

SADRŽAJ

1. PRODAJA.....	7
1.1. Lična prodaja.....	8
1.2. Doprinos prodaje.....	10
1.3. Prodajni pristup.....	11
1.4. Prodajni proces.....	12
1.5. Odnos marketinga i prodaje.....	16
2. OBILJEŽJA PRODAJNOG ZANIMANJA.....	18
2.1. Prodjno zanimanje.....	18
2.2. Osobine potrebne za uspješnu prodaju.....	20
2.2.1. Upravljanje sopstvenom produktivnošću.....	23
2.2.2. Upravljanje kupcima.....	24
2.2.3. Upravljanje rutama i područjima.....	26
2.2.4. Upravljanje vremenom.....	28
2.2.5. Upravljanje stresom.....	31
2.2.6. Upravljanje dokumentacijom i informacijama....	32
2.2.7. Upravljanje odnosima s drugim članovima prodajnog tima.....	34
3. KOMUNIKACIJA.....	36
3.1. Komunikacioni proces.....	36
3.2. Vrste komunikacije.....	38
3.2.1. Verbalna komunikacija.....	39
3.2.2. Neverbalna komunikacija.....	41
3.2.3. Etična komunikacija.....	44
4. KUPOVNO PONAŠANJE, PROCES KUPOVINE, ODLUČIVANJE O KUPOVINI.....	45
4.1. Vrste tržišta.....	45
4.2. Obilježja B2C i B2B tržišta.....	46
4.3. Vrste kupovina i kupovnog ponašanja.....	48

4.4. Proces kupovine	50
4.4.1. Odlučivanje o kupovini u B2B kontekstu	51
4.4.2. Odlučivanje o kupovini u B2C kontekstu	53
4.5. Kupovno putovanje	56
5. IDENTIFIKACIJA POTENCIJALNIH KUPACA, IZVORI INFORMACIJA O POTENCIJALNIM KUPCIMA, KVALIFIKACIJA POTENCIJALNIH KUPACA	58
5.1. Prodajni lijevak.....	58
5.2. Identifikovanje potencijalnih kupaca	59
5.3. Izvori informacija o potencijalnim kupcima.....	60
5.4. Aktivno traženje potencijalnih kupaca.....	63
5.5. Proces kvalifikovanja potencijalnih kupaca	64
5.6. Određivanje prioriternih kupaca.....	66
5.7. Administriranje procesa pronalaženja kupaca	67
6. PRODAJNI SUSRET	68
6.1. Pripremljenost i potrebna znanja prodavca	68
6.2. Priprema prodajne prezentacije	70
6.3. Prodajna prezentacija	72
6.4. Otkrivanje problema postavljanjem pitanja	74
6.5. Tehnike postavljanja pitanja	75
6.6. Prezentovanje rješenja	78
6.7. Prezentovanje grupi	79
6.8. Pisana ponuda	81
7. PREGOVARANJE.....	84
7.1. Činioci koji utiču na pregovarački stil.....	85
7.2. Osnovne strategije pregovaranja	85
7.3. Priprema za prodajne pregovore.....	88
7.3.1. Procjena uravnoteženosti pregovaračke moći.....	88

7.3.2. Utvrđivanje pregovaračkih ciljeva	92
7.3.3. Analiza mogućih protivponuda	92
7.4. Pregovaračke taktike prodavca	93
7.5. Pregovaračke taktike kupca.....	97
8. PRODAJNA REZISTENCIJA	101
8.1. Uzroci i izvori prodajne rezistencije	102
8.2. Tehnike otklanjanja prodajne rezistencije	107
8.2.1. Upotreba LAARC tehnike u rješavanju prodajne rezistencije	109
9. ZAKLJUČENJE PRODAJE.....	111
9.1. Efikasne i etički prihvatljive tehnike zaključenja prodaje.....	112
9.2. Tradicionalne tehnike zaključenja prodaje	114
10. POSTPRODAJNI PROCESI	116
10.1. Zadovoljstvo kupca kao strateški cilj organizacije	117
10.2. Postprodajno usluživanje	118
10.3. Istraživanje zadovoljstva kupca	121
10.3.1. Prednosti i nedostaci metoda ispitivanja Interakcija prodajnog predstavnika i kupca.....	123
10.4. Rješavanje reklamacija	124
10.4.1. Reklamacije na tržištu poslovne potrošnje.....	125
10.4.2. Reklamacije na tržištu konačne potrošnje.....	126
10.5. Nastavak poslovne saradnje s novim kupcem.....	129
10.6. Upravljanje ključnim kupcima	132
10.7. CRM.....	132
11. MEĐUNARODNA PRODAJA	134

11.1. Važnost međunarodne prodaje.....	134
11.2. Izazovi prodaje na međunarodnom tržištu.....	135
11.3. Modeli organizovanja međunarodne prodaje.....	141
11.3.1. Indirektni pristupi međunarodnoj prodaji.....	141
11.3.2. Direktni pristupi međunarodnoj prodaji.....	143
11.4. Upravljanje međunarodnom prodajom.....	144
12. PRODAJA U DIGITALNOM DOBU.....	146
12.1. Upotreba internet tražilica i društvenih mreža u pronalasku potencijalnih kupaca	146
12.2. Uloga interneta u pripremi prodajnog susreta i prezentiranju rješenja.....	148
12.3. Korišćenje digitalnih resursa za otklanjanje prigovora i zaključenje prodaje.....	149
12.4. Digitalne mogućnosti i automatizacija prodajnog procesa.....	150
12.5. Digitalne mogućnosti za usluživanje kupaca	151
12.6. Sistem digitalne nabavke i kupovine	153
12.7. Uloga društvenih medija u prodajnom procesu.....	155
12.8. Prodajni profesionalac za 21. vijek	157
13. INDUSTRIJA KNJIGA.....	159
13.1. Marketing miks u izdavačkoj djelatnosti.....	160
13.2. Prodaja knjiga.....	164
13.2.1. Konkurencija u izdavačkoj djelatnosti	165
13.3. Prodajno-distributivne aktivnosti.....	168

1. PRODAJA

Prodaja kao poslovna funkcija je važan dio svake tržišno orijentisane organizacije, a prodajne vještine su neizostavni element skupa profesionalnih i individualnih kompetencija svakog preduzetnika. U tržišnoj privredi bez prodaje se ništa ne događa jer bez nje nema prihoda, niti povraćaja uložениh sredstava. Takođe, u svakodnevnom životu pojedinci sa boljom prodajnom i pregovaračkom sposobnošću postižu više jer znaju kako uticati na druge i kako se samouvjereno zauzeti za sopstvene ciljeve i potrebe.

Započinjane profesionalne karijere u prodaji daje vrlo dobru osnovu za dalji napredak i razvoj na ljestvici organizacione hijerarhije, sve do samog vrha.

Savremeno doba, obilježeno tehnološkim dotignućima koja su preokrenula i izmijenila iz temelja tradicionalne industrije i poništila u određenoj mjeri potrebu za mnogim zanimanjima, postavlja i pred prodajnu funkciju zanimljive razvojne mogućnosti u smislu veće automatizacije i digitalizacije u odnosima između kupaca i prodajnog osoblja, kao i korišćenja većeg broja prodajnih kanala. Uprkos raspoloživoj komunikacionoj tehnologiji i novim medijima potreba za prodajnim profesionalcima nije nestala. Sadržaj njihovog posla se transformiše u smislu da taj posao ima sve manje rutine (koju preuzima tehnologija) a uključuje sve više kretivosti, inovativnosti i strateškog promišljanja u smjeru zadovoljenja potreba sve zahtjevnijih i uz pomoć tehnologije više osnaženih kupaca.

Tradicionalna i provjerena prodajna znanja i vještine čine i dalje osnovu svih uspješnih prodajnih napora, bilo na način licem u lice ili uz pomoć novih medija. Prodajnu sposobnost razvijanu učenjem i iskustvom, u kombinaciji s prirodnim talentom, do sada nije uspjelo da nadomijesti ni jedno raspoloživo tehnološko rješenje, pogotovo kada se radi o složenijim prodajama.

1.1. Lična prodaja

Iz perspektive *marketing miksa*, lična prodaja spada u osnovne promotivne alate odnosno smatra se sredstvom dvosmjerne komunikacije, čija je glavna svrha ostvarenje prodaje.

Lična prodaja podrazumijeva proces razvijanja dugoročnih odnosa, otkrivanja potreba, zadovoljavanja potrebe s adekvatnim proizvodom, i komuniciranje koristi kroz informisanje, podsjećanje i uvjeravanje.

Obilježja lične prodaje su:

- proces koji se sastoji od niza koraka kroz koje prolaze prodavac i kupac;
- stvaranje i održavanje dugoročnih odnosa sa klijentima, kroz otkrivanje njihovih potreba i zadovoljavanje tih potreba na odgovarajući način;
- komunikacijski proces koji podrazumijeva uspostavljanje dvosmjerne komunikacije između pojedinaca ili organizacija u prodajnom procesu;
- cilj komunikacije je informisati, podsjetiti i uvjeriti kupca u korist koju dobija ostvarenjem kupovine. Osim obilježja proizvoda ili usluge, kao predmeta prodaje, naglasak je na vrijednosti koja se ostvaruje transakcijom.

Koncept lične prodaje je evoluirao uporedo sa evolucijom tržišne orijentacije preduzeća, s obzirom na to da je ona sastavni dio njegovog poslovanja. U nekim fazama prodaja je smatrana značajnijom za opstanak preduzeća od marketinga. Međutim, razvojem i inteziviranjem konkurencije sve više se prepoznaje vrijednost stvaranja i održavanja dugoročnih odnosa s kupcima, čime marketinški pristup dobija naglašeniju ulogu.

Istorijski razvoj tržišne organizacije i prodajnih aktivnosti preduzeća prošao je kroz nekoliko faza.

Prema *konceptijama proizvodnje i proizvoda*, preduzeća su fokusirana na sebe odnosno na veću efikasnost proizvodnog procesa ili na bolje performanse odnosno kvalitet proizvoda. Pretpostavka je da će kupci tražiti proizvode koji su jeftini odnosno one koji donose određena poboljšanja u odnosu na njihovu stariju verziju.

Razvojem konkurencije i porastom raspoložive ponude proizvoda i usluga, preduzeća stavljaju naglasak na *prodajni koncept* odnosno od prodajnog sektora očekuje se da intenzivnim nagovaranjem uvjeri kupca da kupi proizvod koji možda i nije želio u tom trenutku. U ovakvom pristupu naglasak je na kratkoročnim ciljevima prodavca i preduzeća odnosno na što bržem ostvarenju kupoprodajne transakcije.

Marketing koncept značajno mijenja usmjerenost preduzeća i u obzir uzima specifične potrebe kupca, pri čemu prodajno osoblje nastupa u ulozi rješavatelja problema. Umjesto usredsređenosti na sebe, što je prevladavalo u prva dva koncepta, marketinška orijentacija polazi od kupca i njegovih potreba i u skladu sa tim se prilagođava sopstvena ponuda.

Partnerstvo predstavlja logičnu nadogradnju marketinškog koncepta, pri čemu se nastoje razviti dugoročni odnosi između prodavca i kupca, zasnovani na međusobnoj saradnji i razmjeni vrijednosti.

Partnerski odnosi su odgovor na izuzetno veliku konkurenciju i situaciju gdje veliki broj ponuđača cilja istu grupu klijenata. U takvim zahtjevnim tržišnim uslovima, preduzeća nastoje sačuvati svoje tržišne pozicije usko saradujući sa svojim najvrijednijim kupcima, razvijajući međusobno povjerenje i odnose ne za samo jednu kupovinu, nego za ponavljanje kupovina kroz duže vremensko razdoblje. Konačni cilj je obezbjeđivanje dugoročne stabilnosti prihoda i dugoročne poslovne održivosti. Povezano s tim, primarna uloga prodajnog osoblja više nije nagovaranje, nego uspostavljanje dvosmjerne, ravnopravne komunikacije s kupcem, da bi se uspostavilo i učvrstilo povjerenje kao temelj međusobno korisnog dugoročnog odnosa.

1.2. Doprinos prodaje

Osnovna uloga prodaje je novčana valorizacija proizvoda i usluga koje preduzeće nudi te, povezano s tim, ostvarenje prihoda. Dok sve ostale službe u preduzeću svojim djelovanjem uglavnom generišu trošak, prodaja svojim djelovanjem direktno stvara prihod. Prodajni sektor je u stalnom kontaktu sa kupcima i provodi puno vremena na terenu prikupljajući podatke o tržišnim kretanjima, stanju ponude i tražnje, aktivnostima konkurencije i sl., pa se može reći da se bave i tržišnim istraživanjem.

Prodaja utiče na društvo. Kada se privreda nalazi u recesiji, prodajni sektor nastoji podstaći veću tržišnu aktivnost nudeći bolje prodajne uslove i niže cijene da bi se održala ili unaprijedila poslovna saradnja sa kupcima. Podstičući svoje kupce da i dalje kupuju i tražeći nove prilike za prodaju, često i izvan granica nacionalne privrede, aktivnosti prodajnog osoblja pozitivno utiču na ukupna privredna kretanja odnosno doprinose oporavku privrede.

Uticaj prodaje na širenje inovacija. Uloga prodajnog osoblja ogleda se u intezivnoj komunikaciji o inovaciji odnosno inoviranom proizvodu ili usluzi, posebno sa kategorijama kupaca koje su vrlo naklonjene novitetima.

Najvažnija uloga prodajnog osoblja je biti na usluzi kupcu odnosno pružiti mu sve potrebne informacije i podršku. To zahtijeva primjereno obučen prodajni sektor koje raspolaže svim potrebnim znanjima i vještinama. Kupci od prodajnog osoblja očekuju podršku prije, za vrijeme i nakon kupovine, a firmu koju predstavlja agent prodaje doživljavaju kao bitan činilac sopstvenog uspjeha.

1.3. Prodajni pristup

U zavisnosti od sopstvene tržišne orijentacije, preduzeće razvija različite oblike odnosa sa svojim kupcima. Kada nema dugoročnih očekivanja od određenog kupca ili je riječ o novom kupcu čije namjere u pogledu budućih kupovina nisu jasne, govorimo o *tradicionalnom ili transakcijskom pristupu prodaji*. Po ovom pristupu prodavac će nastojati da što prije zaključi prodaju, ne pridajući puno važnosti specifičnim potrebama kupca.

Prodavac će takođe nastojati kratkoročno da ostvari što veći obim prodaje, uz, što je moguće, manji sopstveni angažman. Ovakav pristup je tipičan za preduzeće koje praktikuje prodajni tržišni pristup, s obzirom na kratkoročnu orijentaciju i primarnu fokusiranost na ostvarenje sopstvenih prodajnih ciljeva. Međutim, ovakav pristup prodaji može postojati i kod započinjanja poslovnog odnosa između dva poslovna subjekta i ukoliko se obje strane zadovoljne saradnjom njihov odnos može prerasti u dugoročan odnos koji prevazilazi granice transakcijskog pristupa.

Kao suprotnost tradicionalnom transakcijskom pristupu, *prodaja zasnovana na razvoju odnosa s kupcima* usredsređena je na stvaranje i održavanje dugoročnih odnosa. Ti odnosi počivaju na dvosmjernoj komunikaciji i međusobnom povjerenju, uz postojanje određenog zajedničkog interesa i usredsređenosti na zajedničke dugoročne ciljeve. Za uspostavljanje povjerenja potrebno je vrijeme i zalaganje i prodajnog osoblja i kupca, ali i strateško opredjeljenje cijele organizacije. U praksi ovakav pristup prodaji se naziva partnerstvo.

1.4. Prodajni proces

Prodaja je proces koji se sastoji od određenog broja različitih aktivnosti koje preduzima prodajni sektor s ciljem ostvarenja prodaje i ostvarenja dugoročne saradnje sa kupcima.

Faze prodajnog procesa su:

1. Iniciranje saradnje

- a) Inicijalno traženje potencijalnih klijenata.
- b) Kvalifikovanje kupaca.
- c) Određivanje prioriteta kupaca.

2. Razvijanje odnosa

- a) Otkrivanje potreba kupca.
- b) Prezentiranje rješenja.
- c) Ophođenje s prigovorima i zaključenje prodaje.

3. Učvršćivanje odnosa

- a) Isporuka.
- b) Postprodajno usluživanje.

Dakle, postoje tri osnovna skupa aktivnosti. Na početku, preduzimaju se aktivnosti čiji je cilj identifikovati kupce. Nakon toga slijede konkretnije aktivnosti usmjerene na razvoj saradnje odnosno stvaranja odnosa sa kupcem. Treći skup aktivnosti postaje aktuelan kad se zaključi prodaja i one su usmjerene na učvršćivanje i jačanje stvorenog odnosa, a sa ciljem postizanja i očuvanja dugoročne saradnje.

Prodajni proces započinje *traženjem informacija o potencijalnim kupcima*. Pri tome je važno odrediti kriterijume prema kojima tražimo potencijalne kupce odnosno segmentirati tržište i odrediti segment kojem će se pristupiti. U praksi, prodajni sektor će se najprije usmjeriti na one djelatnosti koje već koriste vrstu proizvoda ili usluga koju ono nudi, a zatim i na druge u kojima postoje mogućnost da se započne s njihovom upotrebom. Na taj način se dolazi do jedne veće baze potencijalnih kupaca.

Naredni korak je *kvalifikacija kupaca* u okviru kojeg se vrši filtriranje baze kupaca i uklanjanje onih koji nemaju potencijala za razvoj saradnje. Kao kriterijum se može upotrijebiti bonitet ili opšte stanje poslovanja, veličina preduzeća, izraženi interes za novim dobavljačem i sl.

Kada se spisak potencijalnih kupaca pročisti, među preostalim potencijalnim kupcima određuju se oni koji će se *prioritetno* kontaktirati. Može se dogoditi da dio potencijalnih kupaca neće prihvatiti komunikaciju, čime će se broj onih koji ostaju na spisku dodatno smanjiti. Ukoliko se dogodi da ciljano preduzeće kupca koje ne reaguje na našu komunikaciju, a nama je ono zanimljivo zbog velikog potencijala moguće buduće saradnje, treba razmisliti o promjeni komunikacionog kanala ili eventualno posrednika (preduzeća ili osobe) koji bi dao preporuku za uspostavljanje komunikacije.

Nakon što potencijalni kupac pokaže zanimanje za uključivanje u međusobnu komunikaciju, prodavac se mora fokusirati na *otkrivanje njegovih potreba*. Takođe, ako potencijalni kupac već ima uhodanog dobavljača, korisno je saznati koji su to aspekti proizvoda ili prateće usluge u vezi kojih postoji određeno nezadovoljstvo ili potencijal za unapređenje. U ovoj fazi prodavac treba prije svega pažljivo slušati i nastojati saznati što je više moguće o potencijalnom kupcu i njegovim potrebama i željama.

U sledećem koraku prodavac *prezentira odnosno nudi rješenje* za prethodno otkrivene potrebe. Pri tome mu na raspolaganju stoje brojne mogućnosti poput klasične prezentacije koncepta ili ideje, demonstriranju efikasnosti proizvoda ili usluge, njihovog probnog korišćenja, ustupanja uzorka za testiranje i sl. Nakon što se potencijalni kupac upozna s ponuđenim rješenjem najčešće slijedi proces dalje rasprave, traže se dodatne informacije ili se mogu pojaviti i određeni prigovori, zabrinutosti, neslaganje. Često se *prigovori* odnose na cijenu odnosno ukupan trošak kupovine, čime se ulazi u *pregovaranje*. Ponekad će se

desiti na neki aspekt potrebe kupca možda nije adekvatno shvaćen od strane prodavca, pa će biti potrebna brza i kompetentna reakcija kako bi se spriječio negativan razboj situacije. Cilj svega preduzetog je da se na kraju uspješno dogovori posao – *zaključi prodaja*. Pri tome je važno voditi računa da zaključivanje prodaje ni u jednom trenutku ne smije biti isključivi cilj, već ukoliko se radi o novom kupcu na zaključenje prodaje bi se trebalo gledati kao na početak potencijalno dugotrajnijeg odnosa.

Po zaključenju prodaje može i dalje postojati potreba za prodajnim osobljem u zavisnosti od dogovorenih uslova *isporuke*. Ako je recimo dogovoreno da prevoz predmeta prodaje bude u organizaciji prodavca, kupac očekuje isporuku u dogovorenom roku, bez potrebe za nekim svojim dodatnim angažmanom. Kad je u pitanju međunarodno poslovanje, prodavac će se obično pobrinuti o izradi potrebne dokumentacije neophodne za izvoz robe. Ako je dogovor da kupac preuzima robu, od prodavca se očekuje samo rapoloživost robe u dogovoreno vrijeme. Kad je roba isporučena, prodavac mora i dalje njegovati odnos sa kupcem. U slučaju isporuke jednostavnih proizvoda prodavac bi trebalo da provjeri da li je sve bilo u redu sa isporukom, da li je kvalitet proizvoda zadovoljavajući i u konačnom da li je kupac zadovoljan. Kod složenijih proizvoda *postprodajno usluživanje* obuhvata i aktivnosti poput pružanja usluga servisiranja, nadogradnje proizvoda i obučavanje korisnika. Sve navedene aktivnosti pomažu rastu povjerenja između prodavca i kupca i ostvarenju dugoročno zadovoljavajućeg poslovnog odnosa.

1.5. Odnos marketinga i prodaje

Sa stanovišta teorije marketinga, prodaja, odnosno lična prodaja, tretira se kao jedan od elemenata promotivnog miksa uz ostale vrste komunikacionih aktivnosti poput oglašavanja, odnosa s javnošću i unapređenja prodaje. U takvom pristupu prodaja se smatra sastavnom komponentom marketinga, pri čemu se naglašava njena komunikaciona dimenzija, ali i bitna uloga u sprovođenju marketing strategije. S druge strane, u praksi je prodaja kao funkcija često dovojena od marketinga odnosno zadatak marketinga je da pruži potporu prodaji tj. da u određenoj mjeri olakša posao prodavca.

I kupci često vide marketing i prodaju kao jednu funkciju i smatraju da obje služe potpuno istom cilju. U praksi, prodajno osoblje je često posvećeno ostvarenju kratkoročnih prodajnih ciljeva, jer prodaja donosi novac preduzeću, a marketing stručnjaci su s druge strane usredsređeni na izgradnju imidža preduzeća i marke, što je vremenski zahtjevniji proces povezan sa dugoročnim tržišnim ciljevima. Marketing stručnjaci koji su nedavno imali više formalno obrazovanje od prodajnog osoblja, su vrlo analitični, orijentisani na podatke, usmjereni na projekte i u potpunosti fokusirani na izgradnju konkurentskih prednosti za budućnost. Ali njihov proces planiranja se uglavnom odvija u kancelariji, a ne na terenu. Prodajni sektor s druge strane provodi vrijeme u razgovoru sa potencijalnim i postojećim kupcima i ne samo da ima saznanja o njihovim potrebama, već može i pretpostaviti kada će proizvod u određenom trenutku doživjeti zrelost, a koji odumrijeti.

Prodajni sektor svoje ciljeve ostvaruje kroz zaključenje prodaje pa je lako utvrditi nivo uspjeha ili neuspjeha. S druge strane, potrebno je više vremena da bi se pokazali učinci marketing stručnjaka vezanih za dugoročne konkurentske prednosti preduzeća.

Dakle, za tržišni uspjeh preduzeća ključna je saradnja između marketinga i prodaje. Taj odnos može biti neusklađen ili čak obilježen sukobom, ali bi svako preduzeće trebalo težiti uspostavljanju, koordinaciji i integraciji ovih funkcija.

2. OBILJEŽJA PRODAJNOG ZANIMANJA

2.1. Prodjno zanimanje

Potražnja za kvalitetnim kadrovima u okviru prodajnog zanimanja je tradicionalno velika i vremenom se ne smanjuje nego, naprotiv, povećava. Mijenjaju se samo područja za koja se traže uporedo sa promjenama u privredi i društvu uopšte.

Obilježja prodajnog zanimanja koja prodaju čine atraktivnom za sve struke su:

- *Sloboda i fleksibilnost.* Prodajno zanimanje nudi slobodu i fleksibilnost naročito za ljude koji ne žele svoje radno vrijeme provoditi u kancelariji obavljajući rutinske poslove. Prodavci uglavnom samostalno, ili u velikoj mjeri, odlučuju kako će organizovati svoje radno vrijeme u smislu posjećivanja određenih kupaca, planiranja ruta, obavljanja administrativnog dijela posla u kancelariji i sl.
- *Finansijske nagrade i dodaci.* Često su prodavci najbolje plaćeni zaposleni u preduzeću, jer postoje stimulatívne skale koje se odnose na učinak, pa mjesečna ili kvartalna zarada je određena količinom lične predanosti prodajnom poslu i sopstvenim sposobnostima. Prodajni sektor po pravilu ima na raspolaganju službeni telefon, laptop, automobil, kao i određeni iznos reprezentacije za provođenje vremena sa kupcem.
- *Prilike za napredovanje i mobilnost.* Na tržištu rada postoji konstantna potreba za uspješnim prodajnim profesionalcima. Dobri prodavci obično nemaju problema sa

pronalaskom novog posla, a i unutar određene djelatnosti obično se zna ko su oni oko kojih se treba potruditi da bi bili dio našeg prodajnog tima.

