

2017

PREGOVARANJE U PRODAJI HOTELSKIH KAPACITETA



dr. Darko Lacmanović

PREGOVARANJE U PRODAJI HOTELSKIH KAPACITETA

Avtor: *Darko Lacmanović*

Avtor spremne besede: Andrej Raspor

Uredil: *Andrej Raspor*

Jezikovni pregled: *xxx*

Prelom: *Andrej Raspor*

Zbirka: *Strokovne monografije*

Fotografija na naslovnici: *Andrej Raspor*

Tisk: *e-izdaja*

Dostopno na: http://www.andrejrastor.com/perfectus_zalozba

Izdaja: *1. izdaja*

Kraj in leto izdaje: *Dolga Poljana, 2017*

Založba: *Perfectus, Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor s.p.*

Cena: *5,00 EUR*

Vse pravice pridržane s strani avtorja. Nobenega dela tega gradiva ni dovoljeno kopirati ali reproducirati v kakršnikoli obliki, vključujoč (ne da bi bilo omejeno na) fotokopiranje, skeniranje, snemanje, prepisovanje brez pisnega dovoljenja avtorja ali druge fizične ali pravne osebe, na katero bi avtor prenesel materialne avtorske pravice.

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID=290139904

ISBN 978-961-94220-2-1 (pdf)

PREGOVARANJE U PRODAJI HOTELSKIH KAPACITETA

Dolga Poljana, 2017

Predgovor

Zašto bi prodavači trebali da poznaju koje su metode pregovaranja?

Pregovori i pregovaranje su sastavni dio naših života i nije ni malo čudno da svako izlaganje na ovu temu izaziva pažnju. Uvijek se pitamo da li smo dobro ili loše nešto dogovorili, da li smo bili isuviše popustljivi, da li smo dali našu riječ za nešto što nismo spremni da uradimo. Prija nam kad nam kažu da smo vješti pregovarači i obrnuto.

Primjena vještine pregovaranja u biznisu je često uslov dobre prodaje bez obzira na kvalitet proizvoda sa kojim raspolažemo. Još ako je taj proizvod nevidljiv i neopipljiv kao što je to slučaj sa hotelskim proizvodom, tada se moramo pažljivo preispitati kad je u pitanju pregovaranje u hotelskoj prodaji.

Knjiga koja je pred vama, trebala bi vam biti od pomoći u toj situaciji i ako to jeste tada je njena svrha ispunjena.

Radi se o knjizi u formi priručnika za savladavanje osnova pregovaračkog procesa u hotelskoj prodaji. Teorija je vrlo razumljivo predstavljena uz korištenje brojnih primjera i situacija iz prakse. Posebno je interesantan prikaz pregovaranja u alotmanskoj prodaji koji uspješno kombinuje teoretsko znanje i iskustvo autora i sigurno će biti od koristi čitaocima ove knjige.

Toplo preporučujem ovaj priručnik studentima, prodavcima i menadžerima prodaje u turizmu jer će u njemu pronaći barem dobre savjete šta u određenim prodajnim situacijama da urade ili će poboljšati svoja saznanja prije nego što pristupe ispitu iz predmeta: Marketing u turizmu ili Menadžment prodaje.

Doc.dr Andrej Raspor

Dolga Poljana, 2017.

SADRŽAJ	STRANA
Uvod	10
1. Da li smo sposobni da budemo prodavci.....?	11
2. Prodaja hotelskih kapaciteta.....	25
3. Kako da uspješno pregovaramo u prodaji hotelskih kapaciteta?	36
3.1. Pregovaranje – pojam, tehnike i stilovi	36
3.1.1. Pojam pregovaranja i pregovarački proces.....	36
3.1.2. Pregovaračke strategije, metode i tehnike	42
3.1.3. Stilovi pregovaranja.....	50
3.2. Prodaja hotelskih kapaciteta i pregovaračke situacije (slučaj iz prakse).....	53
3.2.1. Pregovaračke situacije u hotelskoj prodaji	53
3.2.2. Pregovori u alotmanskoj prodaji hotelskih kapaciteta	54
Literatura.....	60
Prilozi.....	62
1.Kakvo je Vaše samopouzdanje da bi ste postali prodavac ?	62
2.Pregovaračke karakteristike u prodaji	63
3.Lista pitanja za pripremu pregovara u hotelskoj prodaji	64
4.Scenario rješavanja pregovaračkog problema	67
Bilješka o autoru	72

