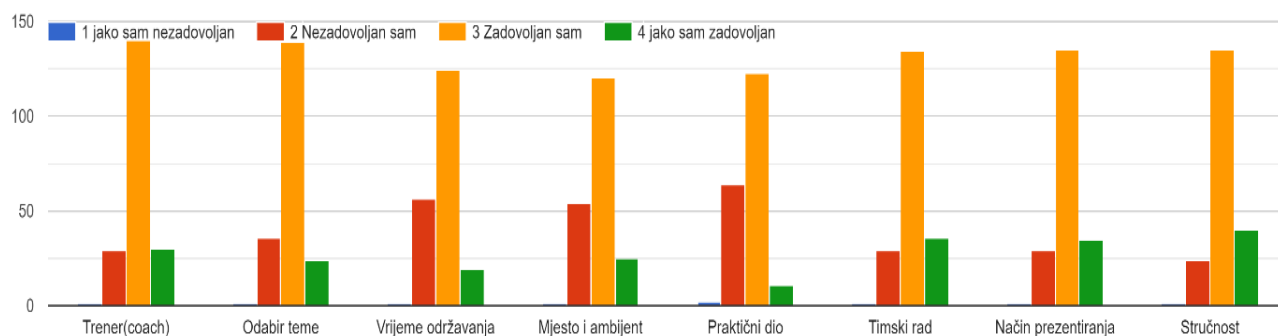
Na pitanje da li je coaching razgovor utjecao na bilo koje poboljšanje, najveći broj ispitanika, točnije njih 32 % je odgovorilo da je utjecao na bolju komunikaciju, 29,5 % ispitanika je odgovorilo da je utjecalo na veći promet, 17,5 % ispitanika je odgovorilo da je utjecalo na bolji pristup prema stranci, dok je 16,5 % ispitanika odgovorilo da ne znaju odgovor na to pitanje.

Tablica 24. Tvrdnje koje se odnose na coaching razgovor

TVRDNJE	1	2	3	4
	jako sam nezadovoljan broj	Nezadovoljan sam	Zadovoljan sam	jako sam zadovoljan
Trener(coach)		30	140	30
Odabir teme		36	139	24
Vrijeme održavanja		56	124	24
Mjesto i ambijent	1	54	120	25
Praktični dio	2	64	123	11
Timski rad	1	29	134	36
Način prezentiranja	1	29	135	35
Stručnost	1	24	135	40
TVRDNJE %				
Trener(coach)	0%	15%	70%	15%
Odabir teme	0%	18%	70%	12%
Vrijeme održavanja	0%	28%	62%	12%
Mjesto i ambijent	1%	27%	60%	13%
Praktični dio	1%	32%	62%	6%
Timski rad	1%	15%	67%	18%
Način prezentiranja	1%	15%	68%	18%
Stručnost	1%	12%	68%	20%

Izvor: Vlastiti rad autora

KAKO BI STE OCJENILI (OCJENAMA 1-4) SLIJEDEĆE TVRDNJE KOJE SE ODNOSU NA SAM COACHING RAZGOVOR



Grafikon 24. Tvrđnje koje se odnose na coaching razgovor

Izvor: Vlastiti rad autora

Na pitanje odnosno tvrdnje koje su bile ponuđene vezano za coaching razgovor, trener/coach, odabir teme, vrijeme održavanja, mjesto i ambijent, timski rad, način prezentiranja i stručnost. To su tvrdnje koje su bile ponuđene. Preko 60% ispitanika bilo je zadovoljno sa svim navedenim tvrdnjama. Može se zaključiti po tabeli i grafu da točnije njih 32 je odgovorilo da nije zadovoljno što se praktičnog dijela coaching razgovora tiče.

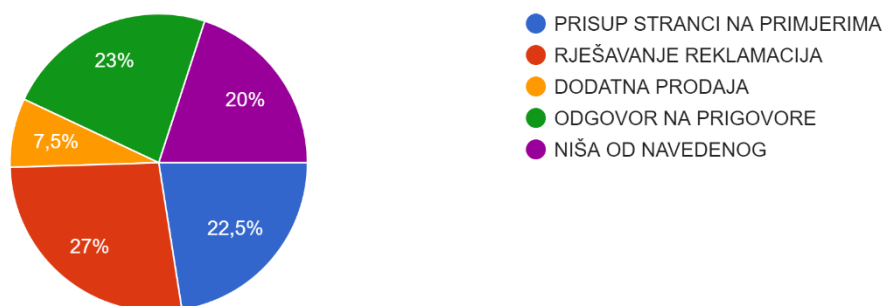
Tablica 25. Korisni teme za napredak prodaje

NAPREDAK U PRODAJI	NAPREDAK U PRODAJI %	BROJ ISPITANIKA
DODATNA PRODAJA	7,50%	15
NIŠA OD NAVEDENOG	20,00%	40
ODGOVOR NA PRIGOVORE	23,00%	46
PRISUP STRANCI NA PRIMJERIMA	22,50%	45
RJEŠAVANJE REKLAMACIJA	27,00%	54
Ukupni zbroj	100,00%	200