Fluktuacija prodajnog osoblja je vrlo naglašena, kako u smislu napredovanja, tako i u smislu mobilnosti u okviru djelatnosti kad se radi o promjeni poslodavca. Kako bi zadržali prodajni talenat mnogi poslodavci kreiraju razne podsticajne sisteme nagrađivanja. Takođe, u većim preduzećima postoje i višetruke mogućnosti razvoja lične karijere počevši od prodajnog asistenta, prodajnog savjetnika, rukovodioca prodajnog tima, menadžera odnosa s kupcima do različitih pozicija u marketingu i u upravi preduzeća. Smatra se da je prodaja najbolje mjesto za početak karijere bez obzira na smjer daljeg razvoja.

- *Izazov i odsustvo rutine.* Prodajna zanimanja u sebi nose određenu dozu izazova, jer postavljaju stalne zahtjeve pojedincu, kako u vidu ostvarenja prodajnih planova tako i u vidu ličnog razvoja, što dovodi do potpunog izostanka rutine. Nekima to odgovara, a onima koji nisu naviknuti na stalni izazov i malo ili nimalo rutine u radu izaziva veliki stres.
- *Objektivnost u vrednovanju rezultata.* Prodajni rezultati govore sami za sebe. Lako ih je izmjeriti i pripisati tačno određenoj osobi, nagraditi je ili sankcionisati na osnovu ostvarenih rezultata. Nema puno drugih zanimanja koja mogu jednako objektivno procijeniti lični doprinos ukupnom uspjehu preduzeća.

2.2. Osobine potrebne za uspješnu prodaju

U prošlosti je dominiralo mišljenje da svaka ekstrovertna i pričljiva osoba može biti odličan prodavac. Međutim, danas su nauka i praksa saglasne u stavu da to nije apsolutni uslov za bavljenje prodajom odnosno da postoje druge osobine koje su važne pa prodavac postaje dobar putem sticanja iskustva, ulaganja u sebe i svoju edukaciju.

Imajući u vidu kompleksnost prodaje, kompleksnost zahtjeva kojima pojedinac treba da udovolji na različitim prodajnim zanimanjima, različitost potreba i osobina kupaca... jedinstveni obrazac nije moguće formirati. Zbog velikog raspona mogućih zaposlenja u prodaji, ali i drugih varijabli koje treba uzeti u obzir, nije moguće dati jedinstven popis ličnih obilježja koja bi trebalo osoba da posjeduje sa dobrim predispozicijama za uspješnu prodajnu karijeru. Preduzeća u skladu sa svojim potrebama, tržištem, kupcima i prodajnim situacijama definišu kombinaciju obilježja koja smatraju da kandidati za prodajne poslove u njihovoj organizaciji treba da imaju. Posjedovanje obilježja se provjerava u postupcima selekcije uz pomoć različitih testova i kroz razgovore s prijavljenim kandidatima. Takođe, spisak najpoželjnijih osobina zaposlenih se mijenja kroz vrijeme pod uticajem trendova, globalizacije i digitalizacije, pa je skoro nemoguće precizirati određeni spisak koji bi bio aktuelan duže vrijeme.

Mnoštvo je različitih osobina prepoznatih kao važno obilježje prodajnog profesionalca, i u većini slučajeva se radi o njihovom kombinovanju.

Lični moral i pouzdanost. Zbog stereotipa o niskom moralu prodavaca, ovo su možda najvažnije osobine koje prodajni profesionalac u 21. vijeku treba da ima. Nije moguće uspostaviti a kamoli održati i nadograđivati dugoročne odnose sa nekim ko nije iskren, a ni pouzdan, u smislu ispunjavanja onoga što je obećano.

Emocionalna inteligencija. Sposobnost efikasnog razumijevanja sopstvenih emocija i emocija ljudi s kojima se susrećemo i razgovaramo, kao i sposobnost upravljanja sopstvenim i emocijama osobe s kojom se nalazimo u interakciji. Prodajni profesionalac koji ima naglašeno razvijenu emocionalnu inteligenciju sposoban je preciznije da identifikuje stvarne potrebe kupca, da bolje razumije njegove probleme i da shvati zašto se kupac osjeća ne određeni način. Prodajni sektor koje ima visoku emocionalnu inteligenciju će se bolje nositi sa suprotstavljenim stavovima svog preduzeća s jedne strane i želje kupaca s druge strane. Takođe, visok nivo emocionalne inteligencije pomaže u ophođenju sa svim vrstama kupaca i njihovim različitim komunikacionim vještinama i ponašanjima. Prodavci se tokom svog posla susreću i sa odbijanjem potencijalnih kupaca pa svođenje takvih ishoda na neličan način i nesmetani nastavak dalje, podrazumijeva da je emocionalna inteligencija od velikog značaja za efikasnu prodaju.

Komunikacione sposobnosti. Ne podrazumijevaju samo verbalnu komunikaciju u smislu sposobnosti prenosa poruke do kupca, već i sposobnost postavljanja pitanja, aktivnog slušanja i razumijevanja, kao i neverbalne komunikacije. Takođe je važna i međukulturalna osjetljivost u komunikaciji, kako u smislu komunikacije na međunarodnim tržištima tako i komunikacije s ljudima čija je organizaciona i industrijska kultura potpuno različita od kulture prodavca.

Kreativnost. Lično obilježje koje se tiče maštovitosti i domišljatosti u iznalaženju novih rješenja i ideja. Uspješni prodavci koriste svoje kreativne sposobnosti u građenju veza sa klijentima, i za efikasno upravljanje tim odnosom. Ponekad je potrebna doza kreativnosti da bi se uopšte obezbijedio sastanak sa kupcem, a naročito je izražena u pripremi impresivne prodajne prezentacije koju će kupac dugo pamtit. Kreativnost je potrebna i u iznalaženju rješenja u načinu usluživanja kupaca nakon što je proizvod prodat. Kreativnost se može uvježbavati kroz različite procese kreativnog razmišljanja i učestvovanjem u kreativnim radionicama.

Uslužnost. Sastavni je dio prodajnog posla jer prodajni sektor pruža određenu vrstu savjetničkih usluga svojim korisnicima. Važno je da osoba koja se bavi prodajom ima smisao za ophođenje sa ljudima, kao i želju da im pomogne, stvajući se na raspolaganje, odnosno izlaženjem u susret kupcu. U tom slučaju, uslužnost nije samo dio posla već životna filozofija koja počiva na želji za pomaganjem drugima.

Upravljanje (samim) sobom. Ovo je možda i najvažnije obilježje osobe koja se želi baviti prodajom. Upravljanje sobom (engl. *self-leadership* ili *self-management*) je proces vođenja sebe radeći prave stvari na pravi način. Prodajni sektor često radi samostalno, bez kontinuiranog nadzora i kontrole. Prodavac je zadužen za planiranje rasporeda prodajnih kontakata i posjeta, obilaženje i posjećivanje kupaca, utvrđivanje rute obilaska prodajnog područja, upravljanje vremenom i upravljanje stresom. Zahvaljujući baš toj sposobnosti samoupravljanja i samokontrole, svojstvene prodajnom osoblju kao i preduzetnicima, mnoge osobe koje su počele u prodaji završe kao uspješni preduzetnici.

Upravljanje sobom može imati više različitih dimenzija, a u kontekstu prodaje su posebno važne one koje se tiču upravljanja portfoliom kupaca, upravljanja rutama i područjima, vremenom, stresom, dokumentacijom i informacijama.

2.2.1. Upravljanje sopstvenom produktivnošću

Upravljanje sobom se odnosi na pametan rad kojem je svojstveno planiranje, ispunjavanje ciljeva i odmjerjenost. Upravljanje sobom počinje unutrašnjim dijalogom s sopstvenim bićem i postavljanjem sebi pitanja kako bi se precizirali ciljevi na različitim nivoima. Planiranjem treba obuhvatiti obaveze koje nisu vezane isključivo za posao, počevši od životnog planiranja, u smislu definisanja kako želimo živjeti i čime se želimo baviti, godišnjeg planiranja, pa preko mjesečnog i sedmičnog planiranja sve do nivoa definisanja dnevnih obveza i zadataka. Tek kada je obavljeno planiranje i postavljeni ciljevi, pojedinac radi na tome da ciljevi budu i ostvareni. Pri tome se oslanja na ono što je moguće postići kroz različite dimenzije upravljanja sobom.

U kontekstu prodajnih poslova, upravljanje započinje prvim i najvažnijim segmentom ili dijelom ličnog upravljanja, a odnosi se na upravljanje portfoliom kupaca za koje je prodajni profesionalac zadužen. Potom slijedi upravljanje prodajnim područjem i putnim rutama, upravljanje vremenom, stresom i na kraju upravljanje informacijama i dokumentima.

2.2.2. Upravljanje kupcima

Pretpostavka uspješnog prodajnog djelovanja je da se, prije preduzimanja bilo kakvih koraka ili aktivnosti povezanih s kupcima, identifikuju i analiziraju određene grupe ili segmenti kupaca. S aspekta efikasnog korišćenja, uvijek ograničenih prodajnih resursa, racionalno je i korisno cijelo tržište podijeliti na manje dijelove kojima se lakše i produktivnije upravlja. Ti manji djelovi se nazivaju prodajna područja i uglavnom se odnose na određeni geografski prostor na kojem su locirani naši postojeći i potencijalni kupci. To je klasičan pristup definisanju prodajnih područja koji se i danas uspješno koristi u nekim djelatnostima, ali sve se češće prodajna područja određuju shodno njihovom prodajnom potencijalu. Za svako prodajno područje se u narednom koraku oblikuje prodajna strategija kojom se utvrđuje prodajni napor koji je potrebno uložiti u svaku od utvrđenih grupa kupaca. Na primjer, određuje se u kojim situacijama je potrebno kupca posjetiti lično, a kad je racionalno i opravdano osloniti se na druge mogućnosti kontaktiranja, kao što je pozivanje telefonom, slanje e-pošte ili na neki drugi uobičajeni način kontaktiranja.

U nekim će se preduzećima, pogotovo u velikim, poput multinacionalnih, analiza kupaca obavljati na nivou menadžera prodaje, a prodajni sektor će dobiti tačna uputstva o prodajnom naporu i količini prodajnog posjećivanja svake od postojećih kategorija kupaca. U drugim situacijama, pogotovo kad se radi o manjim preduzećima, prodajni sektor obično ima veću slobodu djelovanja pa i analizu kupaca obavlja samostalno. Po obavljenoj analizi se potpuno samostalno ili u dogovoru s menadžerom

odlučuje o vrsti, načinu i učestalosti kontaktiranja s pojedinim kategorijama kupaca.

Analiza kupaca je izuzetno važna, jer u poslovnoj se praksi gotovo uvijek javlja *Paretovo pravilo* ili situacija da preduzeća 75 – 80% svoje prodaje realizuju iz poslovnog odnosa sa samo 20 – 25% od ukupnog broja sopstvenih kupaca. Međutim, određeni je izazov tačno utvrditi koji trenutni i potencijalni kupci ulaze u grupu od 20 – 25% najprofitabilnijih. Dvije najčešće korišćene metode analize kupaca jesu:

- ABC analiza ili analiza po osnovi jednog faktora i
- Analiza portfolia ili analiza po osnovu barem dva faktora.

ABC analiza je najjednostavnija i najčešće korišćena metoda analize kupaca koja se temelji na vrednovanju jednog faktora i grupisanju kupaca na osnovu tog jednog faktora. Iako taj jedan faktor može biti bilo šta, u praksi se najčešće koristi prodajni potencijal kao osnova za grupisanje ili kategorizaciju kupaca. Kad se u analizi kao odabrani faktor koristi prodajni potencijal, onda je neophodno imati na raspolaganju podatke uz pomoć kojih se može odgovoriti na sledeća dva pitanja: Koju vrijednost kupovine kupac trenutno ostvaruje? U kojoj mjeri je moguće povećati prodaju ako se ulože veći prodajni naponi? S obzirom na rezultate analize, kupci s najvećim identifikovanim potencijalom se tradicionalno svrstavaju u grupu A, oni koji imaju srednji potencijal idu u grupu B itd. Potom se za svaku grupu utvrđuju optimalni prodajni naponi koje treba uložiti prodajni sektor da bi se razvio i održao odnos s kupcima. Ova je metodologija široko rasprostranjena jer je jednostavna za upotrebu odnosno ne zahtijeva nikakvu složenu statističku analizu niti manipulaciju

podacima. Ipak, nedostatak je što se postavlja pitanje koliko je moguće na bazi isključivo jednog faktora donijeti ovako važnu klasifikaciju.

Analiza portfolija je primarno osmišljena kao unapređenje ABC analize. Ona se upotrebljava na način da se izaberu dva faktora važna za preduzeće pa se oblikuje matrica na osnovu ta dva faktora. Svaki se faktor vrednuje u rasponu od niskog do visokog značenja. Na taj se način dobiju 4 grupe kupaca za koje se potom utvrđuju odgovarajući prodajni naponi i strategija prodaje. Najčešće se koriste faktori kao što su prodajni potencijal i konkurentski položaj prodavca.

Bez obzira koja je metoda korišćena za definisanje prodajnih područja, nakon što su ona utvrđena, potrebno je mjeriti i pratiti njihovu prodajnu uspješnost. Pri tome treba naglasiti da se uspješnost prodajnog područja ne smije izjednačiti s uspješnošću prodajnog osoblja, jer je moguće da područje samo po sebi zbog visokog potencijala ostvaruje odlične rezultate, čak i kada to nije proporcionalno uloženom trudu prodajnog osoblja, isto kao što je moguća i obrnuta situacija. Da se ne bi upalo u ovu zamku, potrebno je utvrditi faktore koji utiču na uspješnost prodaje određenog područja nezavisno od uspješnosti prodajnog djelovanja prodavaca, što je u domenu menadžera prodaje.

2.2.3. Upravljanje rutama i područjima

Nakon što su utvrđena prodajna područja i strategija prodajnih napora za svako od područja, prodajni sektor organizuje svoje djelovanje kroz samostalno upravljanje rutama i obilascima kupaca unutar sopstvenog prodajnog područja. Iako je

komunikaciona tehnologija posljednjih godina značajno napredovala i postoje razne aplikacije koje pomažu planiranju putovanja, i dalje se smatra da se većina aktivnosti vezanih za planiranje putovanja oslanja na znanje prodajnog osoblja.

Obilazak prodajnog područja odnosno putovanje do kupaca i između njih je aktivnost koja nema prodaju za direktnu posledicu, a s druge strane oduzima puno vremena. Putovanje i posjeta ne bi bili toliko problematični kada bi prodajni sektor posjećivalo samo stalne i poznate kupce s kojima su već uspostavljeni dugoročni odnosi i kada bi se sa svakim kupcem provodila jednaka količina vremena koju je moguće unaprijed odrediti. U praksi to najčešće nije slučaj, pa se uz stalne obično posjećuju i potencijalni novi kupci koje isto treba uklopiti u raspored obilaska. Pridodamo li tome i vrijeme koje se izgubi u čekanju susreta s kupcem, dolazi se do značajne količine vremena koja se nepovratno izgubi. Istraživanja su pokazala da prodajni sektor, u prosjeku provede samo 20 – 30% uobičajenog radnog dana prodajući kupcima u direktnom kontaktu licem-u-lice. Ostatak od 70 – 80% biva potrošeno na druge aktivnosti koje direktno ne generišu prodaju, ali bez kojih se ne može buduću da su njena indirektna podrška. Te vrste aktivnosti uključuju administrativne obaveze, sastanke u kancelariji, putovanja i čekanja. Tu su takođe svrstane i one aktivnosti koje se događaju u interakciji s kupcem, ali im primarna svrha nije neposredno dobijanje narudžbe nego recimo istraživanje tržišta, usluživanje kupaca prije, za vrijeme i nakon kupovine ili obavljanje promocije na prodajnom mjestu. Sve to je sastavni dio prodaje usmjerene na gradnju odnosa, ali nije prodaja u užem smislu čija je posledica ispisivanje narudžbe ili potpisivanje ugovora. Da bi se unaprijedila produktivnost i

smanjilo vrijeme putovanja i čekanja, pristupa se pažljivom planiranju ruta i rasporeda posjeta. Cilj upravljanja rutama je optimizirati prodajne posjete kupcima na način da se vrijeme putovanja svede na minimum. Djelotvorno i efikasno upravljanje rutama bi trebalo pomoći u ostvarenju tri osnovna cilja:

- maksimiziranje količine vremena koje svaki prodajni profesionalac provede u direktnom kontaktu licem u lice s kupcem;
- minimiziranje onoga što spada u takozvano neprodavajuće vrijeme a odnosi se na aktivnosti koje ne doprinose ostvarenju prodaje na direktan način;
- odgovarajuće i uravnoteženo pokrivanje svih kupaca određenog prodajnog područja.

Treba znati da plan obilazaka prodajnog područja nije statički plan jer uslovi na terenu se mijenjaju doslovice preko noći i te promjene treba ugraditi u plan.

Uopšteno, postoje dvije osnovne vrste obrazaca putnih ruta: rutinski obrazac i varijabilni obrazac. Rutinski obrazac podrazumijeva putne rute koje se uvijek iznova ponavljaju. Ovu vrstu planiranja je moguće koristiti u situacijama u kojima prodavac uglavnom posjećuje uvijek iste kupce. Varijabilni obrasci se pojavljuju kada prodavac posjećuje postojeće kupce i potencijalne kupce, bez neke unaprijed utvrđene šeme obilazaka.

2.2.4. Upravljanje vremenom

Upravljanje vremenom počinje određivanjem ciljeva. Nakon što su ciljevi određeni, potrebno je raditi na njihovom ispunjenju svakog dana i to uz pomoć dnevnog popisa aktivnosti

koje treba obaviti, a koje u svojoj ukupnosti doprinose ostvarenju ciljeva. Ipak, i onda kada osoba vrlo precizno i detaljno utvrdi planove, moguće je da će naići na određene poteškoće u njihovoj realizaciji. Ma koliko dobro planirali, skoro se uvijek u praksi javlja problem da u nekom trenutku imamo previše zadataka odjednom pa se postavlja pitanje kako ih obaviti.

Jedna od mogućnosti je multitasking odnosno istovremeno obavljanje više zadataka. Donedavno je prevladavalo mišljenje da je multitasking neophodna vještina za prodajno zanimanje, ali istraživanja pokazuju da zbog uporedog pokušaja usmjeravanja pažnje na više zadataka produktivnost može opasti, tako da je najbolji savjet: *manje multitaskinga, više rutine za veću produktivnost*. Takođe, multitasking ne štedi vrijeme, naprotiv, povećava vrijeme obavljanja zadataka koji bi se obavili u kraćem vremenu da su se obavljali jedan po jedan. Tome još treba dodati veću stopu grešaka koje nastaju kao posledica ne posvećivanja potpune pažnje samo jednom zadatku. Preporučuje se da se pri obavljanju važnih poslova uklone sve smetnje i da se ne praktikuje multitasking.

Druga mogućnost pristupa situaciji u kojoj imamo *previše zadataka odjednom* je utvrđivanje njihovih prioriteta. Po 4D modelu, izdvajaju se četiri kategorije zadataka koje kreiraju posebne kvadrante koordinatnog sistema.

I Zadatke koji su **HITNI** i **BITNI** kao što je rješavanje kriznih situacija, pisanje izvještaja koje je neophodno *sjutra* predati, zadaci čiji rokovi ističu tako da ih treba obaviti odmah, bez ikakvog odlaganja.

II Zadaci koji **NISU HITNI, ALI JESU BITNI**, kao što je pisanje godišnjeg izvještaja, mjesečno planiranje, lično usavršavanje, izgradnja odnosa i sl. Njih treba odložiti ili odlučiti šta i kada raditi na njima.

III Zadaci koji su **HITNI, ALI NISU BITNI** se odnose na molbe drugih ljudi da učinimo nešto što je njima važno ili obveze koje sebi nametnemo da bi odložili neku važniju, ujedno i nama neprivlačnu, aktivnost poput sastanaka, slanja dopisa i sl. Takve aktivnosti treba delegirati, vodeći računa da se kod delegiranja drugome prepušta samo posao, ali ne i odgovornost za njihov ishod, pa u skladu sa tim treba odabrati odgovarajuće saradnike kojima se delegira.

IV zadaci koji nisu ni **HITNI, ni BITNI** su na primjer učestalo otvaranje e-maila poruka, odlazak na internet, društvene mreže i uopšteno sve ono što spada u odvlačitelje pažnje ili tzv. *kradljivce vremena*, koje treba izbjegavati odnosno maći iz dnevnog rasporeda.

Ako se odlučimo baviti važnim zadacima, najprije bi se trebalo posvetiti najtežim jer prosječna osoba ima ograničenu kreativnost i energiju tokom dana. Uz to, istraživanja pokazuju da je nivo kreativnosti najaktivniji odmah nakon buđenja. Zato je važno organizovati dan tako da se ujutro obavljaju najteži zadaci za koje je potreban najveći nivo kreativnosti, a kasnije će se završavati zadaci za koje je potrebno manje kreativnog napora.

Nakon dobro isplaniranih i obavljenih zadataka koji su obilježili određeni radni dan, dobro bi bilo još jednom pogledati sopstvene bilješke, da bismo provjerili jesu li svi planirani zadaci zaista i obavljeni. Takođe, preporučljivo je na kraju svakog tekućeg dana pregledati spisak zadataka za sutradan, odrediti prioritete i odlučiti na čemu ćemo prvo početi da radimo.

2.2.5. Upravljanje stresom

Prodajni poslovi se smatraju visokostresnim zato što je prodajni sektor često izložen suprotstavljenim ciljevima: težnjama kupaca i težnjama preduzeća za koje radi. Uz to postoji i pritisak vezan za ostvarenje prodajnih ciljeva ili kvota. Kada je osoba suočena s rokovima koji su na izmaku, javlja se osjećaj pritiska zbog premalo vremena i previše zadataka, posebno ako je propušteno određivanje prioriteta. Prodaja je mahom ispunjena zahtjevnim i važnim pregovorima, sastancima i prezentacijama koje su ponekad i pred većim brojem ljudi, što samo po sebi nije svima ugodno.

U prodaji ima puno različitih izvora stresa, a neki od njih su:

- mnoštvo putovanja i odsustvo od kuće i iz kancelarija;
- dugo i nekonvencionalno radno vrijeme;
- puno raznovrsnih, nerutinskih obveza i zadataka, malo vremena;
- interakcija s mnoštvom različitih tipova kupaca, od kojih su neki posebno zahtjevni i komplikovani;
- odbijanje kao sastavni dio prodajnog posla;
- loš prodajni menadžment, nejasno definisane uloge i odgovornosti;
- međusobna konkurencija i loši odnosi na radnom mjestu;
- savremena tehnologija koja nas čini stalno dostupnima;
- drugi štetni uticaji na zdravlje: teška hrana, alkohol, cigarete, nedovoljna tjelesna aktivnost i slično.

Iako određena istraživanja sugerišu da je određeni manji stepen stresa čak i poželjan zbog pozitivnog podsticaja, u prodaji

previše stresa može biti ozbiljan problem koji potencijalno ugrožava i međusobne odnose i sopstvenu produktivnost. Čak, previše nagomilanog stresa, negativnih i prijetećih situacija može kod pojedinca izazvati i depresiju usled koje osoba može *izgoreti* (engl. *burn-out*) i ozbiljno se razboljeti. Iako se čini da je, naročito u ovo savremeno doba, stres nemoguće izbjeći ili obuzdati, to je pogrešan stav jer je moguće naučiti upravljati sobom, sopstvenim emocijama i neprimjerenim reakcijama, a takođe i kako se ponašati u skladu s očekivanjima u određenim poslovnim situacijama.

2.2.6. Upravljanje dokumentacijom i informacijama

Prodajni sektor se skoro uvijek žali na količinu administrativnog posla koja uključuje sastavljanje izvještaja, arhiviranje dokumentacije i upravljanje informacijama.