Uvod

Suočavanje klijenta sa turističkom ponudom predstavlja odlučujući momenat u realizaciji usluga, u kojem se nepobitno provjerava kvalitet načina upravljanja prodajnim aktivnostima u hotelu.

Prodajne strukture u hotelima i drugim subjektima turističke ponude moraju spremno reagovati na uočene izazove i ostvariti optimalne prodajne rezultate sa stanovišta uložениh napora i ostvarenih noćenja.

Predmet ovog priručnika je proces pregovaranja u prodaji hotelskih kapaciteta.

Priručnik »Pregovaranje u prodaji hotelskih kapaciteta«, je pripremljen za potrebe izvođenja seminara i jednostavno razumijevanje i primjenu pregovaračkog procesa u domenu prodaje hotelskih kapaciteta.

Sadržaj priručnika se zasniva na obradi inostrane i domaće literature koja se bavi pregovaranjem. Tematski redoslijed je koncipiran u skladu sa predviđenim nastavnim programom i obuhvata u cjelini materiju iz ovog područja.

Globalna struktura priručnika se sastoji iz tri poglavlja i priloga. Prvo poglavlje se bavi prodajom kao profesijom. Drugo poglavlje obrađuje hotelsku prodaju. Treće poglavlje prikazuje tehnike pregovaranja u prodaji hotelskih kapaciteta i sadrži dva podpoglavljja. Prvo podpoglavljje definiše pojam i tehnike pregovaranja. Drugo podpoglavljje prezentuje pregovaračke situacije kroz praktične slučajeve iz prodaje hotelskih kapaciteta.

Prilozi sadrže test samopozdanja za posao prodavca, test pregovaračkih sposobnosti, listu pitanja za pripremu pregovora u hotelskoj prodaji i scenario rješavanja pregovaračkog problema.

Priručnik je namijenjen polaznicima seminara ali ga je moguće koristiti i kao korisno štivo za upoznavanje sa osnovama pregovaranja i prodaje u turizmu.

1. Da li smo sposobni da budemo prodavci.....?

Dobro pitanje.

Ali prije toga moramo znati šta je to prodaja?
Kakve asocijacije Vam padaju na pamet?

..... preprodaja, prevara, povjerenje, marketing, osmijeh, prazan novčanik, adrenalin, ostvarenje sna i.....nikad kraja.

Postoji veoma mnogo asocijacija kada kažemo riječ prodaja, zar ne? Možda je bitno znati u kojoj smo ulozi. Prodavci ili kupci.

Upravo i pojašnjenje pojma prodaje u bitnom zavisi od uloge u kojoj se nalazimo.

Kao kupci, prodaju razumijemo u vlastitom odnosu prema očekivanom dobitku, ostvarenju želje, sna ili konačnom riješenju problema. U procesu kupovanja, nalazimo se u različitim ulogama¹, bilo da predložimo, utičemo, donosimo odluku, plaćamo ili samo koristimo ono što je kupljeno, ali svakako procesom kupnje mijenjamo postojeće stanje. U zavisnosti od relativnog značaja problema i raspona između postojećeg i željenog stanja² imamo veću ili manju sklonost ka kupnji.

Prodaja je za kupca jednako kao i za prodavca proces, transakcija, način, put, metod, da bi se ostvarili predviđeni ciljevi. Tačno..?