Izvor: Vlastiti rad autora

KOJA OD SLJEDEĆIH TEMA BI VAM BILA KORISNA U VAŠEM POSLU

200 odgovora



Grafikon 25. Korisni teme za napredak prodaje

Izvor: Vlastiti rad autora

Na pitanje koja od navedenih tema bi bila korisna u njihovom poslu, najveći broj ispitanika, točnije njih 27 % je odgovorilo da je to rješavanje reklamacija, 23 % ispitanika je odgovorilo da je to odgovor na prigovore, 22,5 % ispitanika je odgovorilo da je to pristup stranci na primjerima, 20 % ispitanika je odgovorilo da ništa od navedenoga ne bi bilo korisno u njihovom poslu, dok 7,5 % ispitanika smatra da bi dodatna prodaja bila korisna u njihovom poslu.

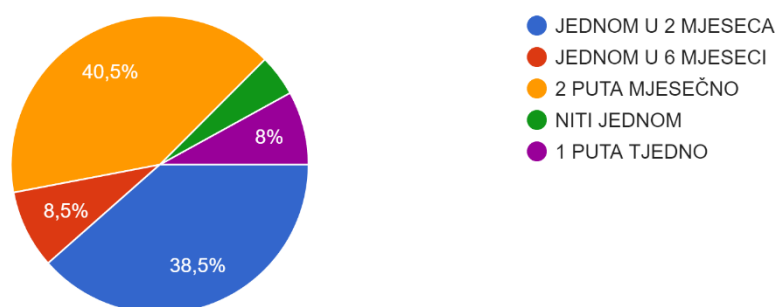
Tablica 26. Vremenski period za sastanak s coachom/trenerom

INTERVAL COACHING RAZGOVORA	INTERVAL COACHING RAZGOVORA %	BROJ ISPITANIKA
1 PUTA TJEDNO	8,00%	16
2 PUTA MJESEČNO	40,50%	81
JEDNOM U 2 MJESECA	38,50%	77
JEDNOM U 6 MJESECI	8,50%	17
NITI JEDNOM	4,50%	9
Ukupni zbroj	100,00%	200

Izvor: Vlastiti rad autora

KOLIKO ČESTO BI SE TREBALI SUSRESTI SA COACHOM I OBAVITI RAZGOVOR

200 odgovora



Grafikon 26. Vremenski period za sastanak s coachom/trenerom

Izvor: Vlastiti rad autora

Na pitanje koliko često bi se trebali susresti s coachom i obaviti razgovor, najveći broj ispitanika odnosno njih 40,5 % smatra da bi trebali 2 puta mjesečno, 38,5 % ispitanika misli da bi trebali jednom u 2 mjeseca, 8,5 % ispitanika smatra da bi trebali jednom u 6 mjeseci, dok 8 % ispitanika smatra da bi trebali jedan puta tjedno.

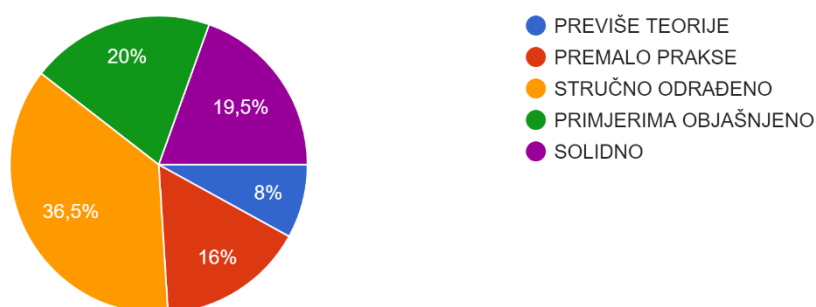
Tablica 27. Ocjena vašeg coacha

COACH/TRENER	COACH/TRENER %	BROJ ISPITANIKA
PREMALO PRAKSE	16,00%	32
PREVIŠE TEORIJE	8,00%	16
PRIMJERIMA OBJAŠNJENO	20,00%	40
SOLIDNO	19,50%	39
STRUČNO ODRAĐENO	36,50%	73
Ukupni zbroj	100,00%	200

Izvor: Vlastiti rad autora

KAKO BI STE OCJENILI VAŠEG COACHA ODNOSNO TRENERA

200 odgovora



Grafikon 27. Ocjena vašeg coacha

Izvor: Vlastiti rad autora

Na pitanje kako bi ocijenili svog coacha odnosno trenera, najveći broj ispitanika (36,5%) smatra da bi ga ocijenili da je stručno sve odradio, 20 % ispitanika bi ga ocijenili da je primjerima sve objašnjeno, 19,5 % ispitanika bi ga ocijenili da je sve solidno obavio, 16 % ispitanika bi ga ocijenili da je bilo premalo prakse, dok bi 8 % ispitanika ga ocijenilo da je bilo previše teorije.