Ipak, većina prodajnih profesionalaca priznaje da su tačne i ažurirane bilješke važne i da u konačnom, dovode do češćeg zaključivanja prodaje i osiguranja boljeg usluživanja kupaca. Svaka poslovna organizacija ima određena pravila koja se odnose na arhiviranje i čuvanje dokumenata. Nezavisno od toga da li su ona striktno postavljena ili čak uređena, prodajni sektor treba voditi računa o svakodnevnom i urednom arhiviranju svih važnih dokumenata povezanih s određenim kupcem ili obavljenom kupovinom. U suprotnom se lako može desiti da će se usled fokusiranosti na kupce i prodaju, ovaj važan dio prodajnog posla zanemariti. Potrebno je za početak sistemski razvrstati dokumentaciju. Razvrstavanje podrazumijeva prikupljanje i čuvanje svih dokumenata na za to određenom mjestu:

- ako je dokument važan, isti se arhivira u odgovarajuću mapu;
- ako se dokument tiče nekog drugog u organizaciji, treba ga proslijediti odgovarajućoj osobi uz pisani (elektronski) trag;
- ako je dokument nevažan ili zastario, treba ga se riješiti.

Uz upravljanje dokumentacijom, važan segment prodajnog posla je i upravljanje informacijama, posebno onima koje se odnose na kupce. U prodajnim organizacijama ovaj dio je obično uređen uz pomoć unaprijed definisanih baza podataka i obraza izvještavanja.

Najčešće se koristi sledeće:

- **Baza podataka** sadašnjih i potencijalnih kupaca. Prodajni profesionalac bi trebalo da ima sopstvenu arhivu u koju može upisati imena, adrese i e-mail adrese, telefonske brojeve svojih kupaca. Ovim podacima bi trebalo priključiti i druge informacije koje se mogu odnositi na osobine kupca, imena ljudi koji bi mogli uticati na kupovinu ili prikladno vrijeme za posjećivanje. Početak stvaranja ovakve baze može biti razvrstavanje dobijenih vizit kartica.
- **Izvještaji o posjeti** se ne odnose samo na brojčane podatke poput svakodnevnih posjeta, broja napisanih ponuda i slično. Baš suprotno, poslovne organizacije koje stavljaju naglasak na savjetodavnu prodaju, pod izvještajem o posjeti će podrazumijevati prikupljanje mnogo više ličnih informacija o kupcu na osnovu kojih se može proširiti njegov profil, kao i više informacija o kupčevim

kratkoročnim i dugoročnim planovima u vezi budućih kupovina. Preporučljivo je voditi kratke i jasne bilješke o svakoj posjeti, a koje je onda jednostavno pretočiti u izvještaj, i koje treba nastojati napisati u kratkom vremenskom periodu nakon posjete.

- **Evidencija** troškova se odnosi i na putne i na troškove reprezentacije, a preduzeća imaju obično unaprijed oblikovane obrasce za izvještaje ove vrste.

2.2.7. Upravljanje odnosima s drugim članovima prodajnog tima

Timski rad i kvalitetni interni odnosi postaju još značajniji u preduzećima koja imaju razvijen sistem upravljanja ključnim kupcima. U tom se slučaju formira prodajni tim sastavljen od osoba raznolikog obrazovnog profila, uključujući inženjere, osobe iz proizvodnje, marketinga, finansija, višeg menadžmenta. Osim što se radi o različitom stečenom obrazovanju, razlikuju se često i stavovi koji su u vezi sa najboljim načinima za zadovoljenje potreba kupaca.

U spomenutom kontekstu možemo razlikovati intrafunktionalnu i interfunktionalnu saradnju. U prvom slučaju radi se o međusobnoj saradnji osoblja prodaje unutar prodajnog sektora, dok se u drugom radi o kvalitetu saradnje koju osoblje prodaje razvija s osobljem drugih poslovnih funkcija.

Bez obzira radi li se o intrafunktionalnoj ili interfunktionalnoj saradnji, prodajni sektor bi trebalo da poznaje pravila uspješnog timskog rada:

1. Nastojati razumjeti situaciju i položaj druge osobe, stavljajući se u njenu ulogu, vodeći računa o njenom obrazovanju i širem miljeu iz kojeg osoba dolazi.
2. Odnosi među ljudima, pa tako i kolegama, u većini se slučajeva temelje na *malim stvarima* poput sitnih ljubaznosti, pristojnog pozdravljanja na hodniku, pokazivanju zanimanja za članove porodice, aktivno slušanje i pamćenje onoga šta je osoba rekla.
3. Održavanje obećanja i uspostavljanje razumnih očekivanja.
4. Korišćenje ljubaznih riječi kao što su *hvala, molim, oprost*. U slučaju greške, važno je grešku priznati i zajednički raditi na njenom otklanjanju. Prebacivanje odgovornosti za sopstvenu grešku na drugog ne rezultira ničim dobrim niti za tim, niti za pojedinca.

3. KOMUNIKACIJA

Komunikacione vještine su jedna od najvažnijih sposobnosti prodajnih profesionalaca. Visokorazvijene i pažljivo upotrijebljene komunikacione sposobnosti su ključ prodajne uspješnosti koju nije moguće ostvariti bez visokog nivoa međusobnog razumijevanja i uvažavanja. Cilj svake uspješne komunikacije je efikasno prenošenje poruka koje druga strana ispravno razumije, kao i ulaganje napora obje strane da komunikacija bude lišena neminovnih komunikacionih smetnji.

3.1. Komunikacioni proces

Komunikacija se definiše kao proces razmjene informacija preko dogovorenog sistema znakova. U kontekstu prodaje riječ *razmjena* upućuje da u procesu komunikacije učestvuju minimalno dvije osobe, prodavac i kupac, a uspješnost njihove međusobne razmjene informacija će odrediti efikasnost ukupne prodajne komunikacije.

Kvalitetna prodajna komunikacija se zasniva na dvo-smjernosti odnosno naizmjeničnom preuzimanju uloge pošiljaoca i primaoca poruke i na strani prodajnog osoblja i na strani kupca.

Tri su ključna elementa svake komunikacije: pošiljalac poruke, poruka koja se prenosi uz pomoć određenog komunikacionog kanala ili medija i primalac poruke.

Pošiljalac poruke je osoba ili strana koja započinje komunikaciju. U kupoprodajnom odnosu to može biti i kupac i prodavac, ali češće prodajni sektor inicira međusobnu komunikaciju. Pošiljalac – prodajni sektor – ima određene informacije, uputstva i ideje koji želi prenijeti drugoj strani odnosno kupcu. Da bi poruka bila uspješno isporučena, navedene elemente je potrebno kodirati iz apstraktnog oblika u oblik razumljiv sagovorniku. Najčešće su to riječi koje do sagovornika putuju određenim komunikacionim kanalom. One mogu biti verbalno izražene odnosno izgovorene u situaciji lične prisutnosti sagovornika ili prenesene usmeno ili pisano koristeći se dostupnim tehničkim mogućnostima.

Za uspješno komuniciranje, potrebno je kontinuirano provjeravati je li kupac primio poruku i da li ju je razumio na ispravan način. Tu funkciju obavlja *povratna veza*. Povratna veza se u prodaji ne događa uvijek spontano, zato je potrebno da prodajni sektor podstiče kupca da što više govori i postavlja mu pitanja kako bi provjerio kupčevo razumijevanje, podstaknuo zanimanje i poboljšao pamćenje. Moguće je da se desi da se poslate poruke izgube u komunikacionom kanalu ili se izmijene u procesu prenosa pa ih potencijalni kupac tj. primalac drugačije razumije i u tom slučaju govorimo o buci ili šumu u komunikaciji.

Komunikaciona buka ili *šum* je relativno česta pojava koja se može javiti u svakoj fazi komunikacionog procesa i najčešće se stvara usled:

- nejasnog i logički loše strukturiranog govora ili pisane komunikacije,
- korišćenja stručnih izraza koje kupac ne poznaje i neugodno mu je da traži pojašnjenje,
- korišćenja dvosmislenih izraza,
- nekorišćenja povratne veze.

Važnost efikasne komunikacije je neupitna tim više što je loša komunikacija uzrok brojnih međusobnih sukobljavanja, propuštanja dobrih prilika, a u ekstremnim uslovima rezultira čak i agresivnim ponašanjem.

Dobri komunikatori se razlikuju od slabijih po tome što su svjesni nepovoljnih učinaka loše komunikacije i ulažu svjestan trud i napor u usavršavanje poruka koje žele prenijeti, redovno provjeravaju kupčevo razumijevanje uz pomoć povratne veze i prilagođavaju svoj lični komunikacioni stil komunikacionom stilu kupca.

3.2. Vrste komunikacije

Dvije vrste komunikacije o kojima se često govori su *verbalna i neverbalna* komunikacija. Verbalnu komunikaciju karakteriše upotreba riječi u interakciji između pošiljaoca i primaoca. Postoje dvije vrste, jer se riječi ili jezik mogu izraziti govornim ili pisanim načinom. Neverbalna komunikacija se odvija bez upotrebe riječi i, u mnogim slučajevima, nesvjesno. Primjeri su pokreti tijela, držanje tijela, pogled, način sjedenja ili hodanja.

Kad se govori o vrstama komunikacije u literaturi se često navodi istraživanje koje je sproveo Mehrabian još davne 1971. godine. On je definisao tzv. *pravilo 3V* koje govori o relativnoj važnosti pojedinih elemenata komunikacije u situacijama prenosa osjećaja.

Formula 3V je skraćunica za 7% verbalne komponente naspram 38% vokalne komponente naspram 55% vizuelne komponente. To znači da se osjećaji, simpatije ili nesviđanja prema ljudima s kojima dolazimo u kontakt formiraju 7% na osnovu verbalnog iskaza (izgovorenih riječi tj. toga šta kažemo), 38% na

osnovu vokalnog izraza (boja glasa, jačina, tonalitet tj. toga kako kažemo) i 55% na osnovu vizuelnih elemenata (gestikulacija, mimika tj. govor tijela).

Najuspješniji prodajni profesionalci skladno koriste sve spomenute komunikacione elemente.

3.2.1. Verbalna komunikacija

Imajući u vidu rezultate Merhabianovih istraživanja, pri prenošenju glasovnih poruka veliki učinak na primaoca poruke ima i naš vokalni izraz odnosno *kako* govorimo. Zbog toga je potrebno posvetiti veliku pažnju glasnoći, brzini, intonaciji i artikulaciji.

Glasnoću govora treba prilagoditi publici i potrebi da nas čuju i osobe u najudaljenijim redovima.

U pogledu *brzine* govora, često se vrlo brzi govor povezuje s nesigurnošću i tremom i teško ga je pratiti, dok prespori govor može izazvati dosadu i nestrpljenje.

Intonacijom je moguće naglasiti određene dijelove u izlaganju, a njenim učestalim mijenjanjem utičemo na lakšu mentalnu uključenost slušalaca.

Jasnom *artikulacijom* riječi ili čistim izgovorom pomažemo slušaocu u lakšem razumijevanju kao i manjem umaranju u praćenju izrečenog sadržaja.

Pored navedenog, veliku pažnju je potrebno posvetiti izboru riječi kojima ćemo opisivati naše proizvode i koristi koje će kupac njihovom upotrebom ostvariti. Treba voditi računa da se izbjegnju pretjerano stručni i tehnički izrazi koje kupac ne mora

poznavati, a za koje vjerojatno neće tražiti pojašnjenje. Uvjerljiva verbalna komunikacija zasniva se i na izboru riječi koje ističu poslovnost ili na korišćenju metafora koje omogućavaju vizualizaciju proizvoda ili njegovih koristi. Takođe, poruke treba da budu detaljne i jasne, nasuprot apstraktnim izjavama.

Uz mogućnost jasnog predstavljanja proizvoda ili usluge, treba paziti da prodajni profesionalac ni u jednom trenutku ne zapadne u zamku držanja govora, nego treba da se osloni na prirodni razgovor u koji će maksimalno uključiti potencijalnog kupca. Način na koji to može uraditi je strategija postavljanja pitanja, ali i aktivnost slušanja i podsticanja kupca da se više izrazi.

Postoje različite vrste **pitanja** i ona se koriste za različite potrebe. Dobro je poznata podjela pitanja na otvorena i zatvorena. *Otvorena pitanja* ostavljaju sagovorniku više prostora za oblikovanje odgovora, pa su korisnija u prikupljanju informacija. Počinju s upitnim zamjenicama *ko, šta, zašto, kada, gdje*, kako i slično. Upotrebom *zatvorenih pitanja*, na koja sagovornik odgovara uglavnom precizno i kratko, najčešće potvrđujemo informacije koje već znamo.

Kod postavljanja pitanja bitno je paziti da ne izazovemo nestrpljenje ili otpor sagovornika postavljanjem trivijalnih pitanja na koja smo odgovore već mogli saznati iz nekih drugih javno dostupnih izvora.

Nije korisno postaviti previše pitanja odjednom, jer sagovornik neće znati na koje prvo treba da odgovori, a može se osjećati kao da je podvrgnut nekoj vrsti ispitivanja.

Takođe, moramo izbjegavati *sugestivna pitanja* koja već unaprijed sugerišu što očekujemo kao poželjan ili ispravan odgovor na sopstveno pitanje.

Aktivno slušanje je veoma značajan dio verbalne komunikacije.

Aktivno slušanje u prodajnom kontekstu se definiše kao: opažanje, interpretiranje, vrednovanje i reagovanje na verbalnu i neverbalnu komunikaciju sadašnjih i budućih kupaca. Kasnije je u ovu definiciju uključena i empatija odnosno poistovjećivanje sa situacijom ili položajem kupca.

Da bi se unaprijedila vještina aktivnog slušanja, treba usvojiti sledeće:

1. Koristiti neverbalnu komunikaciju za davanje potvrde ili jasnog znaka da je vaša pažnja potpuno usmjerena na sagovornika (klimanje glavom, vođenje bilješki, kontakt očima).
2. Rezimirati odnosno naglas interpretirati komunikaciju onako kako ste je razumjeli tražeći od sagovornika potvrdu da je to ono što se komuniciralo.
3. Tražiti pojašnjenja.
4. Sumirati rečeno, što služi kao zaključak, ali i dogovor oko fokusiranja na karakteristike relevantne objema stranama.

3.2.2. Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija se odnosi na držanje odnosno položaj i pokrete tijela, ruku, nogu, izraza lica i mimike. Osim toga, u elemente neverbalne komunikacije ubraja se još prostorna udaljenost i spoljašnji izgled.

Za potpuno razumijevanje komunikacije potrebno je istovremeno pratiti verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Neverbalna komunikacija može podržavati verbalnu, ali može joj biti i suprotstavljena. Ako se to desi, velika je vjerojatnoća da je neverbalna komunikacija vjerodostojnija i treba joj pokloniti dodatnu pažnju.

U prodajnim situacijama je vrlo korisno biti u mogućnosti nesmetano opažati i pratiti verbalnu i neverbalnu komunikaciju kupca. Uporedo, uz opažanje i tumačenje neverbalne komunikacije sagovornika, potrebno je voditi računa o svom govoru tijela, tj. o tome kakve signale šalju naše držanje i pokreti – izrazi samouvjerenosti i sigurnosti ili nervoze, pretjeranog uzbuđenja, panike.

Kada govorimo o tijelu kao izvoru komunikacionih poruka, ono na različite načine odaje ko smo i kako se osjećamo. Uspravno držanje, podignuta glava, opuštена ramena i ruke govore o samopouzdanju osobi. Suprotnost tome su signali koji odaju nedostatak samopouzdanja i upućuju na osobu koja je više popustljiva nego agresivna ili odlučna. Osim držanja, naginjanje tijelom takođe odaje pozitivne i negativne signale. Naginjemo se ili približavamo bez straha osobi prema kojoj osjećamo naklonost ili nam se sviđa to što govori, a u suprotnom se naginjemo unazad ili u stranu, zavisno od trenutnog položaja. Osim položaja trupa potrebno je pratiti i položaj i držanje ruku, kao i položaj i smjer držanja nogu. Položajem ruku i nogu izražavamo brojna stanja poput otvorenosti i prihvatanja, ali i zatvaranja u svoj sigurnosni prostor, nervozu, dosadu, napetost, nezainteresovanost, nepovjerenje prema sagovorniku.

Lice je izvor brojnih neverbalnih poruka koje se mogu iščitati iz očiju i područja oko očiju, čela, usta i područja oko

usta. U prodaji širom raširene zjenice mogu upućivati na veliko zanimanje ili sviđanje predmetne stvari kupcu.

Prilaženje ili stajanje preblizu sagovorniku može imati negativan komunikacioni učinak i biti protumačeno kao neuglašeno i agresivno ponašanje ili neugodna prijetnja. Sličan negativan učinak može imati i prevelika udaljenost koja može biti doživljena kao izraz hladnoće i nepristupačnosti druge strane. Nadzor ili kontrola sopstvenog prostora proporcionalna je međusobnoj udaljenosti sagovornika što znači da veći *lični prostor* osigurava i više percipirane lične moći odnosno osjećaj veće sigurnosti i opuštenosti. Prostor između govornika i slušalaca, osim što služi kao sigurnosna zona, osigurava i određenu psihološku ravnotežu i osjećaj kontrole pred brojčano nadmoćnijom publikom.

Brojna istraživanja iz područja prodaje sugerišu da spoljašnji izgled osoba s kojima dolazimo u kontakt ostavlja snažan utisak. Zbog takozvanog *halo efekta*, svoje prve utiske – koji se uglavnom stvaraju na bazi onoga što vidimo, jer nam je drugo u tom trenutku nedostupno – skloni smo prolongirati još dugo, sve dok nema izgleda da bolje upoznamo tu osobu. Čak, na osnovu tih prvih utisaka zasnovanih na površinskom poznavanju i spoljašnjem izgledu možemo osobi pripisivati različite karakterne i druge osobine koje ta osoba stvarno može ili ne mora imati. Iz navedenog proizlazi da je u prodajnim zanimanjima važno voditi računa o spoljašnjem izgledu, koliko je to moguće.

Važan dio izgleda je svakako i odjeća. Prodavac svoj stilom oblačenja treba da prilagodi standardu određene industrije ili branše.

3.2.3. Etična komunikacija

Različita istraživanja kontinuirano pokazuju da je etika izuzetno važan činilac uspješne prodaje, a vrlo usko je povezana s povjerenjem. O prodajnoj etici možemo govoriti na više nivoa, počevši od branše, poslovne organizacije, pa sve do osobe.

Na svakog prodajnog profesionalca će do određene mjere uticati etičnost preduzeća/organizacije. Zato ono što se smatra opšteprihvatljivim normama ili etičnim ponašanjem u jednoj organizaciji u drugoj poslovnoj organizaciji može biti potpuno neprihvatljivo. Ponekad preduzeća svom prodajnom osoblju čak i nesvjesno nameću pritisak da se ponašaju neetično.

S obzirom na to da kupoprodaju dogovaraju i izvršavaju ljudi a ne organizacije, uvijek važi pravilo da su etično ponašanje i etična komunikacija nužna pretpostavka izgradnje povjerenja.

Kupci i prodajni sektor imaju često različite polazne tačke s međusobno oprečnim ciljevima. Dok prodajni sektor nastoji ostvariti prodajne planove u propisanim rokovima i zaraditi novac, klijenti se trude razumno odlučivati i ostvariti dobre poslove. Zbog interesa koji nisu istovjetni, izazov etične komunikacije je još više naglašen, a potreba za njom neupitna budući da je neophodna za izgradnju povjerenja.

Etiku prodajnog profesionalca možemo razmatrati u različitim prodajnim situacijama, kao što su diskriminacija cijena, moralno upitne prodaje poput prodavanja preparata za regulisanje tjelesne težine osobama mlađim od 16 ili 18 godina ili korišćenje pritiska u prodajnoj komunikaciji.

4. KUPOVNO PONAŠANJE, PROCES KUPOVINE, ODLUČIVANJE O KUPOVINI

4.1. Vrste tržišta

Iako postoji mnogo kategorizacija, dvije osnovne vrste potrošnje su *lična/konačna* i *poslovna potrošnja*.

Lična potrošnja podrazumijeva kupovanje proizvoda ili usluga za sopstvenu upotrebu i ta potrošnja je finalna ili konačna. Tržište lične potrošnje se zove *Business-to-Customer*, a u stručnoj literaturi se sve više koristi skraćenica *B2C*. Većinom su osobe koje se bave prodajom u *B2C* kontekstu zaposlene u različitim maloprodajnim lancima ili se bave direktnom prodajom u preduzećima poput agencija za prodaju nekretnina, automobila, turističkih usluga i slično.

S druge strane, preduzeća, institucije i vlade svoje potrebe zadovoljavaju na tržištima poslovne potrošnje koja se na engleskom jeziku nazivaju *Business-to-Business* (*B2B*) tržišta. Kupovine na tržištu poslovne potrošnje se obavljaju u svrhu upotrebe u procesu proizvodnje i/ili prerade i dalje obrade; u svrhu preprodaje ili u svrhu potrošnje u svakodnevnom poslovanju.

Danas se sve više preduzeća svrstava u tzv. grupu *B2M* (engl. *Business-to-Many*) što znači da posluju i na tržištu lične i na tržištu poslovne potrošnje. Za razliku od *B2B* preduzeća koja uglavnom grade svoje poslovne odnose s drugim preduzećima i organizacijama ili preduzeća *B2C* grupe koja ciljaju krajnje potrošače, *B2M* grupa poslovno saraduje i s poslovnim i s krajnjim kupcima. Važno je razumjeti da samo zbog toga što posluju i s

poslovnim i s individualnim potrošačima, to ne znači da su njihovi proizvodi i usluge namijenjeni apsolutno svima. B2M preduzeće, kao i svako drugo, ima svoje jasno identifikovane ciljne grupe i među krajnjim i među potrošačima s poslovnog tržišta, te kroz svoju komunikaciju jasno izražavaju kome je određen proizvod namijenjen.

U usluživanju svojih klijenata, B2C firme će se u velikoj mjeri oslanjati na mogućnosti digitalnog doseganja kupaca kako bi unaprijedile iskustvo svojih potrošača. S druge strane, B2B preduzeća su tek u skorije vrijeme počela češće ciljati, pratiti i komunicirati s sopstvenim kupcima, oslanjajući se na savremene digitalne kanale. Imajući u vidu sve izraženiju digitalizaciju B2B preduzeća, ista je imala za posledicu da sada i B2B klijenti očekuju isti kvalitet kupovnog iskustva koji već imaju individualni potrošači. Ova rastuća očekivanja su proizvela B2B2C tržište.

Postoji i C2B2C model (potrošač prema poslu prema potrošaču) koji se obično povezuje s transakcijama e-trgovine. U C2B2C, preduzeće djeluje kao posrednik između dva potrošača koji razmjenjuju robu. Ova razmjena je poslovna transakcija u kojoj jedan od pojedinaca djeluje kao prodavac, a drugi kao kupac. C2B2C je uobičajeni mrežni model, gdje mnoge veb-stranice pružaju platformu preko koje dvije stranke mogu međusobno poslovati.

4.2. Obilježja B2C i B2B tržišta

B2B i B2C su dva najčešće prisutna oblika tržišta.

Za razliku od tržišta krajnje potrošnje, gdje je potražnja uglavnom primarna u cilju zadovoljenja sopstvenih potreba, potražnja na poslovnim tržištima je pretežno izvedena. A to,

zapravo, znači da ona proizlazi iz potražnje na tržištu krajnje potrošnje.

S obzirom na složenost, poslovna kupovina često zahtijeva uključenost većeg broja osoba, različitih struka, nivoa obrazovanja ili položaja u organizacionoj hijerarhiji. Takav tim osoba uključenih u odlučivanje u kupovini nazivamo *kupovnim centrom*. Što su potrebna veća finansijska ulaganja povezana s kupovinom, sastav kupovnog centra će vjerovatno uključivati i više ljudi, a to će znatno otežati posao prodajnog profesionalca. To je zato jer osobe uključene u kupovni centar obično nemaju ujednačene stavove niti o samoj potrebi, kao ni o najboljem načinu obavljanja kupovine kojom će se riješiti utvrđena potreba. Da bi se izbjegla neslaganja među članovima kupovnog centra, potrebno je definisati kupovne procedure ili protokol nabavke, u skladu sa važećim zakonskim propisima i internim aktima organizacije, a koju bi prodavac svakako trebao poznavati. Uključenost većeg broja osoba, kao i postojanje propisane procedure i aktivnosti u procesu donošenja odluke o kupovini, rezultira obično i dužim potrebnim vremenom od trenutka spoznaje potrebe za kupovinom i konačnog čina kupovine. Prodavac koji nije svjestan ovog obilježja poslovne kupovine može razviti nerealne planove i vremenska očekivanja naspram mogućnosti njihove realizacije.

S druge strane, na tržištu lične potrošnje, odluku o kupovini većinom donosi pojedinac. Iako je i on izložen različitim oblicima spoljašnjih i unutrašnjih faktora, odluku će brže donijeti.