Razmislite o tome. To je Vaša prva vježba dok ovo čitate. Postavite sebi jednostavno pitanje: Da li kupac i prodavac imaju istovjetan ili suprotan cilj? Zašto imaju ili zašto nemaju? Zapišite odgovore i prokomentarišite. Odgovori na ova pitanja mogu Vas uputiti u tajnu svrhe postojanja trgovine, prodaje, prodavaca....

Ako ste prvu vježbu odradili, znači da ste dovoljno zainteresovani da nastavite sa daljnim čitanjem.

¹Jobber D.i Fahy J., *Osnovi marketinga, 2.izdanje (prevod)*, Datastatus, Beograd, 2006, str.61-62.

²Isto, str.65.

I...da li su ciljevi isti...?!

Kupac će Vam odgovoriti da mu je osnovni cilj ostvariti povoljnu kupovinu predmeta svoje želje.

Nivo zadovoljstva kupovinom je u skladu sa nivoom ostvarenja očekivanja od kupljenog proizvoda ili usluge.³ Razlika između očekivanog i dobijenog širi ili smanjuje osmijeh na Vašem licu nakon kupovine a prije konzumacije.

Može li jedna formula?

Vrijednost za kupce = percipirane koristi – percipirana žrtva⁴

Kako kupci reaguju u trenutku kada konstatuju da je dobijeno manje li više različito od očekivanog može se pojasniti modelom ponašanja koji se izražava kroz tri kupovne situacije.⁵

1. Ono čega mora biti
2. Više znači bolje
3. Ono što oduševljava

U prvoj situaciji - »ono čega mora biti« ste onda kada dobijete ono što se podrazumijeva da trebate dobiti iništa više! Ako ste i očekivali nešto više ili proizvod odnosno usluga ne zadovoljava minimum kriterijuma, umjesto zadovoljstva moguće je da će se prodavac ili pružalac usluge suočiti sa Vašom opravdanom ljutnjom. Podrazumijeva se da možete bez napora otvoriti prozor ili vrata na balkonskoj terasi hotelske sobe, da imate ispravnu rasvjetu, čistu i ispeglanu posteljinu, toplu vodu u tuš kabini, dovoljan broj peškira i hotelskih sapunčića i ... sve ostalo što u ponudi hotelske sobe obezbijeduje uobičajenu konzumaciju usluge tipa hotelski smještaj. Kupci u ovoj situaciji rijetko iskazuju oduševljenje, ali mnogo češće su neutralni ili izuzetno ljuti! O tome treba voditi računa, kada se usluge, posebno u hotelijerstvu, pružaju na nivou minimuma kriterijuma za pružanje usluga. Raspon ponašanja kupca je od potpunog nezadovoljstva i ljutnje do neutralnog ponašanja.

³Kotler P. i Keller, K., *Marketing menadžment, 12. izdanje (prevod)*, Datastatus, Beograd, 2006, str.26.

⁴Jobber D. i Fahy J., *Osnovi marketinga, 2. izdanje (prevod)*, ..., op.cit. str.8.

⁵Isto, str.9.

Kupovne situacije, koje su navedene, su svakodnevne i u njima se suočavaju kupci i prodavci.

Objasnili smo kako kupci reaguju dok realizuju svoje ciljeve kupovine.

Pa šta je onda cilj prodavaca? Kako oni reaguju i šta očekuju od kupca? Postoji jednostavan odgovor.....dobru zaradu prije svega!

Da li se i koliko zarađuje u prodaji?

Pogledajmo jednu tabelu sa godišnjom platom na različitim pozicijama u prodaji u SAD.

Tabela 1 Pregled prosječnih godišnjih plata u prodaji u SAD

PRODAJNA POZICIJA	UKUPNA PLATA	OSNOVNA PLATA	DODACI I PROVIZIJE
Direktor prodaje	145.978 USD	96.774 USD	49.204 USD
Prodavac s najboljim rezultatima	155.055 USD	88.443 USD	66.612 USD
osrednjim rezultatima	93.499 USD	59.389 USD	34.110 USD
lošim rezultatima	64.990 USD	45.624 USD	19.366 USD
Ukupni prosjek	110.206 USD	70.553 USD	39.653 USD

Izvor: Manning G.L. i Reece B.L., *Suvremena prodaja, Stvaranje vrijednosti za kupce, 10. izdanje (prevod)*, Mate, Zagreb, 2008, str. 36.