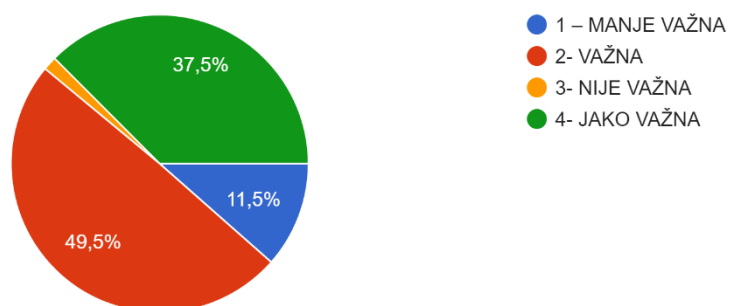
Tablica 28. Važnost edukacije na poslu

VAŽNOST EDUKACIJE	VAŽNOST EDUKACIJE %	BROJ ISPITANIKA
1 – MANJE VAŽNA	11,50%	23
2- VAŽNA	49,50%	99
3- NIJE VAŽNA	1,50%	3
4- JAKO VAŽNA	37,50%	75
Ukupni zbroj	100,00%	200

Izvor: Vlastiti rad autora

OCJENITE OD 1-4 KOLIKO JE VAŽNA EDUKACIJA U VAŠEM POSLU

200 odgovora



Grafikon 28. Važnost edukacije na poslu

Izvor: Vlastiti rad autora

Na pitanje koliko je važna edukacija u njihovom poslu, najveći broj ispitanika (49,5%) misli da je važna, 37,5 % ispitanika misli da je jako važna, dok 11,5 % ispitanika misli da je manje važna. Najmanji broj ispitanika misli da nije važna.

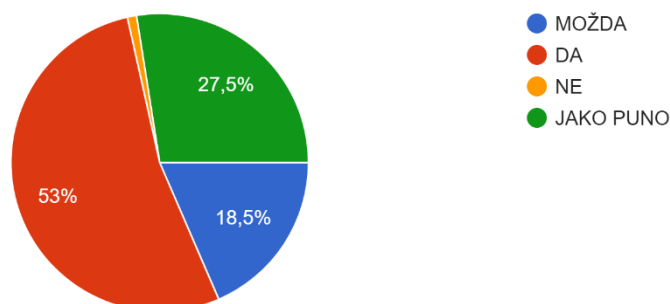
Tablica 29. Educiranost u odnosu na konkurenciju

EDUKACIJA/KONKURENCIJA	EDUKACIJA/KONKURENCIJA %	BROJ ISPITANIKA
DA	53,00%	106
JAKO PUNO	27,50%	55
MOŽDA	18,50%	37
NE	1,00%	2
Ukupni zbroj	100,00%	200

Izvor: Vlastiti rad autora

DA LI SMATRATE DA VAŠ TVRTKA ULAŽE PUNO VIŠE U ZNANJE I EDUKACIJU ZAPOSLENIKA NEGO VAŠA KONKURENCIJA

200 odgovora



Grafikon 29. Educiranost u odnosu na konkurenciju

Izvor: Vlastiti rad autora

Na pitanje da li smatraju da njihova tvrtka ulaže puno više u znanje i edukaciju zaposlenika nego konkurencija, najveći broj ispitanika misli da da, 27,5 % ispitanika misli da jako puno, 18,5 % ispitanika misli da možda ulaže više, dok najmanji broj ispitanika misli da ne ulaže.