Na kraju, vjerovatno najvažnija posebnost poslovne kupovine za prodavaca je ta što gotovo u svim situacijama kupac i prodavac po pravilu imaju direktan kontakt, osim kada se radi o velikoj geografskoj udaljenosti ili niskoj vrijednosti proizvoda.

U poslovnoj kupovini prodavac ima naglašenu savjetodavnu ulogu, dok u ličnoj uloga prodavca je više transakcijska, ali može biti i savjetodavna kada se radi o proizvodima velike vrijednosti ili luksuznim proizvodima.

Na B2B tržištu se često javlja ono što zovemo *reciprocitet u razmjeni*, a što se ne susreće u individualnoj potrošnji. Radi se o međusobnom očekivanju organizacija da kupuju uzajamno jedna od druge, posebno kada su privredni uslovi otežani.

4.3. Vrste kupovina i kupovnog ponašanja

Da bi se uopšte desila prodaja, prodavci moraju biti u stanju staviti se u situaciju kupca i razumjeti misaoni i organizacioni proces njegovog donošenja odluke o kupovini. Da bi to bilo moguće, neophodno je biti upoznat s osnovnim vrstama kupovnih situacija i na tržištu individualne i na tržištu poslovne potrošnje.

Da bi mogao razumjeti implikacije sopstvene ponude na intenzitet kupčeve uključenosti (koja može biti veća ili manja) i uticati na njegovo ponašanje, prodavac primarno mora dobro poznavati obilježja proizvoda i usluga koje nudi, ali i vrste problema koje njegov proizvod ili usluga rješava potrošaču. Pri tome treba biti svjestan razlike između rutinskog ponašanja i ograničenog i opsežnog rješavanja problema.

Opsežno rješavanje problema je odlučivanje u kojem je za odluku o kupovini neophodno prikupiti informacije da bi se odredili kriterijumi vrednovanja ili suzio izbor na manji broj relevantnih marki. Radi se o situacijama u kojima potrošač nema dovoljno razvijen kriterijum vrednovanja kupovnih mogućnosti i nije pretjerano upoznat ni sa kategorijom, niti s markama unutar kategorije proizvoda.

Ograničeno rješavanje problema se može očekivati u situacijama u kojima kod potrošača postoji već razvijen kriterijum za ocjenu kategorije proizvoda i određenih marki, ali još uvijek ne i definitivna preferencija konkretne marke unutar kategorije. Ovo je situacija u kojoj dolaze do izražaja sposobnosti prodavca jer odluka o kupovini zavisi u značajnoj mjeri od dodatnih informacija koje se mogu dobiti od prodavca.

Rutinsko ponašanje je relativno često u B2C kontekstu. Radi se o potrošačima koji kupuju proizvod koji poznaju od ranije i nisu im potrebne nikakve dodatne informacije. Ovakvim potrošačima je posebno važno njihovo vrijeme pa pokušaj bilo kakvog kontakta može biti kontraproduktivan. Moguće je da potrošač i prihvati poneku dodatnu informaciju od strane prodavca, ali samo u slučaju da to ne iziskuje dodatno potrebno vrijeme.

U slučaju kupovine preduzeća, takođe nailazimo na tri situacije koje su donekle slične prethodno opisanim, ali su implikacije na prodaju ipak drugačije.

- **Nova kupovina** je situacija kada kupac kupuje proizvod ili uslugu prvi put pa se radi o kupovini kojoj su svojstvene nepoznanice i rizici. Nova kupovina može imati oblik klasične ili strateške nove kupovine. Klasična nova kupovina je situacija kada se radi o kupovanju novog proizvoda koji se ranije nije kupovao, kad se ulazi u saradnju s novim dobavljačem s kojim se nije prije saradivalo ili s kojim se nije duže vremena poslovalo. S druge strane, strateška nova kupovina je situacija u kojoj je predmet kupovine proizvod od strateške važnosti i/ili velike vrijednosti. U tom je slučaju na kupcu velika odgovornost zbog čega ulaže veliki napor u prikupljanje i obradu informacija potrebnih za donošenje odluke o kupovini.

- **Modifikovana kupovina** odgovara onome što bi u individualnoj potrošnji bilo ograničeno rješavanje problema. Obično se radi o situaciji koja nastaje kao rezultat modifikacije jednostavne kupovine usled promijenjenih tržišnih uslova što rezultira promjenom cijena, rokova isporuke i sličnom, a može biti i rezultat nezadovoljstva postojećom saradnjom ili pogoršanjem kvaliteta.
- **Jednostavna ponovljena kupovina** je situacija u kojoj se naručuje rutinski, a kupovinu obavlja pojedinac po unaprijed utvrđenim kriterijumima utemeljenim na prethodnom iskustvu. Preduzeće već ima izgrađen odnos i povjerenje u dobavljača pa bi njegova promjena značila nepotrebno komplikovanje.

4.4. Proces kupovine

Kupovina je proces koji ima svoje faze, bez obzira radi li se o B2C ili B2B kupovinama. Različiti autori prepoznaju različite faze kupovnog procesa, ali većina njih se slaže da on počinje s identifikacijom potrebe i završava s određenim vidom postkupovnog ponašanja i vrednovanja.

Faze procesa kupovine *na tržištu konačne potrošnje* su:

1. Identifikacija potrebe
2. Prikupljanje informacija
3. Vrednovanje alternative
4. Kupovina
5. Postkupovno ponašanje

Faze procesa kupovine na tržištu poslovne potrošnje su:

1. Prepoznavanje problema
2. Specifikacija proizvoda
3. Traženje dobavljača
4. Prikupljanje ponuda
5. Izbor dobavljača
6. Narudžba
7. Postkupovno ponašanje

4.4.1. Odlučivanje o kupovini u B2B kontekstu

Kupovina u organizacionom kontekstu počinje prepoznavanjem problema. Nakon što je identifikovan problem, pristupa se specifikaciji potrebnih obilježja proizvoda/usluge koji će na odgovarajući način riješiti problem. Iskusan kupovni centar će u ovome koraku specificirati kriterijume koje je potrebno zadovoljiti, i rangirati ih prema važnosti u postupku izbora dobavljača.

Kupovni centar čine svi pojedinci i grupe koji učestvuju u procesu donošenja odluka o kupovini i koji dijele zajedničke ciljeve i rizike koji proizlaze iz konačne odluke. Unutar te grupe moguće je utvrditi i različite uloge pojedinih članova – neki su korisnici, neki donose odluke ili na njih utiču, neki realizuju kupovinu ili mogu uticati na tokove informacija. Odrediti relativnu moć svakog člana kupovnog centra za svaku kupovinu je težak zadatak, ali i neophodan.

Kod definisanja obilježja traženog rješenja u poslovnoj kupovini u odnosu na kupovinu za individualne potrebe više su izraženi racionalni kriterijumi. Međutim, uprkos izraženom profesionalnom pristupu utemeljenom na pojedinačnim

stručnostima osoba uključenih u proces, treba znati da i ovdje odluke donose samo ljudi koji su takođe pod uticajem sopstvenih percepcija i emocija. Odlučivanje o kupovini u preduzeću je miks racionalnih i emotivnih motiva odnosno težnja za ispunjenjem individualnih potreba uporedo sa zadovoljenjem potreba preduzeća.

Traženje dobavljača je sledeća faza. U ovoj fazi se obično šalju zahtjevi za dostavu ponuda dobavljačima s kojima već postoji saradnja, dobavljačima po preporuci drugih ili dobavljačima za koje smo saznali pretraživanjem interneta, praćenjem oglasa u medijima, iz ranije dobijenih ponuda i drugog.

Nakon identifikovanja potencijalnih dobavljača stvorene su pretpostavke za prikupljanje ponuda. Prestigle ponude će se potom analizirati uvažavajući prethodno zadate kriterijume. Pritom je moguće da se kupac u rješavanju svoje potrebe neće uvijek opredijeliti isključivo za jednog dobavljača.

Naručivanje ili ugovaranje je sledeća faza B2B kupovnog procesa. Nakon što je obavljen izbor dobavljača – jednog ili više njih – preduzeću-kupcu predstoji potpisivanje ugovora s dobavljačem i naručivanje koje obično obavlja sektor nabavke. Vrednovanje nakon kupovine nastoji odgovoriti na pitanje je li kupljeni proizvod/usluga odgovarajuće riješio potrebu/problem i u kojoj mjeri je zadovoljio kriterijume zadate specifikacijom.

Ponekad se neke od spomenutih faza B2B kupovanja realizuju istovremeno ili mimo redosleda zavisno od vrste kupovine, a ponekad neke faze mogu i izostati. Pojedini članovi kupovnog centra mogu biti uključeni u odlučivanje samo u određenim fazama postupka kupovine dok u ostalima ne postoji potreba za njihovim učešćem.

4.4.2. Odlučivanje o kupovini u B2C kontekstu

Kad se radi o kupovinama individualnog potrošača postoje različiti teorijski modeli koji objašnjavaju to ponašanje. Jedan od modela je Schiffman-Kanuk-ov model donošenja odluka. Prema njemu ulazne informacije čine prvu komponentu procesa odlučivanja i podrazumijevaju različite sociokulturne uticaje s jedne i uticaje marketinških aktivnosti s druge strane.

Uticaji marketinških aktivnosti odnose se na sagledavanje marketinških akcija i programa povezanih s 4P, tj. proizvodom, cijenom, distribucijom i komuniciranjem, putem kojih preduzeća nastoje potrošača informisati, podsjetiti ili uvjeriti da kupi i troši određeni proizvod.

S druge strane, sociokulturni uticaji podrazumijevaju različite kategorije uticaja.

Uticaj porodice je po mnogima najsnažniji jer je to uticaj kojem je pojedinac izložen tokom cijelog života. Takvi uticaji iz najranijeg djetinjstva su najznačajniji jer u najvećoj mjeri oblikuju ličnost.

Uticaj društvenih klasa kojima pojedinac pripada ili želi pripadati takođe oblikuje stavove i vrijednosti potrošača koji se dalje izražavaju kroz potrošačko ponašanje. Ovdje ne treba zemariti uticaj kultura i subkultura kojima pojedinac pripada. Iako su kulturni standardi dominantni za jedno geografsko područje i oblikuju potrošačko ponašanje u tom području, ipak, u okviru svake posebne kulture može se javiti razlika između potrošačkog ponašanja koje je svojstveno različitim dobnim kategorijama, dobnim subkulturama poput baby-boomera, generacije Y, generacije X, generacije Z ili su uočljive razlike između potrošača koji pripadaju različitim rasnim ili religijskim grupama.

Takođe, treba biti svjestan i uticaja različitih neformalnih i drugih vrsta nekomercijalnih izvora kao posebne vrste sociokulturnih uticaja. Tu spadaju mišljenja i ocjene prijatelja, ali i objavljene recenzije osoba koje ne znamo iz stvarnog života nego kroz praćenje na društvenim medijima ili njihovim stranicama.

Druga faza modela odlučivanja je procesuiranje informacija i uticaja kojima smo bili izloženi. Ključnu ulogu u tome imaju psihološki faktori poput motivacije, percepcije, stavova, proces učenja, individualnosti. U toj se fazi stvara temelj za donošenje odluke na osnovi sopstvenog iskustva, prikupljenih informacija i vrednovanja postojećih alternativa. Iako spomenute psihološke kategorije objašnjavaju razlike u kupovnim odlukama potrošača, prodajnom osoblju je izuzetno teško precizno procijeniti sve karakteristike i njihov relativni uticaj kad je to moguće.

U većini slučajeva, prodavcima je kupovni motiv kupca nejasan i nepoznat i potrebno ga je istražiti. Motivacija je uvijek povezana s potrebom, pa čim prije prodajni sektor prepozna motiv, moći će prepoznati i potrebu. Što kupac jače doživljava potrebu i važnost njenog zadovoljenja, veća je vjerovatnoća da će doći do kupovine. Ipak, kod predstavljanja rješenja, potrebno je biti svjestan tri selektivna procesa koja mogu biti razlog tome da poruka ne stigne do kupca:

1. selektivna izloženost – kupci često traže i opaze samo informacije koje dolaze iz određenog izvora;
2. selektivna percepcija – od svih poslatih kupac uočava samo određene ideje i poruke
3. selektivno zadržavanje – samo neke poruke kupac zaista i zapamti.

Potrošači često, čak i nesvjesno, odrede određene kriterijume za vrednovanje alternativa na osnovu kojih se na kraju odluče za kupovinu. Iako svaki pojedinac ima sopstvene kriterijume i oni se razlikuju od kupovine do kupovine, moguće je razlikovati kriterijume koji su učestaliji. Kad se radi o B2C tržištu, u većini slučajeva to su *cijena, marka i zemlja porijekla*.

Cijena je kriterijum koji je najčešće naglašen. Ipak, važnost ovog kriterijuma varira u odnosu na druge, a u direktnoj je vezi s nivoom životnog standarda. S višim standardom manje se brine o visini cijene pa je time i manje značenje cijene kao kriterijuma izbora kod donošenja odluke o kupovini.

S druge strane, veliki broj proizvoda se bira na osnovu *marke* kao svojevrsnog sinonima za kvalitet proizvoda. Osim toga, ime marke se koristi i kao statusni simbol pa se kupovinom ugledne marke ujedno kupuje i društveni status.

Među značajne kriterijume vrednovanja ubraja se i *zemlja porijekla*, što nije sinonim za zemlju u kojoj je proizvod proizveden. Proizvod se može percipirati kvalitetnim samo zato što potiče iz jedne zemlje, tzv. zemlje porijekla, ili nekvalitetnim, jer potiče iz neke druge zemlje, iako je zemlja proizvodnje zapravo neka treća zemlja.

Treća faza jednostavnog modela odlučivanja je sama kupovina i ponašanje nakon kupovine. U svakom slučaju kupovina je rezultat aktivnosti i procesa u prethodnim fazama. S druge strane, postkupovno ponašanje predstavlja vrednovanje kupljenog i iskazivanje zadovoljstva ili nezadovoljstva obavljenom kupovinom. Faza postkupovnog vrednovanja značajno utiče na buduće kupovine odnosno cjelokupan budući proces donošenja odluka o kupovini.

4.5. Kupovno putovanje

Kupovno ili korisničko putovanje (engl. *customer journey*) se kao pojam javio u digitalnom marketingu u vezi sa stvaranjem i distribucijom korisničkog sadržaja i definisanjem profila ciljnog kupca kome je taj sadržaj namijenjen. Međutim, njegova aplikativna vrijednost je daleko šira i može se uspješno koristiti u bilo kojem prodajnom kontekstu, stvarnom i virtuelnom.

Kupovno ili korisničko putovanje se može definisati kao proces ili put kojim kupci prolaze kako bi uopšte saznali za postojanje određenog proizvoda ili usluge, vrednovali ga i na kraju i kupili.

Tipične faze na tom putu su: spoznaja potrebe, razmatranje mogućnosti njenog zadovoljenja i odluka o kupovini. U svakoj od faza javlja se potreba za drugačijom vrstom informacija na koju se može odgovoriti odgovarajućom ponudom korisnog digitalnog sadržaja. Dobro je izvršiti pozitivan uticaj na kupca u što ranijim fazama kupovnog putovanja odnosno kad se stvore njegova prva mišljenja i stavovi o različitim smjerovima mogućeg djelovanja u zadovoljenju sopstvene potrebe. To jednako važi bez obzira u kojem se kanalu kupovina/prodaja događa. Za potrebe dolaska u kontakt s kupcem, privlačenja njegove pažnje kao i sticanje povjerenja i naklonosti, u digitalnom se marketingu koristi cijeli niz različitih mogućnosti (veb, blog, newsletter, statistički izvještaji, plaćeno oglašavanje, influenseri, preporuke drugih korisnika i dr.).

Za analizu korisničkog putovanja definiše se profil osobe idealnog kupca, koji predstavlja cijelu ciljnu grupu koju želimo privući. Radi se zapravo o izmišljenom liku, koji može dobiti i

svoje pravo ime, čiju potrebu naš proizvod/usluga može uspješno zadovoljiti. Takvu osobu pratimo od prvih faza njenog kupovnog putovanja, nastojeći identifikovati izazove kojima je izložena. Naš je cilj olakšati putovanje u svim fazama, prije, za vrijeme i nakon obavljene kupovine. Problemi kupca koje smo u stanju otkloniti ili umanjiti u tom slučaju postaju naša prilika za sticanje prednosti u odnosu na konkurente, kao i za dodatnu zaradu, povećano zadovoljstvo i lojalnost svojih kupaca.

5. IDENTIFIKACIJA POTENCIJALNIH KUPACA, IZVORI INFORMACIJA O POTENCIJALNIM KUPCIMA, KVALIFIKACIJA POTENCIJALNIH KUPACA

Prodajni proces počinje inicijalnim prikupljanjem informacija o potencijalnim kupcima. Cilj ove aktivnosti je oformiti određeni spisak ili polaznu bazu onih koji bi mogli postati zanimljivi za dalje proučavanje. U sledećem se koraku vrednuje njihov potencijal za buduću saradnju odnosno obavlja se svojevrsna filtracija početnog spiska. Njen rezultat je uži krug kvalifikovanih potencijalnih kupaca. Primjenom dodatnih eliminacionih kriterijuma, dolazi se do baze tzv. *prioritetnih potencijalnih kupaca* odnosno organizacija ili pojedinaca kod kojih je najveća vjerovatnoća za buduće ostvarenje prodaje. Ovim procesom u većoj mjeri upravlja prodajni sektor.

5.1. Prodajni lijevak

Proces pronalaženja novih kupaca može se objasniti prodajnim lijevkom koji prikazuje njegove osnovne elemente. Kao što je i lijevak oblikovan da na vrhu ima najveću širinu, tako i u početnim koracima procesa pronalaska novih kupaca, postoji veća količina informacija o mogućim kupcima proizvoda ili usluga odnosno raspoložbe se opsežnijim listom imena i adresa organizacija ili pojedinaca.

U procesu kvalifikovanja značajan broj takvih tragova o potencijalnim kupcima otpadne i na kraju ostane samo manji dio njih koji su zadovoljili osnovne kvalifikacione kriterijume.

U narednom koraku nastavlja se selekcionni proces tako što prodajni sektor, prema specifičnim kriterijumima, određuje prioritete naspram kvalifikovanih potencijalnih kupaca i u skladu sa tim, s potencijalnim kupcima visokog prioriteta će se, prije ostalih, nastaviti prodajni proces u smislu njihovog inicijalnog kontaktiranja i nastojanja da se dogovori dalja saradnja.

Pronalaženje novih kupaca odnosno nastojanje da se s njima ostvari saradnja jedan je od najvažnijih zadataka prodajnog osoblja. Pronalaženje novih kupaca izuzetno je važno u prodajnim situacijama koje obilježava zadovoljenje jednokratnih potreba ili potreba koje se ponavljaju relativno rijetko i to u dužim vremenskim razdobljima. Da bi posao opstao i razvijao se, i da bi preduzeće raslo i razvijalo se, potrebni su stabilni i rastući prihodi od prodaje; potrebno je kontinuirano tražiti nove kupce i stvarati nove poslovne prilike.

5.2. Identifikovanje potencijalnih kupaca

Da bismo saznali ko bi uopšte mogli biti naši potencijalni kupci, moramo osmisliti sistem kontinuiranog prikupljanja informacija za te namjene. Informacije u sistemu će se akumulirati na osnovu pretraživanja različitih izvora kao i obradom upita pristiglih u sektor prodaje od strane zainteresovanih poslovnih organizacija i pojedinaca.

Prikupljene informacije moraju se dodatno pažljivo analizirati i procijeniti ko sa spiska zaslužuje dalju pažnju i ulaganje

dodatnih napora prodajnog osoblja. U tom procesu koristimo se informacijama koje već imamo na raspolaganju, ali i onima koje je moguće pribaviti iz drugih izvora. Na osnovu njih vrednujemo prije svega kupovni potencijal svakog od kupaca u smislu njegovih potreba i količina. Osim potrebe, kupci moraju imati i sposobnost kupovine, a na kraju i želju za istom. Oni kupci koji prođu sve zadate provjere, kategorizuju se kao kvalifikovani potencijalni kupci. Oni se još jednom rangiraju u smislu dodjeljivanja odgovarajućeg stepena prioriteta u smislu veće hitnosti u zadovoljenju njihovih potreba ili većeg nivoa samopouzdanja da bi se prodaja mogla dogoditi.

Uspješnim zaključenjem prvog posla s takvim potencijalnim kupcem, on postaje stvarni kupac odnosno klijent ukoliko uspijemo da razvijemo međusobni dugoročniji odnos koji odlikuju ponavljajuće kupovine.

5.3. Izvori informacija o potencijalnim kupcima

Da bi se pripremila polazna ili inicijalna lista mogućih kupaca potrebno je proučiti sve raspoložive izvore informacija o istima. Opšte izvore informacija o potencijalnim kupcima možemo razvrstati u dvije velike grupe.

Prva grupa obuhvata izvore koji su dostupni unutar sopstvenog poduzeća. Podaci sadržani u takvim izvorima su obično prikupljeni za potrebe prodaje ili za neke druge organizacione svrhe. Najviše korisnih informacija je već skoncentrisano u sektoru prodaje, kao što su informacije o bivšim kupcima koji su zbog određenog razloga prestali kupovati ili koji u određenom trenutku nisu zadovoljili neki od kriterijuma kvalifikacije, ali im se poslovna situacija u međuvremenu popravila. U prodaju se

slivaju i upiti koje kupci samoinicijativno šalju našem preduzeću, u smislu izražene želje za jednokratnom kupovinom ili uspostavljanjem poslovne saradnje na duži rok.

Za upoznavanje i prikupljanje informacija o novim kupcima služe i specijalizovani sajmovi na kojima preduzeće može predstaviti sopstvenu ponudu ili istraživati potencijalne poslovne partnere s kojima bi željelo uspostaviti saradnju. Iako je efikasnost direktnog susreta i međusobne interakcije na sajmovima značajna, učešće na sajmovima nije uvijek i najisplativija opcija, imajući u vidu često visoke troškove učešća.

U savremeno doba za ove svrhe sve se više koristi pretraživanje interneta, kontaktiranje imejlom, kao i povezivanje s potencijalnim kupcima uz pomoć profesionalne društvene mreže LinkedIn. Kupci se mogu privlačiti, a upiti pristizati i putem direktne komunikacije proizašle iz prodajnog oglašavanja na portalima, društvenim mrežama tipa Facebook, Instagram, Twitter. To je posebno zanimljiv način sticanja novih klijenata za mala preduzeća i preduzeća srednje veličine.

Osim u sektoru prodaje, informacije o potencijalnim kupcima mogu se pronaći i u drugim organizacionim jedinicama unutar preduzeća, poput:

- poslovnih jedinica koje se bave prodajom drugih proizvoda i imaju svoje prodajni sektor;
- tehničke podrške koja pruža usluge kupcima nakon isporuke proizvoda, a koja može dobiti poziv za servisiranje opreme koju bi možda već trebalo zamijeniti novom;
- finansijskog sektora koji prati bonitet kupaca pa može u određenom trenutku prodajni sektor informisati da se nekom od bivših kupaca popravilo finansijsko stanje, što ga ponovno čini zanimljivim za preduzeće;

- informatičkog sektora koji vodi brigu o internet stranicama preduzeća pa putem njih dobija upite o proizvodima i uslugama preduzeća;
- sektora nabavke koji nabavlja materijal i usluge za preduzeće i može se u određenim situacijama dogoditi da neki od dobavljača pokaže određeni interes za proizvodima preduzeća;
- sektor marketinga može kroz svoje aktivnosti, poput istraživanja tržišta, promocije ili razvoja proizvoda, doći do informacija o mogućem interesu za proizvodima preduzeća.

Nakon što se iscrpe raspoloživi izvori informacija o potencijalnim kupcima unutar preduzeća, kao logičan korak slijedi pretraživanje *spoljašnjih izvora*.

Prva instanca kojoj će se prodajni sektor obratiti su zadovoljni postojeći kupci. Zadovoljan kupac obično je spreman preporučiti prodavca i njegovu organizaciju svojim poznanicima ili poslovnim partnerima.

U rijetkim, ali ipak mogućim situacijama, može se dogoditi da nam i konkurent preporuči potencijalnog kupca. Najčešće je riječ o situaciji u kojoj konkurent s navedenim kupcem iz nekog razloga ne želi imati poslovni odnos ili su mu kapaciteti prezauzeti pa mu ne može osigurati isporuku. S druge strane, prodajni sektor nekonkurentnih preduzeća ili preduzeća koja nude komplementarne proizvode mogu biti izrazito dobar izvor informacija o potencijalnim kupcima.