Nije loše, zar ne?

Šta je dodatno zanimljivo u tabeli godišnjih plata? Prokomentarišite svoje zapažanje!

Da li je baš tako? Upitajmo menadžera hotela, turističke agencije, ili vlasnika apartmana, pansiona, caffe bara i sl. Šta mislite kako će Vam uglavnom, oni odgovoriti?

Istina, radi se o staroj dilemi, koja je koliko stara toliko i svakodnevna. Svako ko je radio ili radi u djelatnosti turizma i ugostiteljstva, svjestan je činjenice da ne postoji jednostavno rješenje za dilemu:

Profit ili zadovoljstvo gosta?

Razmotrimo dvije slijedeće poslovne situacije.

Situacija 1.: »Izvinite zatvaramo !«⁷

Gost je stigao u restoran neposredno prije zatvaranja i dočekan je sa pitanjem: »Šta hoćete?« Pomalo iznenađen, gost je odgovorio da želi nešto pojesti. Mrzovoljan glas ga informiše da je restoran zatvoren. Gost, tada, upozorava na natpis o radnom vremenu na vratima restorana gdje je označeno da je radno vrijeme do 21,00. »Da, ali dok ja očistim restoran, sklonim hranu, biće tačno 21,00, što znači da je zatvoreno !«.

Gost je izašao i otišao u drugi restoran, par ulica dalje.

Špekulišimo za moment. Zašto je klijent tretiran na ovakav nedoličan način?

Možda:

- Zaposlena je htjela poći ranije sa posla
- Zaposlena je patila od glavobolje
- Zaposlena je imala ličnih ili porodičnih problema
- Zaposlena je upravo slijedila politiku kompanije koja kaže: »Nije dozvoljen prekovremeni rad, zatvaramo tačno u 21,00«.

Da li su navedeni razlozi dovoljno razumni da bi mogli opravdati prikazano ponašanje? Koji jesu a koji nisu? Ponovo, za svaki slučaj, pročitajte primjer i pokušajte razmišljati kako bi Vi reagovali da ste se našli u jednoj od ponudjenih situacija.

Da bi potakli dodatno razmišljanje u vezi prethodno iskazane dileme, razmotrićemo i slijedeću situaciju.

⁷Priredjeno prema: Kotler P., Bowen J.T., i Makens J.C., *Marketing for hospitality and tourism, 5th ed.*, Pearson Prentice Hall, International Edition, New Jersey, 2010, str.7.

Situacija 2.: »Može nema problema !«

Direktoru jednog malog hotela, lociranog u središtu stare gradske jezgre atraktivne primorske destinacije, na razgovor dolaze predstavnici poznatog regionalnog touroperatora sa primamljivim poslovnim predlogom.

Hotel raspolaže sa cca 70 kreveta i ima 22 zaposlena.

Touroperator radi receptivni servis gostiju na krstarenju koji uključuje i organizaciju ručka, nakon razgledanja grada. Boravak gostiju u gradu je ograničen obzirom na program krstarenja što podrazumijeva preciznu satnicu za ručak. Vrijeme za ručak je u terminu od 14,15 do 16 časova. Program krstarenja obuhvata dolaske na svakih 14 dana, počev od maja mjeseca zaključno sa oktobrom, što predstavlja cca 12 smjena. Očekivani broj gostiju u smjeni je 360, maksimalno prihvatljiva cijena menija je do 7 €. Plaćanje unaprijed prije dolaska smjene.

Kapacitet hotelskog restorana u sali za usluživanje i restoranskoj bašti je 120 mjesta. U restoranu je zaposleno 6 konobara + 1 šef sale i u kuhinji 2 kuvara i 1 pomoćni radnik u kuhinji.