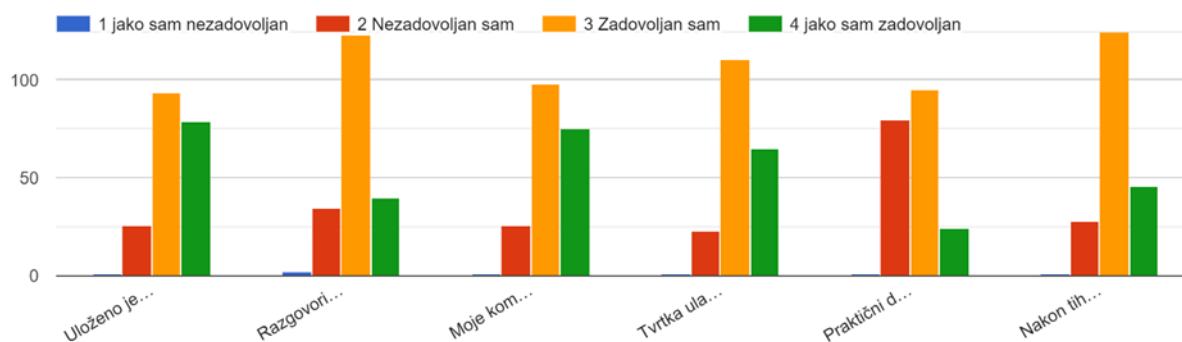
1. OCJENITE (1-4) SLJEDEĆE TVRDNJE VEZNAO NA TEMU COACHING U VAŠOJ ORGANIZACIJI

Tablica 30. Tvrdnje koje se odnose na edukacije/coaching u Lesnini

TVRDNJE - BROJ ISPITANIKA	1	2	3	4
	jako sam nezadovoljan broj	Nezadovoljan sam	Zadovoljan sam	jako sam zadovoljan
Uloženo je puno truda i vremena na edukacije	1	26	94	79
Razgovori sa coachom su mi pomogli kod osobne prodaje	2	35	123	40
Moje kompetencije su sada još bolje i prepoznatljive	1	26	98	75
Tvrtka ulaže puno stručnih edukacija i raznih seminara	1	23	111	65
Praktični dio samih razgovora	1	80	95	24
Nakon tih edukacija /razgovora stekao sam više znanja	1	28	125	46
TVRDNJE - u %	jako sam nezadovoljan broj	Nezadovoljan sam	Zadovoljan sam	jako sam zadovoljan
Uloženo je puno truda i vremena na edukacije	1%	13%	47%	40%
Razgovori sa coachom su mi pomogli kod osobne prodaje	1%	18%	62%	20%
Moje kompetencije su sada još bolje i prepoznatljive	1%	13%	49%	38%
Tvrtka ulaže puno stručnih edukacija i raznih seminara	1%	12%	56%	33%
Praktični dio samih razgovora	1%	40%	48%	12%
Nakon tih edukacija /razgovora stekao sam više znanja	1%	14%	63%	23%

Izvor: Vlastiti rad autora

OCJENITE (1-4) SLJEDEĆE TVRDNJE VEZNAO NA TEMU COACHING U VAŠOJ ORGANIZACIJI



Grafikon 30. Tvrđnje koje se odnose na edukacije/coaching u Lesnini

Izvor: Vlastiti rad autora

Na pitanje odnosno tvrdnje koje su bile ponuđene vezano za coachinga odnosno edukacija u Lesnini: Uloženo je puno truda i vremena na edukacije, Razgovori sa coachom su mi pomogli kod osobne prodaje, Moje kompetencije su sada još bolje i prepoznatljive, Tvrтка ulaže puno stručnih edukacija i raznih seminara, Praktični dio samih razgovora, Nakon tih edukacija /razgovora stekao sam više znanja. Iz tabele odnosno grafikona možemo zaključiti da više od 50 % ispitanika je zadovoljno sa svim tvrdnjama, koje su bile ponuđene , dok 40 % njih je nezadovoljno sa tvrdnjom vezano za sam praktični dio coaching razgovora..

5. ZAKLJUČAK

Dobra komunikacija ključna je vještina za uspješnu prodaju, jer pomaže prodavačima u stvaranju snažnih odnosa s kupcima i kolegama, boljem razumijevanju potreba i preferencija kupaca i bržem sklapanju poslova. Sposobnost jasnog objašnjenja vrijednosti proizvoda ili usluge pomaže potencijalnim kupcima da bolje razumiju proizvod što dovodi do većeg povjerenja između njih i tvrtke. Osim toga, sposobnost aktivnog slušanja kupaca i pokazivanja istinskog interesa za njihove poslovne potrebe pomaže u izgradnji čvršćih odnosa koji vam mogu pomoći da učinkovito predstavite prilike i zaključite prodaju. Dakle, komunikacija je ključna u prodaji jer pomaže u izgradnji snažnih odnosa s kupcima i kolegama što ubrzava sklapanje poslova dok kupcima pruža prilagođena rješenja koja zadovoljavaju njihove potrebe, a koja rezultiraju zadovoljnim kupcima za koje je vjerojatnije da će kupovati u budućnosti.

Kao i kod prodaje, coaching je vježba komunikacije, uvjeravanja i upravljanja promjenama. Da bi coach prodaje bio izvrstan u tome, mora biti sposoban voditi majstorske i nijansirane razgovore. Kao i kod prodaje, dobro treniranje je više od vođenja majstorskih razgovora. Postoji proces prodaje u kojem imate niz razgovora—i poduzimate niz radnji između razgovora—koji rezultiraju pobjedama. Treniranje prodaje je isto. Postoji proces i ako ga sustavno slijedite, možete biti sigurni da ćete pogoditi sva važna područja kako biste unaprijedili proces i ne propustite nešto kritično zbog nedostatka planiranja i discipline. Također postoje različite uloge koje morate igrati i različite vještine koje trebate koristiti u različito vrijeme kako biste odgovarali situaciji i potaknuli uspjeh.

Svaki uspješan prodavač zna da je komunikacija ključ uspjeha. Bilo da se radi o razumijevanju potreba kupaca, izgradnji odnosa ili brzom sklapanju posla, učinkovite komunikacijske vještine ključne su za uspjeh u prodaji. Komunikacija je ključni čimbenik uspješne prodaje. Sposobnost učinkovite komunikacije s kupcima i kolegama može vam pomoći u izgradnji odnosa, prepoznavanju potreba kupaca i bržem sklapanju poslova. Dobre komunikacijske vještine u prodaji ključne su za stvaranje jakih odnosa s kupcima, angažiranje potencijalnih kupaca i pregovaranje o najboljoj ponudi za sve uključene strane.