Važan izvor informacija o potencijalnim kupcima su i određene uticajne osobe ili organizacije koje su uzori ili predvodnici mišljenja u svom okruženju. Njihovo mišljenje i preporuke

obično imaju određenu težinu, bilo da je riječ o ekspertima za određeno područje ili javnim osobama visokog ugleda. Ovaj koncept je naročito dobio maha i u društvenim medijima, gdje uticajne osobe – *influenseri* – čine bitnu kariku u prodaji proizvoda i usluga krajnje potrošnje.

Informacije o mogućim potencijalnim kupcima mogu se pronaći u raznim medijima, poput portala, dnevnih novina i stručnih časopisa i službenih objava strukovnih udruženja, i lokalne, regionalne i državne uprave. S obzirom na to da je vrlo zahtjevno pratiti cjelokupni medijski prostor, puno je praktičnije za to angažovati specijalizovanu agenciju za medijsko praćenje ili *press-clipping*, koja je plaćena da prati objave u medijima prema unaprijed zadatim kriterijumima.

Za prikupljanje informacija o potencijalnim kupcima služe i različiti imenici i registri odnosno baze podataka u kojima su sačuvane informacije o poslovnim subjektima. Njima se danas uglavnom pristupa putem interneta. Dio njih nudi besplatne informacije, dok se druge koriste putem pretplate.

5.4. Aktivno traženje potencijalnih kupaca

Tradicionalna metoda pronalaska novih kupaca koja se danas povremeno koristi jesu nenajavljene posjete ili kontakti, pri čemu prodajni sektor samoinicijativno i bez ikakve prethodne najave kontaktira potencijalnog kupca za kojeg se nije prethodno ustanovilo ima li potrebu i interes za njegovim proizvodima. S obzirom na to da se pri nenajavljenim posjetama ili kontaktima ne vodimo nikakvim eliminacijskim kriterijumima odnosno kontaktiramo sve raspoložive osobe i organizacije,

najvjerovatnije će nas većina njih pri tome i odbiti. S obzirom na učestala odbijanja i značajan utrošak vremena, prodajni sektor ne preferira ovu metodu. Uz raspoloživu tehnologiju i njom omogućene prilike za umrežavanje, klasičnu nenajavljenju posjetu ili kontakt treba nadomjestiti iniciranjem kontakata uz preporuku.

Poželjno je da prodajni sektor posjećuje različite događaje na kojima se okuplja poslovna zajednica, poput konferencija, simpozijuma, sastanaka poslovnih udruženja ili dobrotvornih događaja. Na tim se mjestima mogu sticati novi kontakti kroz neformalno druženje sa učesnicima. Međutim, to treba raditi s mjerom odnosno te situacije se ne smiju koristiti za direktnu prodaju, već isključivo za uspostavljanje inicijalnih kontakata. Neki od savjeta za što efikasnije razvijanje i korišćenje društvenih kontakata i ličnih poznanstava su:

- 1. Upoznajte što je moguće više ljudi.*
- 2. Kad nekoga upoznate, recite mu čime se bavite.*
- 3. Ne obavljajte posao za vrijeme druženja.*
- 4. Ponudite vizit karticu.*
- 5. Zabilježite svoje kontakte i djelujte.*

5.5. Proces kvalifikovanja potencijalnih kupaca

Cjelokupan proces kvalifikacije kupaca zasniva se na kriterijumima koje je potrebno odrediti na njegovom početku. Rezultat procesa trebalo bi da bude provjereni i suženi spisak kupaca kod kojih postoji najveći potencijal za saradnju da se ne bi bespotrebno trošilo vrijeme i trud oko kupaca koji ne obećavaju. Proces kvalifikovanja, s obzirom na njegovu važnost, može biti interno definisan i propisan od strane preduzeća ili ga prodajni

sektor može sprovoditi prema sopstvenom nahođenju i intuiciji. Cijeli se postupak može zasnivati na nekoliko glavnih, opštih pitanja ili kriterijuma:

- *Ima li osoba ili organizacija potrebu za našim proizvodima?* Odgovor na to pitanje ćemo dobiti na različite načine: proučavanjem objavljenih izvora, posmatranjem, upoređivanjem novog potencijalnog klijenta i njegove djelatnosti s onima s kojima već poslujemo, na osnovu upita koje smo dobili, na osnovu informacija iz drugih sektora preduzeća i slično.
- *Ima li potencijalni kupac interesa za naš proizvod ili uslugu?* U većini situacija odgovor na to pitanje saznaćemo u direktnom susretu ili drugoj vrsti kontakta s kupcem.
- *Da li potencijalni kupac, koji ima potrebu i želju za našim proizvodom, raspolaže potrebnim finansijskim resursima?* Prodaja proizvoda ili usluga uz neizvjesnost naplate predstavlja ogroman poslovni rizik koji preduzeće mora izbjeći. Informacije o finansijskom stanju potencijalnog kupca trebalo bi saznati prije razvijanja detaljne strategije prodajnog pristupa, koristeći se dostupnim izvještajima različitih organizacija
- *Da li nam je dotični kupac dostupan odnosno može li mu preduzeće isporučiti traženi proizvod ili uslugu?* Dostupnost kupca može biti definisana na osnovu više kriterijuma. To su situacije u kojima kupac može nabavljati proizvode ili usluge od isključivo autorizovanih dobavljača usled protokola koji ograničavaju mogućnosti nabavke ili kada potencijalni kupac ima želju i resurse ali nema ovlasćenja za određene kupovine jer je za njih zadužen neko drugi.

Navedena četiri pitanja ili kriterijuma mogu se u većoj mjeri koristiti u bilo kojoj djelatnosti. Međutim, u praksi se može pojaviti potreba i za drugačijim kriterijumima koje određuju specifičnosti industrije, tržišta ili proizvoda.

5.6. Određivanje prioritetnih kupaca

Potencijalne kupce koji su uspješno prošli postupak kvalifikacije poželjno je dodatno razvrstati s obzirom na druge, prethodno nekorišćene kriterijume odnosno među njima odrediti prioritete.

Preduzeća često potencijalne kupce dodatno rangiraju prema mogućoj veličini narudžbe pa se najprije obraćaju najvećima, a nakon toga prelaze na ona manja.

Kriterijum za određivanje prioriteta može biti i spremnost potencijalnog kupca za kupovinu.

Ako preduzeće prodaje proizvode koji su rezultat najnovijih tehnoloških dostignuća, relevantan kriterijum može biti i sklonost kupca inovacijama odnosno spremnost na promjenu.

Nakon što se donese odluka o nekoliko relevantnih kriterijuma pomoću kojih će se odrediti prioritetni potencijalni kupci, poželjno ih je rangirati ili grupisati u više kategorija, od najpoželjnije, do najmanje poželjne.

Pomoć pri određivanju prioriteta može pružiti i izrada profila idealnog kupca tj. prototip kupca koji bi preduzeću bio najpoželjniji, a koji služi za upoređivanje s potencijalnim kupcima. Potencijalni kupci koji su po relevantnim obilježjima najbliži profilu idealnog kupca zaslužuju i najviše pažnje.

Nakon određivanja prioriteta slijedi faza razvijanja odnosa s potencijalnim kupcem odnosno iniciranje kontakta, što započinje prikupljanjem dodatnih i detaljnijih informacija o kupcu, njegovoj organizaciji i organizacijskim politikama.

5.7. Administriranje procesa pronalaženja kupaca

Za praćenje napretka u pronalaženju informacija o potencijalnim kupcima i njihovom kvalifikovanju, preporučljivo je da prodajni sektor vodi evidenciju svih ostvarenih kontakata. Takva se evidencija može voditi na tradicionalan način putem zabilješki u rokovniku, uz pomoć tabele u elektronskom obliku ili aplikacija i softvera.

Kao što je važno voditi evidenciju o ostvarenim kontaktima s pojedincima i preduzećima kod kojih vidimo određeni potencijal, prodajni sektor može voditi i evidenciju dolaznih upita na koje je negativno odgovoreno. Ponekad mogu s tržišta dolaziti upiti za proizvode ili usluge koje preduzeće prodavca ne nudi. Ako su takvi upiti učestali preduzeće može razmotriti mogućnost uvođenja novih proizvoda odnosno proširenja asortimana.

6. PRODAJNI SUSRET

Postoje različite mogućnosti za kontaktiranje i dalju interakciju s kupcima. Ona se može odvijati na niz načina, počev od klasičnog telefonskog kontaktiranja, slanja pisanih prodajnih ponuda poštom ili imejlom, korišćenja automatizovanih komunikacionih rješenja za razmjenu brzih i kratkih poruka poput SMS-a, WhatsApp-a i Messenger-a, Chatbot-ova, pa sve do prezentacija licem u lice na kojima se kupcima predstavljaju rješenja osmišljena nakon istraživanja njihovih potreba. Najsloženiji, najzahtjevniji i najefikasniji oblik međusobne kupoprodajne interakcije je direktan susret.

6.1. Pripremljenost i potrebna znanja prodavca

U zavisnosti od vrste prodajnog posla, zaposleni u prodaji će imati veću ili manju potrebu za različitim stručnim prodajnim znanjima kao i različitu mogućnost da ih pokažu i samostalno koriste. Postoje određena područja potrebnih znanja koja su dobro došla svakom prodajnom profesionalcu.

Tablica 5.1: Potrebna opšta znanja za uspješnu interakciju prodavača s klijentima

Trendovi

- Poznavanje tržišnih kretanja u sopstvenoj djelatnosti, ali i u djelatnosti potencijalnog kupca.
- Upućenost u aktuelna društvena dešavanja u relevantnom okruženju.

Konkurencija

- Upućenost prodajnog savjetnika u obilježja proizvoda, marketinške strategije i cijene konkurenata.
- Argumenti o većoj vrijednosti sopstvenog proizvoda u poređenju sa konkurencijom, kao i davanje kupcu promišljenih i iskrenih odgovora vezano za njegovo poređenje konkurentskih ponuda.

Kupac i njegove potrebe

- Istorijat nastanka i razvoja preduzeća kupca, njegova vlasnička struktura, funkcionisanje, ključni ljudi i šta im je važno kao i problemi s kojima se susreću.

Sopstveno preduzeće

- Predstavljanje sopstvenog preduzeća i njegove reputacije, tržišni položaj, ugled i sposobnosti.

Proizvod/Usluga

- Poznavanje procesa proizvodnje ili nastanka proizvoda.
- Kod proizvoda s više različitih mogućnosti upotrebe, predstavljanje njegove koristi kupcima s različitim potrebama, očekivanjima i ukusima.

Uslovi

- Izuzetno važan element ponude je cijena. Prodajni profesionalac mora biti upoznat sa cijenama iz cjenovnika. Ako je riječ o cijeni koja se definiše pregovaranjem, mora poznavati ključne elemente politike cijena svog preduzeća.

- Drugi finansijski uslovi poput načina plaćanja, dospijeca obaveze, uslovi kreditiranja, mogućnosti kupovine na lizing i sl.

Načini distribucije, isporuke i postprodajno usluživanje

- Savjetovanje za brzu i blagovremenu isporuku kupca (izbor najboljeg prevoznog sredstva, upoznati ga s važećim cijenama, vremenom trajanja dostave i sl.).
- Mogućnost rješavanja hitne potrebe kupca za proizvodom izvan uobičajenih rokova.
- Postprodajno usluživanje – reagovanje prodavca ako se nakon kupovine pojavi problem.

Posjedovanje ovih znanja i njihovo moguće korišćenje u prodajnim situacijama ne znači da svaka prodajna prezentacija ili razgovor treba da budu isti. To se, tačnije, nikako ne smije dogoditi, jer u savremenom shvatanju efikasne prodaje pristup svakom kupcu treba prilagoditi tako da on bude optimizirani odgovor na njegove vrlo specifične potrebe i situaciju.

6.2. Priprema prodajne prezentacije

Planiranje prodajnog nastupa je uvijek potrebno, posebno kad se radi o prezentacijama kompleksnijih poslovnih rješenja za B2B kupce. Prije razrade ključnih faza susreta i planiranog predstavljanja ponude, neophodno je posvetiti vrijeme utvrđivanju identiteta važnih osoba u preduzeću kupca odnosno saznati ko su ključne osobe od uticaja, kao i ko donosi konačnu odluku u takvim vrstama kupovina, kao i da će li te osobe biti prisutne na dogovorenom susretu.

Korisno je, takođe, imati uvid u konkurentne ponude za identifikovane vrste potreba kupca, kao i u kupčevo dosadašnje iskustvo s korišćenim proizvodima i njihovim dobavljačima.

Ove je informacije korisno dopuniti i saznanjima o stavovima ključnih osoba prema prodajnom osoblju uopšteno, kao i njihovim ličnim preferencijama prema pojedinim prodavcima ili organizacijama iz kojih dolaze. Takođe, putem društvenih mreža moguće je dobiti uvid u ličnost i posebna interesovanja osobe s kojom planiramo poslovno saradivati. Sklonost određenim hobijima, sportovima, porodični status i slično mogu biti polazište za mali razgovor na početku prodajnog susreta. Kroz odgovarajuću pripremu moguće je doći do uvjerljivijih argumenata na prigovore, primjedbe i pitanja.

Da bi priprema bila svrsishodna, neophodno je definisati *ciljeve* prodajne prezentacije i prodajnog susreta. Kad govorimo o ciljevima ne mislimo na to šta će učiniti prodavac, nego o tome koji su konačni ciljevi posjete kupcu, tj. što želimo da kupac uradi nakon susreta.

Važan faktor uticaja kod definisanja prodajnih ciljeva je tzv. prodajni ciklus odnosno koraci ili faze kroz koje kupac prolazi u rješavanju svoje kupovne potrebe. On obuhvata vrijeme od prvog kontakta do zaključenja posla. Količina vremena koja prođe od prvog poziva do narudžbe je vrlo varijabilna i zavisi od prodajne situacije, branše i uopšte stanju tržišta.

Uopšteno gledajući, kad i gdje je moguće i prikladno, treba nastojati smanjiti dužinu prodajnog ciklusa. Da bi se ciklus skratio, potrebno je prije svega utvrditi što su uzroci njegovog produžetka i u skladu sa tim djelovati na otklanjanju ili ublažavanju uzroka problema.

6.3. Prodajna prezentacija

Iako se u literaturi često koristi pojam *prodajna prezentacija* u suštini se radi o predstavljanju sopstvene ponude rješenja za problem kupca u smislu međusobne interakcije koja više liči na opušteni razgovor nego na neko predavanje.

Prezentacija shvaćena kao događaj u kojem neko govori a drugi slušaju je zastarjeli koncept koji se oslanjao na naučenu prezentaciju. U praksi se sve rjeđe koristi i prezentacija po obrascu odnosno ključnim tačkama. Ona nije odgovarajuće rješenje za složene prodajne situacije.

Prezentacija po obrascu podrazumijeva osmišljavanje obrasca standardizovane prodajne prezentacije po **AIDA konceptu** (engl. *attention – interest – desire – action*) i nuđenje istog proizvoda na isti način svim kupcima, naglašavanjem trenutne ponude sedmice/mjeseca, a sve to bez prethodnog istraživanja individualnih potreba ili ikakve pripreme prodajne strategije za svakog od kupaca. Ovaj pristup ima svoju upotrebu i efikasnost u masovnom oglašavanju gdje se prodajnom ponudom cilja određeni segment, a ne dobro istraženi individualni kupac. Upotreba AIDA formule je vrlo naglašena u sponzorisanom televizijskom prodaji ili u novije doba u oglašavanju putem društvenih mreža.

Uz sva pomenuta ograničenja, ovakve vrste prodajnog prezentiranja imaju i određene prednosti. One se najviše ostvaruju u smislu ostvarene konzistentnosti i standardizacije poruka koje se žele prenijeti, a to je od velike pomoći onim prodajnim organizacijama koje imaju veliki broj prodajnog osoblja ili kad to osoblje nema previše prodajnog iskustva. Dodatno, s većom fokusiranošću na proizvod umjesto na kupca, moguće je isporučiti više informacija o istom.

Ono što se danas sve učestalije koristi jesu prezentacije koje imaju za cilj zadovoljenje potreba kupaca ili rješavanje njihovih specifičnih problema. U takvim prezentacijama, fokusiranje se premješta više na kupca i njegovu situaciju, pa se odnos govorenja i slušanja prodavca bitno mijenja u korist aktivnog slušanja. Kod ovih prezentacija se naglasak stavlja na postavljanje pitanja i ohrabrivanje klijenta da što više govori kako bi se što više približili njegovim jedinstvenim potrebama i očekivanjima i odgovarajuće prilagodili sve korake do njihova zadovoljenja.

Prije nego što dobije priliku za verbalno obraćanje kupcu, prodavac će proći kroz određeno vrednovanje zasnovano na prvom utisku koji ima snažne i dugotrajne posljedice. Na osnovu prvog utiska kupac kreira svoje stavove ne samo o osobi prodavca, nego i o njegovoj profesionalnosti, kao i o preduzeću iz kojeg dolazi.

Osim tačnosti koja je u vezi sa dogovorenim vremenom susreta, veliku pažnju treba posvetiti i cjelokupnom izgledu u smislu lične njege i izgleda, kao i primjerenom poslovnom ponašanju i manirima. Prikladna odjeća i uredna frizura vrlo su bitni elementi u ostvarenju pozitivnog prvog utiska. Zato pojedine branše vrlo striktno definišu prikladne kodekse poslovnog oblačenja.

Uz elemente prvog utiska potrebno je svaki susret s kupcem započeti srdačnim osmijehom i rukovanjem. Nakon toga, kod novih kupaca, slijedi kratko predstavljanje sebe i svog preduzeća. Običaj je da se domaćinu prepusti inicijativa, uz predviđeni raspored sjedenja.

Na samom početku međusobnog razgovora, a prije nego se pređe na glavni razlog dolaska, kratko se uvodno porazgovara

s kupcem na neku temu od zajedničkog interesa. Nakon toga se prelazi na poslovne teme, ali koje još uvijek nisu direktno povezane s glavnim ciljem prodajnog susreta. To su obično pitanja koja se tiču proizvoda ili usluga preduzeća prodavca, ali se odnose na informaciju od strane kupca vezano za internu organizaciju ili lične preferencije.

6.4. Otkrivanje problema postavljanjem pitanja

Svaka osoba zaposlena u prodaji najčešće ne prodaje samo jednu vrstu proizvoda i usluga, nego ima u ponudi određeni asortiman ili širu lepezu proizvoda. U takvoj situaciji primarni cilj prodavca mora biti otkrivanje nezadovoljenih potreba potencijalnog kupca, njegovih okolnosti korišćenja i ličnih preferencija. Prodavac ne treba žuriti s ponudom određenog proizvoda prije negoli uz pomoć pitanja dobije jasne smjernice na osnovu kojih će predstaviti kupcu za njega najbolje rješenje.

Ovo je dio prodajnog susreta u kojem prodavac mora puno više slušati nego govoriti. Kako bi podstakli kupce da više govore o svojim problemima, potrebama i situaciji, prodavci u ovom dijelu susreta treba da koriste, u većoj mjeri, pitanja otvorenog tipa. Takva pitanja započinju upitnim riječima Kako? Na koji način? Zašto? Gdje? i sl. Zatvorena pitanja koja obično kreću s *Da li?* treba ostaviti za sledeće faze. Osnovna razlika između otvorenih i zatvorenih pitanja se odnosi na količinu informacija koje se dobiju odgovaranjem na pitanje. Kod otvorenih pitanja odgovori se sastoje od više od jedne riječi ili jedne fraze, dok to nije slučaj kod zatvorenih pitanja. Svrha zatvorenih pitanja je prikupljanje ili potvrđivanje kratkih informacija ili činjenica u fazama koje slijede.

6.5. Tehnike postavljanja pitanja

Vrlo raširena prodajna tehnika koja prati logiku postavljanja otvorenih i zatvorenih pitanja je **tehnika lijevka**. Tehnika lijevka olakšava prikupljanje relevantnih informacija i skraćuje vrijeme potrebno za analizu potreba kupca. Tehnika podrazumijeva otvaranje razgovora s otvorenim, opštim pitanjima, a zatim sužavanje područja razgovora i fokusiranje i kupca i prodavača na određene, ključne detalje koji su bitni za predmet kupoprodaje.

U prvoj fazi primjene tehnike lijevka je potrebno zado-bitati povjerenje sagovornika da bi uopšte dopustio postavljanje pitanja i na njih svojevolumno odgovorio.

U sledećem koraku treba pokušati pojačati razmišljanje sagovornika postavljajući pitanja koja više specificiraju temu, ali koja spadaju u grupu tzv. *navođenih* pitanja, jer se odnose na temu koju je kupac prethodno sam spomenuo. U sledećem koraku treba nastaviti dalje, ali sa zatvorenim pitanjima. Njima će se navesti kupac na razmišljanje u određenom smjeru. Na kraju, uvijek je dobro sagledati i sažeti ključne elemente razgovora da bi se provjerilo razumijevanje onoga što je kupac izrekao. Time mu se ujedno daje do znanja da smo shvatili posebnost njegove potrebe i situacije.

SPIN tehnika – po ovoj tehnici ono što razlikuje uspješne od manje uspješnih prodajnih profesionalaca je prepoznavanje tačke ili trenutka u kojem je klijent spreman donijeti odluku o kupovini, a to je onaj moment kad implicitna potreba klijenta pređe u eksplicitnu. Zato se SPIN tehnika, koja je svoje ime

dobila po prvim slovima četiri vrste pitanja na engleskom jeziku: *situation, problem, implication, need-payoff*, smatra najboljom i najsavremenijom prodajnom vještinom koja se primjenjuje u kompleksnoj prodaji i koja pomaže kupcu da eksplicitno artikulira svoju potrebu.

Ključni elementi SPIN tehnike:

1. Situacijska pitanja – saznati činjenice o trenutnoj situaciji.
2. Problemska pitanja – otkriti implicitne probleme.
3. Implikacijska pitanja – upozoriti na štetne posledice postojećeg stanja.
4. Solucijska pitanja – prevesti implicitne potrebe u eksplicitne i pomoći kupcu da shvati koristi koje će imati od rješavanja svog problema.

ADAPT tehnika postavljanja pitanja dobila je ime kao akronim engleskih naziva pet vrsta pitanja koje treba upotrebljavati navedenim redosledom: *Assessment, Discovery, Activation, Projection, Transition*, što je moguće prevesti kao *Procjena, Otkrivanje, Aktivacija, Projekcija i Tranzicija*, a sve u cilju boljeg razumijevanja potreba i situacije klijenta. ADAPT tehnika je namijenjena B2B prodaji usmjerenoj na gradnju odnosa, zahtijeva dugoročnu usmjerenost i proteže se na više prodajnih sastanaka.

ADAPT podrazumijeva sekvencijalno postavljanje pitanja na način da izlaz iz jedne faze postaje ulaz u sledeću. ADAPT tehnika se sastoji od:

1. Pitanja za **procjenu** koja se postavljaju vrlo široko da bi se utvrdila osnova prodajnog razgovora. Ona nisu specifično usmjerena na tačno određenu temu ili problem, a koriste se za dobijanje više informacija o trenutnoj

- situaciji kupca. Mogu se ticati preduzeća u cjelini, određenog sektora ili čak osobe i koriste se za potvrdu prethodnih saznanja o preduzeću.
2. Pitanja za **otkrivanje** koriste se kako bi se upoznala dublja pozadina onoga što je već identifikovano kroz pitanja procjene. Mogu se koristiti s ciljem otkrivanja mogućih poteškoća koje kupac ima, a dobijena saznanja se mogu korisno upotrijebiti kasnije. Cilj nije samo otkriti činjenične probleme, već saznati više i o emocijama i percepcijama kupca o tim problemima.
 3. Pitanja za **aktivaciju** se koriste nakon pitanja za otkrivanje jer se često događa da kroz pitanja otkrivanja prodajni sektor shvati u čemu je problem kupca, ali da kupac u isto vrijeme te probleme ne vidi kao ključne za svoje poslovanje. Aktivacijska pitanja trebaju povezati utvrđene probleme s njihovim negativnim poslasticama.
 4. Pitanja **projekcije** dolaze nakon aktivacijskih pitanja koja su po pravilu negativna, stavljajući naglasak na probleme i njihove posledice. Ona okreću priču u pozitivnom smjeru, projektujući rješenje problema i prednosti koje će time rezultirati za preduzeće.
 5. Pitanja za **tranziciju** dolaze na kraju, nakon što je kroz pitanja i odgovore procijenjena situacija, identifikovani problemi, kupac je razmišljao o poslasticama problema i samostalno uočio vrijednost njihovog rješavanja. To je pravo vrijeme za prelaz na prodajnu prezentaciju.

6.6. Prezentovanje rješenja

Nakon što su utvrđeni i razjašnjeni problemi i potrebe kupaca, prodajni profesionalac ima dovoljno uvida na osnovu kojih je u stanju birati najbolje rješenje koje će predstaviti kupcu i za koje vjeruje da će odgovarajuće zadovoljiti njegove zahtjeve.