Direktor je odlučio da prihvati ponudjeni poslovni predlog !

Restoran je po osnovu ovog posla trebao prihodovati cca 2.520.-€ po smjeni odnosno 30.240.-€ ukupno za 6 mjeseci, ili otprilike 30 % uobičajenog godišnjeg prometa. I to kroz jedan posao, dodatni na postojeći promet.

Šta bi ste Vi uradili, da ste na njegovom mjestu?

.....

Tokom realizacije programa, međutim, iskrsli su, znatni problemi.

Naime, da bi se za dogovoreni broj gostiju mogla pružiti usluga ručka u predviđenom vremenu, bilo je neophodno organizovati proces usluživanja u tri smjene.

Da bi se ovaj vrlo zahtjevan zadatak mogao izvršiti na kvalitativno prihvatljivom nivou, direktor je morao dobro procijeniti stanje u vezi sa:

1. Nivoom obučenosti osoblja

2. Kvalitetom timskog rada

Direktor je pogrešno procijenio!

Gosti su suviše dugo čekali na uslugu (posebno između obroka prema meniju/predjelo, glavno jelo, desert), postavka na mnogim stolima se naknadno kompletirala (čaha za vodu, nož, viljuška, kašika, desertna kašika i sl.), čaše u velikom broju slučajeva nisu bile ispolirane, smjene za obrok su se preklapale, i td.

Umjesto poslovnog uspjeha.....poslovna katastrofa! Program je nakon dva odradjena termina prekinut, uz obrazloženje da nisu ispunjeni uslovi iz ugovora.

Šta zaključujete....?

Imajte na umu, da je najmanja šteta u ovom slučaju gubitak prihoda i profita....!?

Literatura

1. Buttery E.A. i Leung T.K.P., The difference between Chinese and Western negotiations, *European Journal of Marketing*, Vol. 32 Iss. 3/4, 1998, str. 374-398.
2. Buttle, F., *Hotel and Food Service Marketing: A managerial Approach*, 4th ed., Holt Reinhart and Winston, London, 1996.
3. Conlon E.D. i Hunt S.C., Dealing with feeling: The influence of outcome representations on negotiation, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 13, Iss. 1, 2002, str. 38-59.
4. Drucker, P., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, New York, 1973.
5. Frank T., Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 21 Iss. 4, 2001, str. 323.
6. Futrell C.M., *Fundamentals of Selling, Customers for Life*, 7th ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, 2002.
7. Galičić V., Ivanović S., Lupić M., *Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2005.
8. Hostein J., Teach Yourself Negotiating, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 21 Iss.4, 2001, str.324.
9. Hudson, S., *Tourism and Hospitality Marketing*, Sage, London, 2008.
10. Jacobs S.R., Hyman M.R. i McQuitty S., Exchange-specific self-disclosure, social self-disclosure, and personal selling, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 9 Iss. 1, 2001, str.48-63.
11. Jobber D. i Fahy J., *Osnovi marketinga, 2.izdanje (prevod)*, Datastatus, Beograd, 2006.
12. Johnston M.W. i Marshall G.W., *Relationship Selling*, 2nd ed., McGraw-Hill Irwin, New York, 2008.
13. Jones E., Roberts J.A. i Chonko, L.B., Motivating sales entrepreneur to change: A conceptual framework of factors leading to successful change management initiatives in sales organizations, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 8 Iss. 2, 2000, str.37-50.
14. Kobašić A. i Senečić J., *Marketing u turizmu*, Školska knjiga, Zagreb, 1989.
15. Kosar Lj., *Hotelijerstvo teorija i praksa*, Viša hotelijerska škola, Beograd, 2002.
16. Kotler P. i Keller, K., *Marketing menadžment, 12.izdanje (prevod)*, Datastatus, Beograd, 2006.
17. Kotler P., Bowen, J.T. i Makens, J.C., *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, 4. izdanje (prevod)*, Mate, Zagreb, 2010.
18. Kotler P., Bowen J.T., i Makens J.C., *Marketing for hospitality and tourism, 5th ed.*, Pearson Prentice Hall, International Edition, New Jersey, 2010.