Posjedovanje jakih komunikacijskih vještina može pomoći prodavačima da bolje razumiju želje i potrebe kupca, omogućujući im da ponude prilagođeno rješenje za njihov problem. Kada kupci osjećaju da ih se sluša i razumije, to pomaže u izgradnji povjerenja i poštovanja.

Sposobnost učinkovite komunikacije pomaže u razvijanju razumijevanja između prodavača i kupca, što dovodi do većeg angažmana i uspješnije prodaje.

Jake komunikacijske vještine ključne su za brže sklapanje poslova. Dobra komunikacija nije samo sposobnost razumijevanja potreba i želja korisnika, već i sposobnost jasnog objašnjenja prednosti i vrijednosti proizvoda ili usluge. Kada prodavači mogu učinkovito komunicirati s potencijalnim kupcima, mogu voditi razgovor prema pronalaženju rješenja kao pravog za njih.

Dobre komunikacijske vještine također pomažu u procesu pregovaranja. Uspješno pregovaranje o poslu zahtijeva snažnu komunikaciju između obje strane uključene u prodaju. Uspješni pregovori ovise o dogovoru obje strane o obostrano korisnom ishodu. Dobri komunikatori mogu brzo identificirati područja slaganja, pronaći zajednički jezik i pobrinuti se da svačiji interesi budu zadovoljeni. To dovodi do bržih poslova i zadovoljnijih kupaca.

U radu je napravljeno istraživanje na zaposlenicima poduzeća Lesnina XXXL. Ispitanici su trebali odgovoriti na pitanja o edukacijama zaposlenika u svom poduzeću, odnosno coachingu u njihovom poduzeću, te coaching trenerima i zadovoljstvu istim. U istraživanju je sudjelovalo 200 ispitanika. Rezultati istraživanja su potvrdili da coaching razgovori utječu na bolju komunikaciju zaposlenika, da bi coach trebao imati sposobnost praćenja, analiziranja i planiranja, da bi se trebali susretati s coachom i obaviti razgovor barem dva puta mjesečno, da se kod stranaka/klijenata u poslovnicama pažnja najviše pobudi postavljanjem otvorenih pitanja, da dugoročno gledano natprosječno uspješnog prodavača čini pozitivan stav (prema tvrtki/kolegama/timu, nadređenome/kupcima), da im je edukacija važna u njihovom poslu te njihova tvrtka ulaže puno više u znanje i edukaciju zaposlenika nego konkurencija.

6. LITERATURA

- 1) Arndt, J. (2007). Paradigms in consumer research: A review of perspectives and approaches, *European Journal of Marketing*, 20(8), str. 24.
- 2) Benitez, C.J. (2022) 5 sales coaching strategies for sales leaders, dostupno na: <https://www.getaccept.com/blog/sales-coaching> (pristupljeno: 1.1.2024.)
- 3) Benšić, M, Šuvak, N. (2013) Primijenjena statistika. Sveučilište J.J. Strossmayera, Odjel za matematiku, Osijek
- 4) Bobera, D., Hunjet, A., Kozina, G. (2015.) Poduzetništvo, Varaždin: Sveučilište Sjever
- 5) Brezičević, F. (2017) *Prikaz i analiza skladišta tvrtke Lesnina*. Varaždin: Sveučilište Sjever
- 6) Clootrack, What Is Consumer Behavior, dostupno na: https://www.clootrack.com/knowledge_base/what-is-consumer-behavior (pristupljeno: 1.2.2024.)
- 7) Indeed Editorial Team (2023) What Does a Sales Coach Do, dostupno na: <https://au.indeed.com/career-advice/finding-a-job/what-does-sales-coach-do> (pristupljeno: 1.4.2023.)
- 8) Hunjet, A., Kozina, G. (2014). Osnove poduzetništva. Sveučilište Sjever, Koprivnica/Varaždin. 237 str. ISBN 978-953-7986-01-8
- 9) Hunjet, A.; Čelig, A. M.; Dukarić, R. (2023) Influence of Brands on Market Competitiveness // Economic and Social Development 100th International Scientific Conference on Economic and Social Development – Economics, Management, Entrepreneurship and Innovations: Book of Proceedings. Svištov: Sveučilište Sjever; VADEA,. str. 251-259
- 10) Kozina, G.; Martinčević, I.; Canjuga, I.; Hunjet, A. Menadžment. Varaždin: Sveučilište Sjever, 2023
- 11) Kesić, T. (2006) Ponašanje potrošača, Opinio, Zagreb, ISBN 953-98250-1-6
- 12) Kesić, T. (2003) Integrirana marketinška komunikacija. Zagreb: Opinio, ISBN 953-98250-0-8