Postoji nekoliko pojmova sa kojima bi prodavac trebalo biti upoznat u okviru svog preduzeća i koje je u stanju ugraditi u svoju prezentaciju kako bi bila što efikasnija a to su:

o jedinstvena prodajna ponuda (engl. *USP, unique selling proposition*) – izjava o konkurentskom diferenciranju u smislu onoga što preduzeće, njegov prodajni sektor i ponudu izdvaja od drugih konkurenata, čime se možemo pohvaliti u odnosu na druge – pozitivno, poželjno razlikovanje;

o ponuda vrijednosti za kupca (engl. *CVP, customer value proposition*) – jasna izjava o opipljivim rezultatima i koristima koje kupac ostvaruje korišćenjem proizvoda ili usluga prodavca. Dobro definisana CVP je jasna, specifična, s inkorporiranim brojčanim izrazima ili porocentima. Može uključiti kratki rezime rada preduzeća sa sličnim kupcima, kao i dokaz onoga što se obećava;

o FAB tehnika (engl. *Feature, Advantage, Benefit*) – jasno razlikovanje obilježja proizvoda proizašlih iz njihove fizičke ili tehničke prirode u odnosu na prednosti koje su povezane s tim obilježjima i na kraju koristi za kupca ostvarene na osnovu utvrđenih prednosti.

Dakle, i u ovom dijelu interakcije s kupcem pojam prezentacije ne bi trebalo shvatiti tako da se sve svede na jedno-smjernu komunikaciju. I ovdje se koriste pitanja, jednako kao i kod analize potreba, pa se prezentacija odvija kroz konverzaciju ili dijalog. Pitanja se u ovom dijelu uglavnom koriste za provjeru kupčevog razumijevanja.

U prodajnoj prezentaciji dobro je koristiti se određenim sredstvima za povećanja sopstvene uvjerljivosti, tome dobro služe reference, demonstriranje koristi, garancije, probne narudžbe i sl.

Da bi zadobio veću pažnju kupca, i da bi kupac bolje zapamtio ono što je bilo rečeno u kontaktu s prodavcem, dobro je u prezentiranju rješenja koristiti primjere, anegdote, poređenja i analogije, što će osigurati veću uključenost kupca.

6.7. Prezentovanje grupi

Predstavljanje ponude rješenja grupi uključenih osoba vrlo je česta situacija na B2B tržištu, ali i u B2C okruženju. U B2B okruženju susrećemo je kad se rješenje predstavlja članovima kupovnog centra, dok se u kontekstu B2C kupovina događa kad o kupovini zajednički odlučuju članovi porodice ili grupa prijatelja i poznanika.

Bez obzira na kontekst, interakcija s više osoba je izazovnija od interakcije jedan na jedan. Prodavac može očekivati više pitanja koja zadiru u različita područja interesa svakog od članova grupe. Iz tog razloga potrebna je odgovarajuća priprema. Na B2B tržištu treba prije sastanka pokušati stupiti u kontakt sa svakim članom kupovnog centra pojedinačno i otkriti njihove

pozicije i stavove u razgovoru jedan na jedan, kako bi se već obavila određena pretprodaja. U B2C kontekstu prodavac treba tokom demonstriranja proizvoda pokušati individualno da se obrati članovima porodice kako bi spoznao njihove stavove.

Treba paziti da se obraćanje i kontakt očima ne usmjeri samo na odabrane, po našoj procjeni, najvažnije članove grupe ili prema samo jednom članu porodice. Kontakt očima i obraćanje treba biti podjednako usmjereno svim članovima grupe.

Kad se radi prodajna prezentacija za veliku grupu, korisno je odrediti tri središnje tačke u različitim stranama pri dnu prostorije u kojoj se prezentira. Te su tačke iznad glava publike pa se tokom izlaganja pogled povremeno usmjerava od jedne do druge tačke. Na taj se način izbjegava situacija u kojoj bi samo oni iz prvih redova imali osjećaj kontakta očima pa će se i osobe iz posljednjih redova osjećati uključene u smislu da se prezentator obraća i njima. Pri tome treba izbjegavati brzo prelaženje pogledom od tačke do tačke jer to ostavlja utisak nervoze i nesigurnosti.

Kad se radi o kupovnom centru, važno je svakom članu grupe dati do znanja da je njegovo mišljenje bitno. Po svaku cijenu treba izbjeći situaciju u kojoj bi se prodavac zatekao u središtu neslaganja između dvije ili više suprotstavljenih strana istog kupovnog centra.

Tokom prezentacije prodavac ili prodajni tim spremno odgovaraju na pitanja svih članova grupe, ali na način da to ne prejudicira da se odgovor odnosi samo na osobu koja je postavila pitanje, nego na cijelu grupu. U suprotnom, može se dogoditi da ostali članovi grupe izgube zanimanje i započnu međusobne razgovore. Posebno je važno izbjeći situaciju razmjene pitanja i odgovora sa samo jednom osobom unutar grupe.

Uopšteno, kad se radi o pitanjima koja dolaze od članova grupe koja kupuje, treba se pridržavati tri osnovna uputstva:

- ne odgovarati na pitanje prije nego smo sigurni da su svi članovi grupe u potpunosti razumjeli pitanje;
- odgovarati jasno i direktno, umjesto diplomatski izbjegavati pitanja s neodređenim odgovorima jer neodređenost u odgovaranju može rezultirati diskreditacijom prodavca. Da bi odgovor bio jasniji ili direktniji može se čak započeti sa *da* ili *ne*, nakon čega slijedi objašnjenje ili čak informacija o izuzecima;
- ne pokušavati odgovoriti na pitanje na koje ne znamo odgovor. U tom slučaju bolje je ostaviti pitanje neodgovorenim uz napomenu da će odgovor naknadno biti stavljen na raspolaganje članovima grupe, po obavljenim konsultacijama sa stručnjakom za određenu materiju.

6.8. Pisana ponuda

Umijeće sastavljanja privlačne ponude ne treba izjednačavati s pukim navođenjem cijena iz cjenovnika, jer ponuda je zapravo prvi *proizvod* koji će kupac dobiti od prodavca. Bez obzira o kakvoj se ponudi radi, ona treba da se sastoji od elemenata koji će osigurati da uopšte bude otvorena, a sadržaj mora biti dovoljno privlačan da zadrži pažnju čitaoca. To znači da tekst treba da bude zanimljiv, vrlo informativan, odgovarajuće dužine, usklađen s obilježjima proizvoda i usluga koji se nude, ali i s branšom, uz uvažavanje kulturnog okruženja u kojem se posluje. Da bi se to ostvarilo, prodajni sektor mora pažljivo istražiti kupca kojem se obraća i nikako se ne oslanjati na slanje uniformisanih ponuda koje ne uvažavaju posebnosti potencijalnih kupaca.

Ponuda je u poslovnoj komunikaciji zapadnog svijeta pisani dokument kojim se potencijalnom kupcu nude specifični proizvodi i usluge odnosno ona predstavlja konkretan akcijski plan utemeljen na činjenicama, pretpostavkama i popratnim dokumentima koji su bili predmet prodajne prezentacije.

Razlikujemo dvije osnovne situacije u kojima se šalju ponude. Prva situacija je ona u kojoj prodajni sektor ponudom odgovara na pristigli upit kupca ili kad se javljamo na poziv za dostavljanje ponuda, tj. tender ili konkurs velikih korporacija, gdje je tačno propisana struktura ponude.

Druga situacija je ona kad se potencijalnim kupcima ili poslovnim partnerima šalje otvorena ponuda. Nezavisno od toga o kojoj se situacija radi, ponuda uvijek mora ispunjavati određeni cilj (dobijanje narudžbe, dogovaranje poslovnog sastanka, pristizanje dodatnih upita, dogovaranje telefonskog poziva).

Ako kupac nije izričito odredio strukturu ponude, onda bi ona trebalo da sadrži sledeće:

- **Uvod** koji privlači pažnju čitaoca.
- **Problem** treba jasno, sažeto i precizno formulisati na kupcu blizak način, usredsređujući se na njegovu potrebu koju je moguće riješiti korišćenjem našeg proizvoda ili usluge.
- **Rješenje** je glavni dio ponude u kojem se predstavljaju proizvodi i usluge koji se nude i kojima, po uvjerenju prodavca, kupac može riješiti prethodno identifikovani problem. Jako je važno transparentno i tačno navesti što je to što kupac dobija. Rješenje treba da sadrži i informaciju o vremenu isporuke proizvoda.

- **Predstavljanje** organizacije ponuđača treba takođe pažljivo inkorporirati u ponudu. Može se pomenuti ugled, imidž i iskustvo sopstvenog preduzeća, i pozvati na određene izvore ili autoritete koji potvrđuju spomenuti kredibilitet.
- **Cijena** je mnogim potencijalnim kupcima najvažniji dio ponude i mora biti jasno precizirana. Ako se radi o jednokratnoj kupovini, navodi se konačna cijena; ako se radi o ponavljajućoj potrošnji kroz duže vrijeme onda se trošak navodi po mjesecima ili kvartalima. Dobro je kupcu ponuditi različite cjenovne opcije ili pakete, gdje se obično nude barem tri različita rješenja uz veliku vjerojatnoću da će se kupac odlučiti za srednju opciju.
- **Dodatni elementi** mogu takođe biti sastavni dio ponude (neke dodatne usluge i sl).

U današnje digitalno vrijeme ponude se uglavnom šalju imejlom, a znatno rjeđe običnom poštom. Ponudu treba napisati na memorandumu preduzeća i uz kratki uvodni i personalizovani sadržaj u sadržaju imejl poruke, poslati je kao prilog u PDF obliku. Poruka imjelom bi trebalo biti poziv kupcu na aktivnost razmatranja kompletne priložene ponude.

7. PREGOVARANJE

Pregovaranje je vrlo složena međuljudska interakcija koja se smatra jednom od najvažnijih vještina ne samo za uspješno poslovanje, nego i za život uopšteno.

Prodajno pregovaranje ne treba posmatrati kao bitno različito od pregovaračkih procesa u drugim područjima ljudskog djelovanja, budući da je teorijska osnova ista, a može se govoriti i o sličnostima osnovnih tehnika i pregovaračkih taktika. Ono što je različito je predmet interesa ili osnovne pregovaračke varijable koje su u prodajnom pregovaranju ipak malo više kvantitativno određene i s nešto izraženijim naglaskom na cijenu.

U kontekstu prodaje pregovaranje je po svojoj prirodi međuljudska i međuorganizaciona interakcija motivisana postojanjem poslovnog problema ili prilike o kojoj se želi raspraviti i postići sporazum. I u ovoj vrsti pregovaranja prisutne su emocije koje mogu uticati na ishod pregovaranja, kao i kvalitet kasnijih međusobnih odnosa.

Cilj pregovaranja, u duhu održavanja dobrih poslovnih odnosa i za buduće saradnje, bi trebalo da bude postizanje obostrano zadovoljavajućih dogovora i za kupca i za prodavca. Takav pristup pregovorima daje prednost kvalitetnim dugoročnim odnosima umjesto jednokratnim aranžmanima koji zanemaruju buduću poslovnu perspektivu.

Dosad se na prodajno pregovaranje gledalo kao na vrlo naprednu i zahtjevnu vještinu koja je gotovo isključivo rezervisana za osobe na visokim prodajnim pozicijama unutar preduzeća

usmjerenim na prodaju na poslovnim ili B2B tržištima. Međutim, novije vrijeme svjedoči izuzetno velikim promjenama u navikama potrošača. Današnji potrošači su u mogućnosti dobiti puno više informacija o raznovrsnim ponudama, pa je i njihova pregovaračka moć, u ulozi kupca, značajno osnažena.

Dakle, pregovaranje nije više povezano samo s traženim vještinama prodajnih profesionalaca na poslovnim tržištima, nego je potrebno čak i za ulazne pozicije u prodaji na tržištu krajnje potrošnje.

7.1. Činioci koji utiču na pregovarački stil

U literaturi se spominje veliki broj činilaca koji određuju stil i, povezano s tim, tok pregovaranja.

Najviše pažnje se posvećuje analizi uticaja onih činilaca koji se mogu pripisati pojedincu, poput visoke emocionalne inteligencije, kulturne inteligencije kao i visokog nivoa sposobnosti rasuđivanja i analitičnosti što spada u domen kognitivne inteligencije.

Uz individualne činioce, za uspješno pregovaranje važni su i uticaji okoline. U toj grupi činilaca najvažnije mjesto pripada kulturi iz koje pregovarač dolazi.

7.2. Osnovne strategije pregovaranja

Po definiciji, integrativno, saradničko ili *win-win* pregovaranje podrazumijeva usredsređenost na kreiranje koristi koja će doprinijeti boljitku obje strane. Osnovna obilježja ovog pristupa pregovaranju jesu: otvorena razmjena informacija, saradnički

pristup, isticanje zajedničkih interesa i težnja za minimiziranjem razlika. Jednom kad se zajedničkim naporom pronađe odgovarajuće rješenje, prelazi se obično na tradicionalnu strategiju nadmetanja, poznatiju kao *win-lose odnosno* distributivno pregovaranje.

Distributivno pregovaranje podrazumijeva da se distribucija dogovorenih zadataka ili završni dogovor oko raspodjele ostvarenih koristi ipak definiše po osnovu jačine pregovaračke moći, ali i uz uvažavanje objektivnih kriterijuma.

Većina pregovaračkih situacija predstavlja kombinaciju jednog i drugog, a u kojoj će se mjeri upotrebiti svaki od pristupa, zavisi od konkretne problematike, uključenim stranama, njihove pregovaračke moći, važnosti konačnog ishoda, ali i od edukacije i kulture pregovarača. Distributivni pristup više naginje upotrebi manipulativnih taktika, pritisaka i igranja po pravilima jače strane. Nasuprot tome, integrativni pristup u prvi plan stavlja poštenje i brigu o sopstvenom ugledu, korišćenje uzajamnih i podjednako vrijednih ustupaka kao sredstva za postizanje boljeg sporazuma, uvažavanje sopstvenih potreba, ali i potreba druge strane.

Ova dva pristupa na različit način vrednuju i uspješnost pregovora. U distributivnom ili konkurentskom pregovaranju strana u pregovorima će evaluirati uspjeh ili neuspjeh, pojedinačno po svakoj stavki pregovora ili sporazuma, dok se u integrativnom pregovaranju gleda na prihvatljivost dogovorenog paketa u cjelini.

Pored *win-win* i *win-lose* strategija pregovaranja u literaturi se navodi postojanje još tri različite pregovaračke strategije: strategija izbjegavanja s obilježjima *lose-lose* situacije, strategija prilagođavanja ili pretjeranog popuštanja drugoj

strani karakteristična za *lose-win* ishode i kompromisna strategija. Osnovna razlika među navedenim strategijama odnosi se na opštu usmjerenost ili orijentisanost pregovarača, koja se kreće u dvodimenzionalnom prostoru između izrazito naglašene orijentacije na krajnji ishod pa do vrlo velike orijentisanosti na kvalitet odnosa s drugom stranom.

Strategija prilagođavanja se odlikuje pregovaračkom komunikacijom bogatom saradničkim namjerama, ali istovremeno i vrlo niskim stepenom izražavanja sopstvenih stavova i predloga što može biti rezultat niskog samopouzdanja pregovarača ili velike emocionalne naklonosti prema drugoj strani.

Strategija izbjegavanja nije mnogo poželjna strategija za većinu uobičajenih poslovnih situacija, iako postoje izuzeci kad je vrlo opravdana. Ovu strategiju obilježava potpuna odsutnost ili vrlo nisko izražavanje sopstvenih stavova i ciljeva, kao i nepostojanje želje za saradnjom.

Kompromisna strategija se nalazi negdje u sredini, ili u prostoru *između*. U kompromisnom pristupu strane se usled nedostatka vizije ili sposobnosti obično nađu *negdje na sredini* ili *na pola puta*, čime nijedna od strana u pregovorima u potpunosti ne zadovoljava svoje ciljeve. Ovo je situacija postignutog dogovora, koji iako zapravo nikome ne odgovara, je postignut kao kompromisno rješenje, često usled nedostatka vremena ili neke druge ograničavajuće situacije.

Svaka osoba koja ulazi u pregovore ima svoj preferirani pregovarački stil koji najradije koristi, ali isto tako jedna osoba može upotrebiti bilo koji od navedenih stilova onda kad joj se to čini odgovarajućim s obzirom na predmet pregovora ili stranu s kojom pregovara.

7.3. Priprema za prodajne pregovore

Nakon što prodajni sektor već raspolaže znanjima vezanim za prodaju (proizvod, preduzeće, okruženje, konkurencija, cjenovna politika i sl.) i nakon što su kreirani ciljevi prodajnog susreta i prezentiranja rješenja za kupca, prelazi se na *pripremu za prodajne pregovore*. Ovdje razmatramo pripremu koja se odnosi na svaki prodajni susret za koji možemo očekivati određenu količinu pregovaranja vezano uz prevladavanje prodajne rezistencije ili kao sredstvo dolaska do konačnog cilja u smislu ostvarenja profitabilnog prodajnog posla. Priprema treba da postane sastavni dio aktivnosti prije odlaska kupcu, a posebno je nužna u B2B kontekstu, kao i u situacijama kada se na B2C tržištu nude proizvodi veće vrijednosti.

Priprema za prodajne pregovore minimalno treba da obuhvati:

- procjenu uravnoteženosti pregovaračke moći,
- utvrđivanje pregovaračkih ciljeva,
- analizu mogućih kontraponuda od strane kupca.

7.3.1. Procjena uravnoteženosti pregovaračke moći

Procjena uravnoteženosti ili relativne razlike u pregovaračkoj moći je vrlo korisna i u velikoj mjeri određuje odvijanje i razvoj pregovora. Ona nam otkriva koliko je određena kupovina/prodaja važna svakoj od strana i može li se očekivati, i u kojoj mjeri, spremnost strana da izmijene svoje zahtjeve na putu do zaključenja prodaje. Za spomenuto je dobro imati na raspolaganju

informacije o broju zainteresovanih potencijalnih konkurenata koji se nadmeću za određenu narudžbu, njihove moguće stavove i očekivane elemente ponude, informacije o kriterijumima odlučivanja organizacije kupca koji se mogu odnositi na specifikaciju traženih obilježja proizvoda odnosno na važnost cijene i stepen pritiska na ključne članove kupovnog centra. U analizi uravnoteženosti pregovaračke moći potrebno je razmisliti o nekoliko činilaca koji utiču na pregovaračku snagu.

- Broj mogućnosti dostupnih svakoj od strana. Ako kupac ima, ili misli da ima, samo jednu opciju ili mogućnost kupovine od određenog prodavca, onda je prodavac u jačoj pregovaračkoj poziciji. Sličan uticaj na pregovaračku moć prodavca ima i situacija u kojoj prodavac ne zavisi od kupca jer postoji puno zainteresovanih drugih kupaca koji od njega žele kupiti.
- Količina i kvalitet informacija kojima raspolaže svaka strana. Na primjer, ako kupac ima uvid u strukturu troškova prodajne strane, onda je u boljem pregovaračkom položaju. Ako, prodavac ima saznanja o tome koliko je kupac spreman platiti, onda se njegova pregovaračka pozicija znatno poboljšava.
- Što je prodavac veći ekspert, biće u stanju bolje razumjeti kupca i njegove potrebe kao i mogućnosti kvalitetnije ih zadovoljiti svojim proizvodom pa će kroz to unaprediti svoju pregovaračku poziciju. S druge strane, što je kupac više uvjeren da određeno preduzeće može superiorno zadovoljiti njegove potrebe, slabija mu je pregovaračka moć.

- Ako organizacija kupca ima gorući problem, od velike važnosti i koji je potrebno brzo riješiti, dobavljač koji je u stanju ponuditi brzo i efikasno rješenje je u dobroj pregovaračkoj poziciji.
- Ukoliko postoje pritisci na strani prodajnog osoblja u smislu ostvarenja kvota ili planova prodaje, u tom slučaju kupci su u mogućnosti iskoristiti svoju bolju poziciju i ispregovarati kupovinu po znatno povoljnijim uslovima. Pored ovih postoje i drugi pokazatelji čija pažljivija analiza doprinosi boljoj procjeni situacije i percepciji vezano za razliku u pregovaračkoj moći.
- **Ko je inicirao pregovore** – čin kontaktiranja druge strane sugerije da osoba koja je započela odnos vjeruje kako druga strana ima nešto vrijedno a što je njoj potrebno, zato joj je pregovaračka moć nešto manja, barem na početku pregovora, u odnosu na stranu kojoj se obraća.
- **Mjesto održavanja pregovora** – najčešće onaj ko inicira pregovore i posjećuje stranu kojoj su pregovori predloženi. U praksi je uobičajeno da prodajni sektor posjećuje kupca u vrijeme i na mjestu koje kupac odredi.
- **Vrijeme čekanja** – strana koja je uvjerena u svoju veću pregovaračku moć i pri tome je želi pokazati, može to učiniti tako što drugu stranu pušta da duže čeka na termin susreta ili jednostavno kasni na dogovoreni sastanak.
- **Prostor** – veličina kancelarije takođe odaje informacije o distribuciji moći unutar organizacije.

- **Raspored sjedenja** – može poslati poruku o nečijoj moći. Pozicije koje odražavaju moć su krajevi stola, kada je riječ o četvrtastim stolovima, ili sredina stola, kada je sto ovalan. U odnosu na najvažniju osobu koja sjedi na jednoj od spomenutih pozicija, prva sledeća po važnosti sjedi s njene desne strane, a druga osoba po važnosti s lijeve. U pregovorima, vođa tima treba da sjede preko puta osobe s najviše moći na drugoj strani.
- **Količina govora** – pregovorima će, u smislu količine govorenja, uvijek dominirati osoba koja u timu ima najveću moć. Osobe s manje moći vjerovatno neće započeti pregovore, niti se pretjerano često uključivati u razgovor.
- **Stil oblačenja** – može takođe doprinijeti percipiranoj razlici u međusobnom odnosu moći i to u korist strane koja se smatra formalnije obučenom u odnosu na drugu. Prodajni sektor void računa o oblačenju i nastoji da stvori utisak koji je barem za jedan stepen više formalan od onoga što se smatra konvencionalnim odijevanjem u branši kupaca koji se posjećuju.
- **Vrijeme** – informacije o rokovima i vremenskim ograničenjima se mogu strateški ili taktički iskoristiti za poboljšanje svoje pregovaračke pozicije.
- **Autorstvo ugovora** – strana s više percipirane pregovaračke moći vjerovatno će sebi prisvojiti pravo konačnog uobličavanja postignutog sporazuma u pisanom dokumentu.

7.3.2. Utvrđivanje pregovaračkih ciljeva

Utvrđivanje ciljeva je sastavni dio svake dobre pripreme za prodajno pregovaranje.

Prije odlaska na pregovore, važno je utvrditi šta su:

1. *Osnovni ciljevi* odnosno minimalni zahtjevi prodavca (npr. minimalna cijena) bez čijeg ispunjenja nije spreman trgovati.
2. *Optimalni ciljevi* odnosno realni ciljevi su oni uslovi za koje prodavac vjeruje da će se prodajom postići, a sastoje se od ispunjenja osnovnih ciljeva plus još *nešto bolje* od toga.
3. *Željeni ciljevi* ili maksimum koji prodavac može očekivati u najboljem mogućem ishodu pregovora.

7.3.3. Analiza mogućih protivponuda

Kao dio pripreme za prodajne pregovore, korisno je napraviti i analizu mogućih protivponuda koju će predložiti kupac. Tu se misli na određene kupčeve zahtjeve ili očekivanja za koje mislimo da bi ih mogao objaviti tokom pregovora. Svrha ove analize je identifikovanje mogućih zahtjeva kupaca, koji prodavca vrlo malo koštaju a kupac ih visoko cijeni. Na primjer, brža ili češća dostava od uobičajene može koštati prodavca relativno malo, ali to kupac može visoko cijeliti. Ovakav viši nivo usluživanja je moguće razmijeniti za nešto što je nama važno, kao što su recimo kraći rokovi plaćanja.

Iskusan pregovarač će se potruditi oko toga da nešto što ima vrijednost za kupca ne bude dato besplatno ili će barem naglasiti sopstveno žrtvovanje. Uz to, vješt pregovarač će pokušati zamijeniti ustupak za ustupak da bi se na kraju došlo do sporazuma koji zadovoljava obje strane.

7.4. Pregovaračke taktike prodavca

Jedno od *zlatnih* pregovaračkih pravila savjetuje u pregovorima *više slušati, manje govoriti*, jer dok govorimo otpuštamo informacije, a slušanjem povećavamo njihovu količinu. To nam omogućava veći nivo razumijevanja situacije i bolju reakciju na istu.