19. Manning G.L. i Reece B.L., *Suvremena prodaja, Stvaranje vrijednosti za kupce, 10. izdanje (prevod)*, Mate, Zagreb, 2008.
20. Nierenberg J. i Ross I.S., *Negotiate for Success*, Chronicle Books, San Francisco, 2003.
21. Peterson R.M. i Lucas G.H., Expanding the antecedent component of the traditional business negotiation model: Pre-negotiation literature review and planning-preparation propositions, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 9 Iss.4, 2001, str.37-50.
22. Radišić F. i dr., *Organizacija rada u hotelu*, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1994.
23. Schneider K.C., Rodgers W.C. i Bristow D.N., Bargaining over the price of a product: delightful anticipation or abject dread?, *The Journal of Product and Brand Management*, Vol. 8 Iss. 3, 1999, str. 232 -242.
24. Sharma V.M. i Krishnan S.K., Recognizing the importance of consumer bargaining: Strategic marketing implications, *Journal of Marketing Theory and Practise*; Vol. 9 Iss. 1, 2001, str. 24-38.
25. Simons T. i Tripp T. M., The negotiation checklist, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.38 Iss. 1, 1997, str.14-23.
26. Stutts, T.A., *Hotel and Lodging Management, An Introduction*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2001.
27. Verbeke W., Belschak F. i Bagozzi R.P. The Adaptive Consequences of Pride in Personal Selling, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32 No.4, 2004, str.386-402.
28. Vračar D., *Strategije tržišnog komuniciranja, VII izdanje*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2010, str.105.
29. File:Salesman -beach - bikini- sun-27Dec2008.jpg - <https://en.wikipedia.org>

Bilješka o autoru



Prof.dr Darko Lacmanović, redovni profesor, Univerzitet Mediteran, Fakultet za turizam Montenegro Tourism School, Serdara Jola Piletića bb PC Palada, 81000 Podgorica, Crna Gora
Tel: +38269377228
Email: darko.lacmanovic@unimediteran.net

Darko Lacmanović je redovni profesor na Univerzitetu „Mediteran“, Fakultetu za turizam „Montenegro Tourism School“ u Podgorici. Na matičnom fakultetu i drugim organizacionim jedinicima univerziteta, počev od 2005., izvodi nastavu na osnovnim, specijalističkim, magistarskim i doktorskim studijama. Kao gostujući profesor izvodi nastavu na Fakultetu za poslovni menadžment u Baru, na osnovnim i specijalističkim studijama.

Diplomirao na Sveučilištu u Splitu, Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu u Dubrovniku, 1987.

Magistrirao na Univerzitetu u Beogradu, Ekonomski fakultet, 1996.

Na Megatrend Univerzitet primenjenih nauka u Beogradu, Fakultet za poslovne studije, odbranio doktorsku tezu po nazivom »Menadžment prodaje u hotelijerstvu«, i stekao naučni stepen, doktor ekonomskih nauka 2005.

Svoju akademsku karijeru je započeo 1989. na Sveučilištu Split, Fakultetu za turizam i vanjsku trgovinu, kao pripravnik-istraživač u Centru za ekonomska istraživanja.

U svojoj radnoj karijeri tokom više od 13 godina u različitim hotelsko-turističkim preduzećima je obavljao poslove referenta nabavke, direktora prodaje i direktora hotela.

Autor je ili koautor više monografija, naučnih članaka, saopštenja na naučnim skupovima i naučno-stručnih studija u oblasti marketinga u turizmu i menadžmenta prodaje u hotelijerstvu.



dr. Andrej Raspor
svetovanje in izobraževanje

CENA: 5,00 EUR