- 13) Lesnina, Povijest Lesnine, dostupno na: <https://www.xxxlesnina.hr/c/povijest> (pristupljeno: 20.07.2023.)
- 14) Lumen, Integrated Marketing Communication (IMC) Definition, dostupno na: <https://courses.lumenlearning.com/wm-introductiontobusiness/chapter/integrated-marketing-communication-imc-definition/> (pristupljeno: 1.2.2024.)
- 15) Raj, K. (2024) Sales Coaching Techniques That Really Work, dostupno na: <https://www.storylane.io/blog/sales-coaching-techniques> (pristupljeno: 1.2.2024.)
- 16) Romford, J. (2023) The Significance Of Communication Skills Training For Sales Representatives, dostupno na: <https://agilityportal.io/blog/the-significance-of-communication-skills> (pristupljeno: 1.1.2024.)
- 17) Sales Focus Advisory (2023) Seven Reasons Why Sales Training Is Important, dostupno na: <https://salesfocusadvisory.com/sales-training/> (pristupljeno: 1.2.2024.)
- 18) Seth, J. (2023) Why Communication Skills Are Important In Sales, dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/why-communication-skills-important-sales-joshua-seth> (pristupljeno: 1.1.2024.)
- 19) Sydorenko, N. (2023) Sales coaching, dostupno na: <https://snov.io/glossary/sales-coaching/> (pristupljeno: 1.4.2023.)

Popis Slika

Slike:

Slika 1. Upitnik za školovanje novih prodavača u poduzeću Lesnina	51
Slika 2. Prikaz coaching formulara za praćenje rada prodavača u poduzeću Lesnina	56
Slika 3. Izvještaj obavljenog coachinga 2020. godine u poduzeću Lesnina	58

Popis tablica i grafikona

Tablice:

Tablica 1. Dob	64
Tablica 2. Spol	65
Tablica 3. Obrazovanje	66
Tablica 4. Staž u Lesnini	67
Tablica 5. Centar Lesnina	68
Tablica 6. Funkcija u Lesnini	69
Tablica 7. Zadovoljstvo u Lesnini	70
Tablica 8. Zadovoljstvo organizacije u Lesnini	71
Tablica 9. Nadređeni	72
Tablica 10. Odnos s nadređenim	73
Tablica 11. Edukacija u Lesnini	74
Tablica 12. Coaching u Lesnini	75
Tablica 13. Primjena coachinga u Lesnini	76
Tablica 14. Kupac je kralj	77
Tablica 15. Što kupcima najviše smeta	78
Tablica 16. Prednost Lesnina na konkurenciju	79
Tablica 17. Usmjerenost prema stranci „ponašanje“	80
Tablica 18. Kupnja kod educiranih djelatnika	81
Tablica 19. Pažnja kod stranke	82
Tablica 20. Dugoročnost nadprosječnog prodavača/savjetnika	83
Tablica 21. Sposobnosti coacha	84
Tablica 22. Edukacija i potrebe	85
Tablica 23. Utjecaj coachinga na prodaju	86
Tablica 24. Tvrdnje koje se odnose na coaching razgovor	88
Tablica 25. Korisni teme za napredak prodaje	90
Tablica 26. Vremenski period za sastanak s coachom/trenerom	91
Tablica 27. Ocjena vašeg coacha	92
Tablica 28. Važnost edukacije na poslu	93
Tablica 29. Educiranost u odnosu na konkurenciju	94
Tablica 30. Tvrdnje koje se odnose na edukacije/coaching u Lesnini	95

Grafikoni:

Grafikon 1. Dob.....	65
Grafikon 2. Spol	66
Grafikon 3. Obrazovanje.....	67
Grafikon 4. Staž u Lesnini.....	68
Grafikon 5. Centar Lesnine.....	69
Grafikon 6. Funkcija u Lesnini.....	70
Grafikon 7. Zadovoljstvo u Lesnini.....	71
Grafikon 8. Zadovoljstvo organizacije u Lesnini.....	72
Grafikon 9. Odgovornost -nadređeni	73
Grafikon 10. Odnos s nadređenim.....	74
Grafikon 11. Edukacija u Lesnini.....	75
Grafikon 12. Coaching u Lesnini.....	76
Grafikon 13. Primjena coachinga u Lesnini.....	77
Grafikon 14. „Kupac je kralj“	78
Grafikon 15. Što kupcima najviše smeta	79
Grafikon 16. Prednosti Lesnine na konkurenciju	80
Grafikon 17. Usmjerenost prema stranci „ponašanje“	81
Grafikon 18. Kupnja kod educiranih djelatnika.....	82
Grafikon 19. Pažnja kod stranke.....	83
Grafikon 20. Dugoročnost nadprosječnog prodavača/savjetnika.....	84
Grafikon 21. Sposobnosti coacha.....	85
Grafikon 22. Edukacija i potrebe	86
Grafikon 23. Utjecaj coachinga na prodaju	87
Grafikon 24. Tvrdnje koje se odnose na coaching razgovor	89
Grafikon 25. Korisni teme za napredak prodaje	90
Grafikon 26. Vremenski period za sastanak s coachom/trenerom	91
Grafikon 27. Ocjena vašeg coacha.....	92
Grafikon 28. Važnost edukacije na poslu.....	93
Grafikon 29. Educiranost u odnosu na konkurenciju	94
Grafikon 30. Tvrdnje koje se odnose na edukacije/coaching u Lesnini.....	96



Primjeri coaching razgovora:

Primjeri:


Primjer 1. Tema: Dodatna prodaja	59
Primjer 2. Tema: Čistoća.....	60
Primjer 3. Tema: Kartice kupaca.....	61
Primjer 4. Tema: Dodatna prodaja (out of the box)	62
Primjer 5. Tema: Pisanje reklamacije (KD-a).....	63

Prilozi: Izgled provedenog upitnika:

**COACHING PRODAJA U
SUVREMENOM POSLOVANJU**

B I U  

Opis obrasca

DOB  Višestruki odabir

18-25 X




25-30 X

30-35 X

35-40 X

Više od 40 g X

Dodavanje opcije ili [dodaj "Ostalo"](#)

  Obavezno 

SPOL *

- M
- Ž

OBRAZOVANJE *

- OŠ
- SSS
- VŠS
- VSS
- DR

STAŽ U LESNINI *

- 1-5 G
- 6-10 G
- 11-15 G
- VIŠE OD 15 G

U KOJEM CENTRU LESNINE STE ZAPOSLENI *

- LESNINA VARAŽDIN (HR)
- LESNINA JANKOMIR (HR)
- LESNINA NOVI SAD (RS)
- LESNINA MARIBOR (SLO)
- LESNINA SESVETE (HR)

FUNKCIJA KOJU OBAVLJATE NA RADNOM MJESTU *

- MONTER
 - SKLADIŠTAR
 - PRODAVAČ/ICA
 - VODITELJ/ICA
 - DIREKTOR
-

JESTE LI ZADOVOLJNI SVOJIM POSLOM (1-5) *

- 1 NEZADOVOLJAN
 - 2 MALO ZADOVOLJAN
 - 3 SREDNJE ZADOVOLJAN
 - 4 ZADOVOLJAN
 - 5 JAKO ZADOVOLJAN
-

KOLIKO STE ZADOVOLJNI ORGANIZACIJOM NA POSLU (1-5) *

- 1 NEZADOVOLJAN
- 2 MALO ZADOVOLJAN
- 4 ZADOVOLJAN
- 5 JAKO ZADOVOLJAN
- 3 SREDNJE ZADOVOLJAN

KOME ODGOVARATE ZA SVOJ RAD NA POSLU *

- SAMOM SEBI
 - VODITELJU
 - DIREKTORU
 - NIKOME
-

OCJENITE VAŠ ODNOS S NADREĐENIM (1-5) *

- 1 LOŠE
 - 2 SOLIDNO
 - 3 SREDNJE
 - 4 KOREKTNO
 - 5 ODLIČNO
-

DA LI STE IMALI BILO KOJU VRSTU EDUKACIJE U VAŠEM POSLOVANJU GDJE SADA RADITE *

- NISAM
 - JESAM
 - NE ZNAM
-

**DA LI STE SE SUSRETI NA EDUKACIJI SA COACHINGOM ODNOSNOM TEHNIKAMA
PRODAJE**

- NISAM
- JESAM
- NEŠTO MALO
- NE ZNAM

KOLIKO ČESTO STE KASNIJE PRIMJENIVALI, ODNOSNO IMALI COACHNIG RAZGOVOR *

- JEDNOM U 3 MJ
- 1 X MJESEČNO
- 2 X MJESEČNO
- 1 X TJEDNO
- NIJEDNOM

DA LI IMATE OSJEČAJ DA REČENICA „KUPAC JE KRALJ“ DANAS JOŠ VAŽI *

- NE ZNAM
 - DA
 - NE
-

KADA STRANKA DOĐE KOD EDUCIRANIH DJELATNIKA, ŠTO NAJČEŠĆE KUPI *

- NE KUPI NIŠTA
 - KUPI PROIZVOD IZ KATALOGA ODNOSNO REKLAME
 - KUPI ALTERNATIVNI PROIZVOD
 - KUPI PROIZVOD PO SAVJETU PRODAVAČA
 - KUPI PROIZVOD KOJEG JE ODABRALA NA TEMELJU ODGOVORA KOJE JE POSTAVIO PRODAVAČ OTVO...
-

ČIME SE NAJVIŠE PROBUDI PAŽNJA KOD STRANKE *

- LJUBAZNOŠĆU
 - UTVRĐIVANJEM POTREBA
 - ARGUMENTIRANJEM
 - POSTAVLJANJEM OTVORENIH PITANJA
-

ŠTO DUGOROČNO GLEDANO ČINI NATPROSJEČNO USPJEŠNOG PRODAVAČA *

- STRUČNO ZNANJE
- POZITIVNO POSTUPANJE S KUPCIMA
- TEHNIKE PRODAJE
- POZITIVAN STAV (PREMA TVRTKI/KOLEGAMA/TIMU/NADREĐENOME/KUPCIMA)

ŠTO STRANKAMA NAJVIŠE SMETA *

- NELJUBAZNO OSOBLJE
- PREVELIKE CIJENE
- PREMALO POMOĆI OD PRODAVAČA/SAVJETNIKA
- NEPREGLEDNI RAČUNI
- DUGI REDOVI NA BLAGAJNAMA