Uz pravilno praćenje i tumačenje verbalne komunikacije, bitno je i ispravno primijetiti i razumjeti i neverbalnu komunikaciju. Istovremeno, treba povesti računa i o sopstvenoj neverbalnoj komunikaciji da ne bude neusklađena s onim što se želi projektovati.

Pregovore je uvijek dobro započeti ciljevima koji su visoko odmjereni ali ne i nerealni. Prvi je razlog taj što će se kupac možda i složiti s našim zahtjevima u početnoj fazi. Ako se to ne dogodi, početno visoko traženje predstavlja dobru referentnu vrijednost koja ostavlja potreban prostor za dalje pregovaranje. Nakon utvrđivanja visokih referentnih vrijednosti, pregovaranje može poprimiti tok razmjene po principu tehnike *ako-onda*, koja podrazumijeva pružanje ustupka za ustupak.

- U razgovoru odnosno pregovaranju s kupcem nikada ne treba posebno naglašavati ili isticati sopstveno neslaganje.

- Stalno je potrebno provjeravati međusobno razumijevanje uz pomoć rezimiranja.
- Potrebno je izbjegavati potencijalno iritirajuća ponašanja, poput pretjerane samopohvale ili tretiranja drugih kao manje vrijednih ili manje pametnih.
- Ukoliko se upotrebi velika količina argumenata, javlja se tendencija da brojnost slabijih argumenata jednostavno preplavi najjače argumente. Takva situacija omogućava kupcu osporavanje slabijih argumenata, kao i usmjeravanje dalje rasprave u njemu više odgovarajućem smjeru.

Dobar i loš dečko

Ova pregovaračka taktika se može u svom izvornom obliku koristiti jedino u timskom pregovaranju. Sprovodi se tako da članovi iste pregovaračke strane nastupaju prema unaprijed dogovorenom scenariju gdje jedna osoba vrlo samouvjereno i agresivno zauzima izrazito oštar stav s visokim zahtjevima, dok druga osoba iz istog tima nastoji smiriti situaciju iznoseći naoko blaže i prihvatljivije *win-win* zahtjeve.

Namjera je ove taktike da druga strana, nakon što čuje prihvatljivije uslove koje je iznio *dobar dečko*, kao svojevrsnu korekciju *lošeg dečka*, iste dočeka s olakšanjem i bez previše dodatnog razmišljanja ih prihvati, iako nisu potpuno u skladu s njegovim krajnjim očekivanjima. Ova tehnika je već dobro poznata i kupcima, jer je nije teško uočiti, što može oslabiti početnu pregovaračku poziciju prodavca.

Niske lopte

Taktika *niskih lopti* može podrazumijevati situaciju u kojoj prodavac predstavlja kupcu na početku vrlo prihvatljivu

osnovnu ponudu. Međutim, kada se druga strana složi s takvom osnovnom ponudom, onda se pojavljuju dodatni troškovi kao što su PDV, montaža i dostava, troškovi ležarine i slično. Ova taktika se smatra manipulativnom i ne doprinosi izgradnji povjerenja jer se namjerno i s predumišljajem koristi, uzimajući u obzir kupčev otpor prema mijenjanju svoje odluke nakon što je već mentalno zaključio proces odlučivanja, bez obzira što se pojavljuju dodatni troškovi na koje nije računao i zbog kojih, da ih je znao na početku, takvu ponudu inicijalno ne bi uzeo u razmatranje jer bi mu u početku bila neprihvatljiva.

Probni balon

Taktika *probnog balona* se odnosi na probna pitanja kojima se nastoji dobiti više informacija za bolju procjenu pozicije druge strane, ali bez otkrivanja sopstvenih planova. Dobar način odgovaranja u ovakvoj situaciji je na postavljeno pitanje uzvratiti protivpitanjem. Dobijeni odgovor je djelotvoran ako osoba već ima određene informacije s kojima može uporediti ono što je saznala uz pomoć protivpitanja.

Manipulisanje tišinom

Tišina je jedno od najmoćnijih komunikacijskih oruđa jer ljudi teško podnose prazne hodove i osjećaju se vrlo nelagodno u situaciji u kojoj niko ne govori. Zbog nelagode nastoje ispuniti prazninu tako što nešto kažu. U pregovorima se takva reakcija smatra znakom slabosti i, čak, kaže se da ko prvi progovori – gubi. Zato se prodavcima preporučuje da, nakon što kažu svoju cijenu, jednostavno začute i čekaju šta će se dogoditi.

Ako i kupac vješto koristi tišinu, prodavac sebi može dozvoliti da prvi progovori, ali ne da bi umanjio svoj zahtjev, nego da bi ponovio ponudu. To će pojačati pritisak drugoj strani, kao i njenu obavezu da odreaguje na neki način. Često to otvara mogućnost i za nastavak dogovora.

Pisana riječ

Pisani izvori koji se koriste u pregovorima su obično važeći cjenovnici, standardni uslovi poslovanja, tipski ugovori za različite namjene i sl. Pri tome se računa na činjenicu da službeni izgled dokumenta često može kupca navesti na pomisao da se radi o nekom fiksnom propisu koji je nemoguće mijenjati pa se ponuđeno kao takvo može ili prihvatiti ili odbiti, što je pogrešno. Najbolja obrana od ove taktike je pažljivo preispitivanje svega i insistiranje na pregovaranju o određenim uslovima s osobom koja o njima može odlučiti.

Uzmi ili ostavi

Uzmi ili ostavi je vrlo osjetljiva pregovaračka taktika. Vrlo je rizična za onog ko se na nju oslanja, pogotovo ako se spomenuti *ultimatum* objelodani na samom početku razgovora jer se tako preskače faza razmjene informacija uz pomoć koje se mogu saznati mnoge bitne činjenice. Tome treba pridodati da korišćenje ove taktike ima puno veću vjerovatnoću nepostizanja sporazuma čak i kad je riječ o razumnoj i objektivno prihvatljivoj ponudi, jer druga je strana može odbiti zato što je prezentirana na uvredljiv i frustrirajući način.

Kompromis

Pregovarači su skloni posegnuti za *kompromisom* u situaciji kada nemaju bolje alternative postojećoj ponudi ili ne žele razmišljati o drugim mogućim opcijama. Kompromis i od jedne i druge strane traži da se žrtvuje neki od sopstvenih interesa. Kompromis može biti prihvatljivo rješenje u situaciji kada je riječ o manje značajnim stavkama i kada bi njihovo rješavanje na drugi način uzelo puno više vremena nego što bi od toga bilo koristi.

Konačna ponuda

Taktika *konačne ponude* može biti primijenjena u obliku izjašnjavanja jedne pregovaračke strane da je sa svoje strane učinila sve ustupke koje je mislila učiniti. Ta taktika takođe implicira da onaj koji daje svoju konačnu ponudu pomalo gubi strpljenje i nastoji ostvariti pritisak na suprotnu stranu da prihvati posao pod određenim uslovima, jer više nema namjeru dalje pregovarati. Problematično je u ovoj situaciji to što ako se nešto nazvalo konačnom ponudom, nema smisla iznositi drugu ponudu, a da se značajno ne oslabi sopstvena vjerodostojnost. Ako ipak želimo nakon date konačne ponude ponuditi još jednu *konačno konačnu ponudu* potrebno se na neki način ograditi. To je moguće učiniti pozivajući se na promijenjenu situaciju ili neku novu informaciju.

7.5. Pregovaračke taktike kupca

Sve taktike koje se odnose na prodavca mogu se uz određeno prilagođavanje primijeniti i na strani kupca.

Obično kupci počinju tehnikom koja je izvedena iz ranije spomenute prodajne taktike tipa *ako... onda...* Ako je jasno da kupac ima cijeli niz drugih opcija, prodavac će vjerovatno morati popustiti pod zahtjevom kupca ako njegov proizvod nije bitno različit od konkurentskih. U suprotnom, ako proizvod prodavca ima cijeli niz prednosti u odnosu na konkurenciju, prodavac se može oduprijeti ovakvom izazovu.

Obećavajuća budućnost je često korišćena tehnika koju kupci koriste. Obično se radi o pritisku kupca na prodavca da bi ostvario maksimalan ustupak u vezi sa cijenom, koji se u većini slučajeva nikada ne koriguje na više nego često baš suprotno, svake se godine vrši pritisak dobavljača u vezi dodatnog snižavanja cijena.

Ograničena ovlašćenja

Vrlo često se u pregovorima jedna strana, obično kupac, poziva na neku od osoba u okviru svoje poslovne organizacije koja nije prisutna u pregovorima, ali kojoj treba opravdati svoje odluke ili od nje tražiti dozvolu za određeni ustupak. Moguće je da takva osoba stvarno postoji, ali često ne postoji, i služi sagovorniku kao zaštita odnosno način za postizanje dodatnih ustupaka. Takođe, može joj pomoći da se predstavi u boljem svjetlu u smislu sopstvenog zalaganja da obezbijedi kod nadređenih uslove koji se zahtijevaju ili to može biti i jednostavan način da se prolongira sklapanje nekog posla. Prije pregovora je važno unaprijed saznati je li određena osoba ovlašćena donijeti obavezujuću konačnu odluku i uvijek pokušati obezbijediti susret s onim ko unutar organizacije ima takva ovlašćenja.

Ograničeni proračun

Ovo je taktika kojom se obično nastoje dobiti određeni cjenovni ustupci, argumentujući to na način da za određenu kupovinu postoji tačno određeni iznos predviđenih sredstava i da je to maksimalan iznos koji je moguće dobiti, što može biti slučaj ali ni ne mora. Zato je dobro prije pregovora raspitati se o stvarnim proračunima za te namjene.

U situaciji u kojoj kupac zbilja ima problema s raspoloživošću sredstava može se, zajedno s njim, razmotriti o različitim mogućnostima kreditiranja ili odlaganja plaćanja, kupovine na rate kao i mogućnost da kupac na sebe preuzme određenu aktivnost i tako se smanji ukupan trošak.

S druge strane, ako kupac koristi taktiku ograničenih sredstava samo za dobijanje popusta, onda prodajni sektor vjerovatno nije bio uspješan u prethodnim fazama prodaje kad je kupca trebalo uvjeriti u dodatnu vrijednost rješenja koje mu se nudi. U tom slučaju, potrebno je vratiti se korak unazad i pokušati povećati percepciju o vrijednosti ponuđenog rješenja.

Taktika odvlačenja pažnje

To je jedna od niza taktika kojima se pažnja druge strane nastoji skrenuti na neko sporedno obilježje proizvoda ili usluge čijim se isticanjem pokušava dobiti dodatni popust ili ustupak iako svi ostali uslovi savršeno odgovaraju.

Pritisak rokova

Dovođenje druge strane u vremensko ograničenje još je jedna u nizu manipulativnih pregovaračkih taktika. U praksi je obično praktikuje domaćin pregovora i to na način da ako druga

strana dolazi iz drugog grada ili države pa je povratak fiksna i poznat objema stranama, domaćin može svog gosta zadržavati na različite načine i odlagati razgovor o poslu sve do trenutka kad će drugi pregovarač osjetiti pritisak vremena i morati ubrzati dogovor tako što će postati popustljiviji zbog žurbe i moguće potpisati ugovor i to lošiji od onog kojemu bi težio u situaciji s više vremena na raspolaganju.

Odbrambene taktike uključuju istrajnost na tome da se najprije obavi posao, a poslije druženje, kao i mogućnost da se susret ili odluka odloži ukoliko nema dovoljno vremena za pregovore. Dakle, cilj je izboriti se za dodatno vrijeme koje se može iskoristiti za potrebno promišljanje ili prikupljanje informacija.

Skidanje kajmaka

Ova se taktika odnosi na kupovinu kojom se uvijek nastoji ostvariti maksimalna korist. U ovu taktiku spada situacija u kojoj je kupac dobio ponudu jedinične cijene za veliku količinu proizvoda, a onda prodavca obavještava da se situacija promijenila i da želi uzeti duplo manju količinu, ali zahtijeva istu cijenu. U ovoj situaciji treba reagovati odmah i čim kupac spomene promjenu količine uslijed promijenjenih okolnosti, s punim pravom treba mu reći da se mora revidirati cjenovna politika, uvažavajući novu specifikaciju.

8. PRODAJNA REZISTENCIJA

Prodajnu rezistenciju, otpor ili opiranje kupca na putu do uspješnog zaključenja prodaje, možemo definisati kao svaku prepreku koja sprečava prodavca u napredovanju kroz prodajni proces. S obzirom na to da uzroci opiranja kupca nisu uvijek nužno eksplicitni, rezistenciju možemo definisati kao ponašanje koje se sastoji od racionalnog tj. objektivnog ili emocionalnog odnosno subjektivnog protivljenja ponudi prodavca. Radi se, dakle, o verbalnom ili neverbalnom opiranju zaključenju prodaje koje može biti stvarno i utemeljeno, ali može biti i u potpunosti neutemeljeno.

Moglo bi se reći da prava prodaja zapravo počinje tek kad se kupac prvi put usprotivi. U nekim situacijama prodavac može i sam podstaknuti prigovor postavljajući određena pitanja kupcu s ciljem anticipiranja mogućih prepreka ili potencijalnog kasnijeg nezadovoljstva kupca.

Izuzetno je važno da prodavac stvori atmosferu povjerenja u kojoj će kupac otvoreno iznijeti svoj prigovor i dati prodavcu priliku da na vrijeme razriješi potencijalnu prepreku odnosno pruži dodatna pojašnjenja. Kupci mogu imati cijeli niz razloga za upućivanje prigovora tokom prodajnog procesa.

Osnovni razlozi iznošenja prigovora

1. Zbog nedostatka zanimanja za proizvod ili uslugu.
2. Zbog nerazumijevanja ili manjka informacija.
3. Zbog percipiranog rizika.

4. Zbog odugovlačenja, tj. dobijanja na vremenu.
5. Zbog nepovjerenja u preduzeće prodavca ili samog prodavca.
6. Zbog izazova i lične potrebe za pregovaranjem.
7. Bez nekog utemeljenog razloga.

8.1. Uzroci i izvori prodajne rezistencije

Da bi se uspješnije razriješila prodajna rezistencija potrebno je razumjeti njene izvore odnosno uzroke. Prodajna rezistencija može biti rezultat spontane reakcije ili biti namjerna, a njeni se izvori mogu temeljiti na psihološkim ili logičkim uzrocima.

Spontana prodajna rezistencija nastaje kao rezultat interakcije prodavca i kupca odnosno posledica je određenog neslaganja kupca s nečim što je prodavac predložio.

Namjerna rezistencija su jednostrani postupci kupca usmjereni na opstrukciju interakcije s prodavcem, ali i cjelokupnog prodajnog procesa. Razlozi mogu biti različiti. Namjerna rezistencija može biti dio pregovaračke taktike kupca odnosno može biti upotrebljena da bi podstakla prodavca na dodatne ustupke. U nekim situacijama namjerna rezistencija može biti odraz potrebe kupca za dominacijom odnosno demonstracijom moći u odnosu na prodavca, što se najčešće događa kada postoji nesrazmjera između kupčeve i prodavačeve organizacije u smislu veće tržišne snage kupca.

Psihološka prodajna rezistencija izvire iz psihološkog stanja kupca odnosno njegovih emocija i stavova a može se manifestovati kroz nedostatak želje za kupovinom. Psihološka

rezistencija je individualna i kupac može navesti različite subjektivne razloge za nedovoljnu motivisanost za kupovinu. S druge strane, **logička** prodajna rezistencija se temelji na racionalnim, konkretnim razlozima, poput cijene, roka isporuke ili kvaliteta pratećih usluga.

Postoji cijeli niz mogućih psiholoških i logičkih uzroka otpora zaključenju prodaje.

Kao najčešći **psihološki uzroci** prodajne rezistencije mogu se navesti sledeći:

- *Opiranje ometanju* – podrazumijeva nespremnost kupca na interakciju s prodavcem, posebno u situacijama u kojima je prodavac inicirao kontakt. Ako je kupac jako ograničen vremenom i nije u procesu nabavke proizvoda ili usluge, bilo kakva interakcija s prodavcem predstavljace mu opterećenje odnosno vrlo će nevoljno ući u nju. Njegova rezistencija može biti i znatno veća ako se radi o nenajavljenoj posjeti prodavca.
- *Preferiranje ustaljenih navika* – odnosi se na kupčev otpor prema mijenjanju rutine i ustaljenog načina obavljanja posla, a što može uključivati i inertnu lojalnost prema dosadašnjem dobavljaču. Kupac se može opirati i uvođenju neke nove tehnologije ili promjeni u procesu nabavke zato što te promjene direktno utiču na njegovo uobičajeno obavljanje posla. U takvoj situaciji kupac želi zadržati postojeće stanje, zbog čega prodavac mora uložiti dodatan napor, a u nekim slučajevima i dodatno poboljšati svoju ponudu.

- *Svijest o ograničenosti sredstava* – odnosi se na prenaplašenu štedljivost u odnosu na raspoloživa sredstva, a što može rezultirati odlaganjem ili odustajanjem od nabavke nekog proizvoda koji nije trenutno od presudne važnosti. U takvim situacijama posao prodavca je pojasniti kupcu sve prednosti koje mogu rezultirati iz dodatnih ulaganja.
- *Opiranje dominaciji prodavca* – vrlo intuitivna reakcija koju kupac može razviti ako prodavac nastupi predominantno u međusobnoj interakciji. To može imati za posledicu defanzivan stav kupca i povlačenje iz procesa zbog nedostatka poštovanja ili osjećaja da mu se nešto nameće.
- *Percepcije o proizvodu ili usluzi* – rezultat su nekog prethodnog iskustva kupca, a što direktno utiče na njegovu spremnost na kupovinu. Percepcija može biti rezultat nekog stvarnog događaja, ali može biti i neutemeljena. Prodavac mora uložiti značajan napor i koristeći valjane argumente, uticati na promjenu takvih stavova zbog kojih kupac oklijeva.
- *Nesklonost odlučivanju* – odnosi se na zaziranje ili strah od preuzimanja odgovornosti za posledice određene odluke u situaciji nesigurnosti i rizika. Da bi izbjegla rizik mogućeg nepovoljnog ishoda ili posledice, osoba nastoji zadržati postojeće stanje ili *status quo*, pa pokušava odluku maksimalno odložiti. Zadatak prodavca je da nastoji da smanji nesigurnost kupca i bojazan vezanu za njene moguće negativne posledice. Kao argumenti za to se mogu koristiti rezultati nezavisnih istraživanja, opis

iskustva nekog zadovoljnog kupca ili što je najbolje različite vrste formalnih garancija koje su i pravno obavezujuće.

Kao najučestalije **logičke uzroke** prodajne rezistencije možemo navesti sledeće:

- *Cijena* – predstavlja, bez sumnje, jedan od najčešćih uzroka kupčevog otpora u prodajnom procesu. Cijena je samo jedan parametar koji je u uskoj povezanosti s nekim drugim važnim parametrima poput kvaliteta, troškova korišćenja, pratećih usluga, imidža dobavljača, zemlje porijekla i drugog. U načelu, što su ti drugi parametri povoljniji, cijena je viša. Kupci redovno upoređuju cijenu s ostalim relevantnim parametrima, ali i cijenama naše konkurencije i na bazi toga će donijeti odluku. Dužnost prodavca je da pojasni uticaje različitih parametara i da iskomunicira sveukupnu vrijednost koja se dobije uz određenu cijenu.
- *Uslovi plaćanja* – se odnose na uslove kojima se uređuje način i rok plaćanja za isporučenu robu. S aspekta prodavca, najmanja izloženost riziku je u slučaju kada se plaćanje vrši avansno odnosno kada kupac izvrši uplatu prije isporuke. S druge strane, kupac uvijek nastoji da dobije odloženo plaćanje. Dužnost prodavca je minimizirati finansijski rizik za svoje preduzeće pa, ako se procijeni da je kupac finansijski nestabilan i da je s njim rizično poslovati, odustajanje od posla je ponekad možda i najbolja odluka.

- *Nepostojanje potrebe* – se odnosi na situaciju u kojoj kupac, zapravo i nema stvarnu potrebu za nabavkom proizvoda. Možda je u početku smatrao da potreba postoji, ali je tokom prodajnog procesa došao do spoznaje da stvarne potrebe nema ili je možda u međuvremenu proizvod nabavio od drugog dobavljača. Bez obzira na uzrok, ovakav prigovor ujedno znači i kraj prodajnog procesa. Međutim, to ne znači da prodavac mora u potpunosti odustati od navedenog kupca, jer se potreba može pojaviti u nekom budućem periodu.
- *Rokovi i raspored isporuka* – tiču se aktivnosti isporuke robe koje se sprovode nakon zaključenja prodaje. S obzirom na to da se rokovi isporuke moraju usklađivati s raspoloživom zalihom proizvoda odnosno raspoloživošću proizvodnih kapaciteta, poželjno je da prodavac informaciju o željenom roku isporuke prikupi već u ranijim fazama prodajnog procesa. Naime, ako se proizvod ne može isporučiti u željenom roku, kupac može odustati od posla. Međutim, ponekad rok isporuke i nije toliko fiksno odnosno iskusni kupci često znaju samoinicijativno skratiti rok kako bi se dodatno osigurali od mogućeg kašnjenja isporuke.
- *Specifikacija proizvoda* – odnosi se na bitna obilježja proizvoda, fizička obilježja, sirovina i poluproizvoda upotrebljenih u njegovoj proizvodnji, ukupnom nivou kvaliteta i slično. Ponekad se može dogoditi da specifikacija proizvoda koju nudi prodava ne odgovara u potpunosti specifikaciji koju je odredio kupac, zbog čega se i upućuje prigovor odnosno dolazi do zastoja u prodajnom

procesu. Prodavac razmatra razlike koje su predmet prigovora kupca i preduzima potrebne korake kako bi se one uklonile ako je to moguće.

- *Prateće usluge* – su usluge koje prodavac nudi uz svoj proizvod, a mogu se odnositi na usluge prevoza i dostave, montažu, obuku korisnika, finansijske usluge (npr. kreditiranje) i sl. Prateće usluge su važno sredstvo diferenciranja u odnosu na konkurenciju.
- *Imidž dobavljača* – se odnosi na sliku koju kupac ima o preduzeću prodavca. Ako kupac uputi prigovor na račun imidža preduzeća prodavača, može se raditi o tome da je samo nedovoljno informisan. U tom slučaju, prodavac može kupcu ukratko prezentirati svoje preduzeće, s naglaskom na referentni spisak svojih kupaca, nagrade i certifikate koje posjeduje.

8.2. Tehnike otklanjanja prodajne rezistencije

Anticipiranje rezistencije. Preventivno djelovanje s ciljem uklanjanja razloga mogućih prigovora kupca. Primjenjujemo je kada možemo naslutiti da će kupac imati primjedbu na neki element prodajne ponude a koji predstavlja realnu slabost. Bitno je ne *zaletjeti se* s anticipiranjem prigovora koji kupac možda ne bi ni uputio.

Direktno negiranje. Kupcu se jasno daje do znanja da nije u pravu. Primjenjujemo je kada kupac iznosi krajnje neutemeljene činjenice. Bitno je koristiti s oprezom da se ne ugrozi odnos s kupcem.

Indirektno negiranje. Kupcu se na uvijen, umekšan način stavlja do znanja da nije u pravu. Koristimo je kada želimo suptilno naznačiti da kupac nije sasvim u pravu. Povoljnije je od direktnog negiranja, ali može se dogoditi da kupac ne shvati poruku.

Bumerang. Pretvaranje prigovora kupca u razlog za kupovinu. Primjenjujemo je kada je moguće razlog nedjelovanja pretvoriti u glavni razlog djelovanja. Pravilno upotrebljena može biti vrlo efikasna.

Kompenzacija. Nedostatak na koji je kupac upozorio ublažava se ili kompenzuje drugim poželjnim obilježjem. Koristi se kada se određeni *nedostaci* proizvoda mogu kompenzovati ostalim *prednostima*. Vrlo pošten i efikasan način, stavlja u odnos trošak i koristi.

Postavljanje pitanja. Postavljanjem dodatnih pitanja nastoje se istražiti mogući skriveni motivi prigovora. Primjenjujemo je kada želimo otkriti skrivene razloge, kada želimo dati priliku kupcu da sam odgovori na vlastiti prigovor. Poznata i priznata metoda s dobrim efektima.

Ignorisanje prigovora. Prodavac ne pridaje pažnju prigovorima odnosno samo prelazi preko njih. Koristimo je kada ne želimo eskalirati minoran prigovor, kada nemamo šta dodati. Dobra jedino kod trivijalnih prigovora.