KOJE SU GLAVNE PREDNOSTI LESNINE U ODNOSU NA KONKURENCIJU *

- EDUCIRANOST DJELATNIKA
- KVALITETA
- CIJENA
- BRAND

S KAKVIM PONAŠANJEM MOŽETE UBRZATI PROCES USMJERNOSTI PREMA STRANCI *

- PRISTUPITI LJUBAZNO
- SAMO POZDRAVITI
- POZDRAV I POSTAVITI OTVORENA PITANJA
- OSMJEH

KAKVE SPOSOBNOSTI BI TREBAO IMATI COACH *

- STRUČNOST
 - KOMUNIKACIJSKE SPOSOBNOSTI
 - JAKI GLAS
 - SAMOZATAJAN
 - SPOSOBNOST PRAĆENJA, ANALIZIRANJA I PLANIRANJA
-

U KOJOJ MJERI CILJEVI EDUKACIJE ODGOVARAJU VAŠIM POTREBAMA *

- IZVRSNO
 - VRLO DOBRO
 - ZADOVOLJAVAJUĆE
 - NEDOVOLJNO
 - NEPRIHVATLJIVO
-

DA LI JE COACHING RAZGOVOR UTJECAO NA BILO KOJE VAŠE POBOLJŠANJE *

- NIJE UTJECAO
- BOLJI PRISTUP PREMA STRANCI
- VEĆI PROMET
- BOLJA KOMUNIKACIJA
- NE ZNAM

KAKO BI STE OCJENILI (OCJENAMA 1-4) SLIJEDEĆE TVRDNJE KOJE SE ODOSE NA SAM COACHING RAZGOVOR

1 jako sam nezado... 2 Nezadovoljan sam 3 Zadovoljan sam 4 jako sam zadovo...

Trener(coach)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odabir teme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vrijeme održavanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mjesto i ambijent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Praktični dio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Timski rad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Način prezentiranja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stručnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

KOJA OD SLJEDEĆIH TEMA BI VAM BILA KORISNA U VAŠEM POSLU

- PRISUP STRANCI NA PRIMJERIMA
- RJEŠAVANJE REKLAMACIJA
- DODATNA PRODAJA
- ODGOVOR NA PRIGOVORE
- NIŠA OD NAVEDENOG

KOLIKO ČESTO BI SE TREBALI SUSRESTI SA COACHOM I OBAVITI RAZGOVOR

- JEDNOM U 2 MJESECA
- JEDNOM U 6 MJESECI
- 2 PUTA MJESEČNO
- NITI JEDNOM
- 1 PUTA TJEDNO

☰

KAKO BI STE OCJENILI VAŠEG COACHA ODNOSNO TRENERA *

- PREVIŠE TEORIJE
- PREMALO PRAKSE
- STRUČNO ODRAĐENO
- PRIMJERIMA OBJAŠNJENO
- SOLIDNO

OCJENITE OD 1-4 KOLIKO JE VAŽNA EDUKACIJA U VAŠEM POSLU *

- 1 – MANJE VAŽNA
- 2- VAŽNA
- 3- NIJE VAŽNA
- 4- JAKO VAŽNA

DA LI SMATRATE DA VAŠ TVRTKA ULAŽE PUNO VIŠE U ZNANJE I EDUKACIJU ZAPOSLENIKA NEGO VAŠA KONKURENCIJA *

- MOŽDA
- DA
- NE
- JAKO PUNO

OCJENITE (1-4) SLJEDEĆE TVRDNJE VEZNAO NA TEMU COACHING U VAŠOJ ORGANIZACIJI *

1 jako sam nezado... 2 Nezadovoljan sam 3 Zadovoljan sam 4 jako sam zadovo...

Uloženo je puno tr...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razgovori sa coac...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje kompetenci...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tvrtka ulaže puno ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Praktični dio sami...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nakon tih edukacij...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Izvor: Vlastiti rad autora, Google Obrasci

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfYDEzyiWFnqoyVYG0FnAg1Nryzku92f8ESkoYgeI8vdiH6Fg/viewform?usp=sf_link



IZJAVA O AUTORSTVU

Završni/diplomski/specijalistički rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Robert Dukarić (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica ~~završnog/diplomskog/specijalističkog~~ (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom COACHING PRODAJA U SUVREMENOM POSLOVANJU (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

Robert Dukarić


(vlastoručni potpis)

Sukladno članku 58., 59. i 61. Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti završne/diplomske/specijalističke radove sveučilišta su dužna objaviti u roku od 30 dana od dana obrane na nacionalnom repozitoriju odnosno repozitoriju visokog učilišta.

Sukladno članku 111. Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima student se ne može protiviti da se njegov završni rad stvoren na bilo kojem studiju na visokom učilištu učini dostupnim javnosti na odgovarajućoj javnoj mrežnoj bazi sveučilišne knjižnice, knjižnice sastavnice sveučilišta, knjižnice veleučilišta ili visoke škole i/ili na javnoj mrežnoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice, sukladno zakonu kojim se uređuje umjetnička djelatnost i visoko obrazovanje.