Potvrda treće strane. Prodavac pokazuje inicijalno razumijevanje, nakon čega upućuje na slično iskustvo koje pobija kupčevu tvrdnju. Koristimo je kada želimo da smanjimo rizik ili nesigurnost kupca, pozivajući se na iskustva drugih. Ukoliko je nespretno formulisana može zvučati previše šablonski.

Prolongiranje odgovora. Prodavac navodi da će se određenim prigovorom pozabaviti kasnije. Primjenjujemo je kada prigovor tematski spada u područje koje je prodavac namjeravao kasnije obraditi ili u situaciji kada prodavcu treba kraće vrijeme za razmišljanje kako bi se sabrao i kompetentno odgovorio. Prolongiranje odgovora se ne smije pretvoriti u ignorisanje prigovora.

8.2.1. Upotreba LAARC tehnike u rješavanju prodajne rezistencije

LAARC predstavlja metodu namijenjenu smanjenju i rješavanju prodajne rezistencije odnosno održavanju interakcije između prodavca i kupca. LAARC je akronim složen od početnih slova engleskih riječ *listen*, *acknowledge*, *assess*, *respond* i *confirm*, tj. *saslušaj*, *potvrdi* (razumijevanje), *procijeni*, *odgovori*, *potvrdi*.

Saslušaj (Listen)

Važno je pažljivo saslušati kupca, bez anticipiranja njegovih stavova. Osim što se pažljivim slušanjem pokazuje poštovanje prema sagovorniku, u ovom je koraku bitno da kupac podijeli što više relevantnih informacija koje će pomoći prodavcu da na odgovarajući način prevlada prodajni otpor.

Potvrdi (Acknowledge)

Nakon što kupac završi obrazlaganje svog prigovora, prodavac mu mora dati do znanja da ga je saslušao te da razumije uzroke njegove zabrinutosti. U ovom koraku prodavac ne započinje postupati s prigovorom, već mora kupca uvjeriti da je razumio njegov prigovor. Prodavac može i parafrazirati neke od kupčevih izjava da bi dodatno potvrdio razumijevanje onoga što

je kupac iznio. Ovaj korak može poslužiti i kao taktička pauza prije bavljenja problemom, koju prodavac može iskoristiti za razmišljanje o odgovoru odnosno pitanjima pomoću kojih bi se uzrok rezistencije bolje razjasnio.

Procijeni (Assess)

U ovom koraku prodavac mora doći do srži problema koji je izazvao rezistenciju kroz procjenu relevantnosti prikupljenih informacija. Očekuje se da prodavac postavlja dodatna pitanja za bolje razumijevanje srži problema kako bi se došlo do informacija koje je kupac možda izostavio.

Odgovori (Response)

U ovom koraku prodavac daje konkretan odgovor na prigovor kupca odnosno počinje se aktivno baviti uklanjanjem rezistencije. Prodavac primjenjuje neku od tehnika pri čemu mora procijeniti koja bi od njih bila najefikasnija u zavisnosti od složenosti i opravdanosti prigovora, od specifičnosti kupca i prirode odnosa između prodavca i kupca odnosno njihovih preduzeća.

Potvrdi (Confirm)

U posljednjem se koraku prodavac mora, postavljanjem prikladnih pitanja, uvjeriti da je primjereno razriješio rezistenciju odnosno zadovoljavajuće odgovorio na prigovor. Ako kupac pozitivno odgovori, prodajni proces se može nastaviti.

9. ZAKLJUČENJE PRODAJE

Zaključenje prodaje predstavlja čin kojim kupac formalno prihvata ponudu prodavca u smislu pozitivne odluke o kupovini ili nekog drugog dogovorenog djelovanja kupca, nakon čega slijedi izvršenje dogovorenog.

Zaključenje prodaje je vrlo važan korak u prodajnom procesu koji većinom iziskuje veliki napor, vještinu i predanost prodavca. Ono, međutim, ne smije biti samo sebi svrha. Prodavac mora svoj mogući kratkoročni cilj zaključenja prodaje preusmjeriti na dugoročniji poslovni interes gradnje profitabilnih i međusobno zadovoljavajućih odnosa.

Zaključenje prodaje mora biti izvedeno na način da se kupac ne osjeti pritisnutim ili iskorišćenim jer u suprotnom neće ponoviti kupovinu, a kamoli kroz vrijeme postati i naš lojalni kupac koji će nas i preporučivati drugima.

Način zaključenja prodaje u velikoj mjeri zavisi od prodajnog stila prodavca.

Agresivan – vjeruju da su oni najbolji poznavaoци potreba kupca. Prodavac dominira, a učestvovanje kupca svodi se na minimum i prilikom zaključenja prodaje vrše pritisak na njega.

Podložan – uglavnom je pasivan i daje kupcu previše ovlašćenja u cijelom prodajnom procesu. Dopuštaju kupcu da kontroliše prezentaciju. Pretpostavljaju da će kupac kupiti kad je spreman.

Odlučan – traže informacije o potrebama koje kupac možda nije iznio. Podstiču dvosmjernu komunikaciju i učestvovanje kupca. Odgovara na prigovore, nenametljivo kontrolira prodajni proces i usmjerava ga ka zaključenja i radi na izgradnji i održavanju dugoročnih odnosa

9.1. Efikasne i etički prihvatljive tehnike zaključenja prodaje

Neke od najčešćih tehnika zaključenja prodaje koje su u skladu s nastojanjem izgradnje i učvršćivanja partnerstva su:

Direktan zahtjev. U situaciji kada kupac jasno komunicira da mu specifikacija proizvoda odgovara i da je zadovoljan cijenom i pratećim troškovima, prodavac treba direktno da zahtijeva zaključenje prodaje. Ponekad i kupci osjećaju da je bolje ako je prodavac odlučan, ali ne i agresivan u svom nastupu.

Ponuda alternativa. Kad uoči određeni stepen spremnosti na kupovinu umjesto direktnog zahtjeva, prodavac može kupcu ponuditi dvije ili više opcija, tj. mogućnosti izbora. Upotrebom ove tehnike kupac je u poziciji izabrati, čime dobija osjećaj kontrole nad procesom. S druge strane, prodavac upravlja ponudom ograničenog broja opcija odnosno navodi kupca na odluku.

Sažimanje koristi. Da bi podstakao kupca na prihvatanje ponuđenog, prodavac može ukratko navesti odnosno sažeti glavne djelove svoje ponude da bi još jednom predočio sve pozitivne elemente i pojačao interes za kupovinu. Pri tome naglasak treba staviti na elemente ponude za koje je kupac dao do znanja da su mu važni. Primjenom ove tehnike, kupac se podsjeća na glavne elemente ponude, što mu može pomoći pri donošenju odluke.

S druge strane, nakon što završi s nabranjanjem, prodavac mora dati kupcu do znanja da je sada njegov red u smislu donošenja odluke o kupovini. Pri tome ne treba kupca požurivati, nego bude li potrebno, ponuditi mu i dodatna objašnjenja.

Metoda ravnoteže. U ovom slučaju prodavac na listu papira ispisuje relevantne faktore zbog kojih bi kupac kupio proizvod, ali isto tako i razloge koji ga, za sada, u tome sprečavaju. Pri tome je važno i učestvovanje kupca odnosno prodavac i kupac moraju zajednički sastaviti spisak razloga za i protiv kupovine. Ovdje nije riječ o nabranjanju elemenata specifikacije proizvoda, već o koristima koje proizvod pruža kupcu. Cilj prodavca je da na kraju pokaže da je količina razloga za kupovinu puno veća i značajnija od količine razloga protiv kupovine. Ako je potrebno, prodavac može ponuditi i rješavanje nekog od razloga za odustanje.

Uspješna priča. Ova je metoda slična tehnici potvrde treće strane koja se koristi kod prevazilaženja prodajnog otpora. Nečije tuđe pozitivno iskustvo koristi se kao dodatan argument za zaključenje prodaje. Prodavci znaju često motivisati potencijalne kupce na kupovinu na način da naglašavaju da je neki artikl najprodavaniji odnosno da se drugi kupci najčešće odlučuju za određeni model. Pri tome se vode logikom da će ono što je dobro za većinu, biti dobro i za dotičnog kupca odnosno oslanjaju se na tzv. efekt krda. Međutim, kupce koji više njeguju individualan stil odnosno žele se distancirati od većine ovakav pristup može odbiti. Prodavac mora kroz interakciju utvrditi o kakvom se kupcu radi prije nego što primijeni ovu metodu.

Dakle, postoje brojne poželjne tehnike zaključenja prodaje. Kada prodavac osjeti da se prodajni proces primakao fazi zaključenja na njemu je da u skladu sa situacijom izabere najpogodniju.

9.2. Tradicionalne tehnike zaključenja prodaje

Prethodno opisane metode zaključivanja prodaje spadaju u etički prihvatljive i pogodne su za primjenu kod prodajnog procesa usmjerenog na razvoj odnosa i međusobnog povjerenja. Tradicionalne tehnike zaključenja prodaje su po prirodi manipulativne, s isključivim ciljem postizanja što bržeg zaključenja prodaje. Riječ je o metodama koje se mogu naći u starijoj literaturi i spadaju u kategoriju prodajnih trikova. Iako se još uvijek dosta koriste u praksi, trebalo bi ih izbjegavati i usredsrediti se na etički ispravnije metode zaključenja prodaje.

Vremenski ograničena ponuda

Prodavac svoju ponudu vremenski ograničava na neko kraće razdoblje da bi podstakao kupca na reakciju. Na primjer, prodavac može navesti da je trenutna cijena važeća još kratko ili da postoji ograničena količina proizvoda na zalihama, kako bi se izvršio pritisak na kupca.

Samoinicijativno zaključenje

Prodavac pretpostavlja da je postigao dogovor s kupcem te pred njega stavlja, dokumentaciju (npr. ugovor kako bi ga kupac potpisao). Ovakav agresivan pristup može rezultirati otporom kupca.

Zaključenje podstaknuto strahom

Prodavac nastoji kupca uvjeriti u kupovinu na način da ga zastraši mogućim negativnim poslasticama odustajanja. Ovdje je riječ o vrlo manipulativnoj tehnici koja nije etična i svakako je treba izbjegavati.

Kontinuirano *da*

Riječ je o tehnici koja predviđa da prodavac postavlja kupcu niz pitanja na koja je logičan odgovor *da*. Nakon niza potvrđenih odgovora, prodavac postavlja ključno pitanje o zaključenoj prodaji. Kupac bi tada, po inerciji, trebao da ponudi pozitivan odgovor.

Zaključenje na minornim tačkama

Prodavac daje kupcu priliku da prvo donese odluku o nečem manje važnom (npr. želi li platiti gotovinom ili karticom). Pretpostavka je da će kupac tu trivijalnu odluku povezati s glavnom odlukom odnosno odlukom o kupovini.

Zaključenje uz dodatnu korist

U situaciji kada prodavac ne uspijeva zaključiti prodaju nudi neku dodatnu pogodnost koju do tada nije spominjao. Na primjer, prodavac može ponuditi dodatan popust zato jer kupac kupuje prvi put ili može ponuditi dodatnu količinu proizvoda besplatno.

10. POSTPRODAJNI PROCESI

U prodajnom pristupu koji podrazumijeva nastavak saradnje i razvoj odnosa s kupcima, nakon isporuke slijedi još cijeli niz aktivnosti koje se odnose na tzv. postprodajno usluživanje.

Cilj svakog racionalnog prodavca je izgraditi i održavati dugoročne odnose sa svojim klijentima, pri čemu važnu ulogu igra briga i predanost koja slijedi nakon zaključenja prodaje.

U prvoj fazi razvoja odnosa odnosno po prvoj isporuci, nastavak saradnje ponajviše zavisi od zadovoljstva kupca isporučenim proizvodom i postprodajnom uslugom. S obzirom da se kupci međusobno razlikuju prema veličini i učestalosti narudžbi, ali i prema vrstama i količini pratećih usluga koje zahtijevaju od prodajnog osoblja, poslovne organizacije svoju prodajno-uslužnu strategiju treba da zasnivaju na specifičnostima svojih kupaca i tržišta na kojima posluju. Pri tome, neki kupci su ipak značajniji od drugih odnosno imaju drugačiji učinak na prihode.

Preduzeća uglavnom smatraju najvažnijim svoje velike kupce odnosno kupce s kojima ostvaruju značajnije prihode. S obzirom na njihov značaj, često ih nazivaju ključnim kupcima (engl. *key accounts*). Takvi kupci sa većim kupovnim potencijalom su ujedno vrlo zanimljivi i konkurenciji pa o njima treba voditi dodatnu brigu odnosno razvijati kvalitetan odnos da se umanju njihova potreba ili sklonost ka promjeni dobavljača.

10.1. Zadovoljstvo kupca kao strateški cilj organizacije

Osnovni prodajni cilj bi trebalo biti razvoj dugoročnih odnosa s kupcima odnosno njihovo pretvaranje u dugoročne klijente. Za to je potrebno puno napora, kao i dodatnih aktivnosti u periodu nakon zaključenja kupovine. Skup takvih aktivnosti obično nazivamo postprodajnim usluživanjem.

Važna pretpostavka dobrog i kvalitetnog poslije prodajnog, ali i ukupnog usluživanja kupaca koje se događa prije, za vrijeme i nakon prodaje, je fokusiranost cijelog preduzeća prodavca na razvoj partnerskih i strateški vođenih odnosa s kupcima čija se isplativost i ostvareni ekonomski povrati posmatraju kroz duže vremensko razdoblje. U tom nastojanju važno je da zaposleni svih poslovnih jedinica unutar preduzeća budu svjesni značaja kupaca za dugoročni opstanak, kao i trenutnu održivost poslovanja.

Načelno gledajući, prodaja u svom svakodnevnom radu primjenjuje dvije osnovne strategije – ofanzivnu i defanzivnu. Dok je ofanzivna strategija progresivna u svojoj usmjerenosti na sticanje novih kupaca i preuzimanje kupaca od konkurencije, defanzivnom strategijom nastoje se zadržati postojeći kupci podizanjem njihovog stepena lojalnosti, što ujedno predstavlja i dobru zaštitu u odnosu na konkurenciju.

Aktivnosti koje se preduzimaju nakon zaključenja prodaje usmjerene na razvoj lojalnosti kupaca predstavljaju primjenu defanzivne ili odbrambene strategije. Za preduzeće je bitno postići određenu uravnoteženost između ofanzivnih i defanzivnih strategija.

Jedna od najvažnijih varijabli za održavanje dugoročnog odnosa s kupcima su prodajni profesionalci odnosno prodajni sektor u cjelini. Osim njihove kompetencije, značaj pojedinaca zaposlenih u prodaji manifestuje se i na ličnom planu. Skorija istraživanja su pokazala da promjena prodajnog predstavnika može imati negativan uticaj na odnos između kupca i dobavljača.

10.2. Postprodajno usluživanje

Postprodajno usluživanje obuhvata interakciju koja se razvija između prodavca i kupca po zaključenju prodaje odnosno nakon isporuke proizvoda. Pri tome, prodavac može nastupati proaktivno ili reaktivno. U proaktivnom pristupu, prodavac će po obavljenoj isporuci kontaktirati kupca da bi provjerio je li sve u redu s isporučenom robom ili će po zaključenju prodaje ponuditi neke dodatne usluge, poput organizacije prevoza. U suprotnom, kod reaktivnog pristupa, prodavac će čekati na komunikaciju koju će inicirati kupac za moguću potrebu za dodatnim uslugama ili rješavanjem problema koji je nastao nakon isporuke.

Najčešće aktivnosti koje spadaju u područje postprodajnog usluživanja su:

Pomaganje kupcu vezano za finansiranje. U situacijama kada se plaćanje za isporučenu robu vrši pomoću finansiranja banke ili preduzeća za lizing, prodavac može, uz odobrenje kupca, na sebe preuzeti obavezu pripremanja potrebne dokumentacije i slanja zahtjeva za finansiranje finansijskoj instituciji. Time se kupcu štedi vrijeme i trud.

Provjera isporuke. Iako spada u najjednostavnije post-prodajne aktivnosti, kratka komunikacija pomoću koje prodavac provjerava s kupcem je li sve u redu s isporučenim proizvodom i je li isporuka protekla kako treba, predstavlja izuzetno pozitivan gest.

U nekim situacijama riječ je o automatizovanim porukama koje se šalju putem elektronske pošte ili rjeđe putem SMS-a ili klasičnog pisma, dok se u prodaji na poslovnom tržištu najčešće radi o telefonskom pozivu ili nekom drugom obliku lične komunikacije.

Izdavanje uvjerenja o kvalitetu. U situacijama kada kupac nema mogućnost ulazne kontrole proizvoda, prodavac mora osigurati isporuku proizvoda odgovarajućeg kvaliteta, za što garantuje uvjerenjem o kvalitetu – formalnim dokumentom koji se dostavlja uz svaku isporuku.

Provjera instalacije i puštanje u rad. U slučaju isporuke tehnički zahtjevnijih proizvoda, prodavac može lično posjetiti kupca da bi nadzirao ili provjerio ugrađivanje proizvoda ili puštanje postrojenja u rad. Na taj je način moguće odmah reagovati u slučaju pojave nekih nepravilnosti. Čak i kad nema takvih problema, prisutnost prodavca ili drugog tehničkog osoblja pozitivno govori o nivou usluga koju preduzeće nudi svojim kupcima.

Provjera ispravnosti rada i obuka korisnika. U nekim je slučajevima, zbog neiskustva ili nepravilnog rukovanja novim uređajem, moguća pojava nezadovoljstva kod kupca. Da bi se izbjegle takve situacije prodavac može nakon isporuke obučavati buduće korisnike o pravilnoj upotrebi uređaja. Prisutnost prodavca u fazi uhodavanja mašine ili učestvovanje u obuci korisnika ne samo da potvrđuje interes za kupca, nego ima i pozitivan

učinak na osoblje koje rukuje uređajem i koje se zbog toga osjeća sigurnije. Uz to se smanjuje njihov otpor sticanju novih vještina i znanja potrebnih za korišćenje novog uređaja. Za prodavca i njegovu organizaciju to može biti dobra prilika za prikupljanje povratnih informacija o funkcionisanju proizvoda u stvarnim uslovima.

Modifikacija postojeće narudžbe. Kontaktiranje kupca odmah nakon isporuke može voditi novoj narudžbi, posebno ako je kupac zadovoljan isporučenim proizvodom i pratećom uslugom. Zadovoljan kupac se može odlučiti za narudžbu dodatne količine istog proizvoda ili za izmijenjenu verziju odnosno može poželjeti neke druge proizvode iz asortimana prodavca.

Zajednički tehnološki razvoj proizvoda. Jedna od bitnih tehnika produbljivanja saradnje s kupcima je iniciranje zajedničkih razvojnih projekata. Ova je pojava učestala kod složenijih i tehnološki zahtjevnijih proizvoda, gdje prodavci primjenjuju strategije usmjerenosti na kupce i na zajedničko stvaranje novih proizvoda i proizvodnih rješenja, uz razvijanje partnerskog odnosa.

Provjera zadovoljstva. Zadovoljstvo kupca je važno iz više razloga. Prvo, zadovoljstvo kupca je preduslov ponovljene kupovine odnosno razvoja budućeg poslovnog odnosa. Dugoročni poslovni odnosi obično su višestruko isplativiji od pojedinačnih transakcija s različitim nizom pojedinačnih kupaca, posebno u situaciji kada je tržište zasićeno pa je teško pronaći nove kupce. Drugi razlog zbog kojeg je zadovoljstvo kupca izuzetno važno je njegov pozitivan učinak na druge potencijalne kupce putem preporuka. Preporuke i pozitivne recenzije korisnika izuzetno su bitne i za kompanije koje svoje proizvode i usluge nude putem interneta.

10.3. Istraživanje zadovoljstva kupca

Stepen zadovoljstva ili nezadovoljstva kupca isporučenim proizvodima i pruženim uslugama bitan je za nastavak poslovne saradnje odnosno građenje dugoročnog odnosa i partnerstva. Da bi se detekovao stepen zadovoljstva, organizacija prodavca sistemski sprovodi aktivnosti istraživanja zadovoljstva kupaca.

Zadovoljstvo kupca može se ispitivati putem prodajnih saradnika tokom ostvarivanja prodajnih kontakata, kratkim *online* upitnicima po izvršenoj isporuci, povremenim anketama za ispitivanje zadovoljstva kupaca dostupnim online ili putem elektronske pošte. U maloprodajnim objektima, poput restorana ili prodavnica, moguće je postaviti određene uređaje ili samouslužne kioske putem kojih kupac može izraziti svoje zadovoljstvo ili nezadovoljstvo dobijenom uslugom. Uz to, zadovoljstvo se preporučuje provjeriti i periodičnim istraživanjem koje sprovodi treća strana, najčešće agencija za istraživanje tržišta. Svaka od metoda ima prednosti i mane tako da ne postoji idealna istraživačka metoda i iz tog razloga je poželjno koristiti njihovu kombinaciju.

Za osiguranje lojalnosti i pravovremenu reakciju na moguće nezadovoljstvo, preduzeće mora istraživanju zadovoljstva kupaca pristupiti sistemski. Ono mora biti ugrađeno u poslovne odnosno prodajne procese preduzeća, s jasno definisanom učestalošću istraživanja i istraživačkim metodama koje se pri tome koriste. U pripremi i sprovođenju istraživanja potrebno je sagledati i organizovati istraživački proces kroz njegove logičke i uobičajene etape:

- *Definisanje problema i postavljanje ciljeva istraživanja* – sastoji se od određivanja ciljeva koji se žele ispuniti sprovođenjem istraživanja. Preduzeće može istražiti stavove svojih kupaca o kvalitetu isporučenih proizvoda i pruženim uslugama. Preduzeće može mjeriti promjene kupčevih preferencija, upoređujući prikupljene podatke tokom određenog vremenskog razdoblja.
- *Određivanje izvora podataka i vrsta istraživanja* – što se tiče izvora podataka, preduzeće može birati između sekundarnih i primarnih izvora. Iz sekundarnih izvora preduzeće može saznati opšte podatke o kupcu, ali za mjerenje njegovog zadovoljstva nužno je sprovesti primarno istraživanje.

Što se tiče karaktera podataka koji se prikupljaju, možemo govoriti o kvalitativnom i kvantitativnom istraživanju. Prvo se bavi podacima koji se ne mogu brojčano izraziti, a drugo upućuje na podatke koji se mogu brojčano izraziti i statistički obraditi.

- *Određivanje metoda i obrazaca za prikupljanje podataka* – na raspolaganju su dvije osnovne metode prikupljanja podataka: ispitivanje i posmatranje.

Dok posmatranje ne uključuje interakciju s ispitanikom, ispitivanje podrazumijeva komunikaciju s istraživačem, direktnu ili indirektnu. U kontekstu istraživanja zadovoljstva kupaca ispitivanje je najbolja metoda, pri čemu se istraživanje može sprovesti anketiranjem pomoću anketnog upitnika ili sprovođenjem dubinskog intervjua. Kada je riječ o anketnom upitniku, istraživanje se može provesti ličnim ispitivanjem, direktno ili putem tehnologije, online ili pomoću pošte što se danas vrlo rijetko koristi.

U slučaju dubinskog intervjua preporučljiv je direktan kontakt, ali u slučaju potrebe može se sprovesti i pomoću komunikacione tehnologije.

- *Određivanje vrste uzorka i prikupljanje podataka* – kada preduzeće ima veliki broj kupaca, neefikasno je ispitivati stavove svih njih. Iz tog razloga, potrebno je odrediti uzorak odnosno manji broj kupaca koji mogu reprezentativno predstavljati cijelu populaciju.
- *Analiza podataka i interpretacija rezultata* – kad se sprovede istraživanje, prikupljene podatke treba analizirati i interpretirati odnosno pripremiti izvještaj istraživanja.

10.3.1. Prednosti i nedostaci metoda ispitivanja Interakcija prodajnog predstavnika i kupca

Prednost. Brzo i efikasno. Prodajni predstavnik može pitanja u vezi sa zadovoljstvom isporučenim proizvodom postaviti kroz redovnu interakciju s kupcem.

Nedostatak. Manjak objektivnosti. Ako je riječ o prigovoru koji se odnosi na njega, prodajni predstavnik može zadržati informacije za sebe. Zbog razvijenog privatnog odnosa, kupac možda neće biti spreman požaliti se prodajnom predstavniku.

Kratki online upitnici po obavljenoj isporuci

Prednost. Brzo, efikasno i jeftino. Podaci prikupljeni online upitnikom automatski se spremaju u bazu podataka, što njihovu obradu čini brzom i jeftinom.

Nedostaci. Izostanak ličnog pristupa, što može imati negativne posledice na tržištu poslovne potrošnje. Neiskreni odgovori kupca ili se upitnik samo rutinski popuni ili ne popuni uopšte zbog, npr. njegove prevelike učestalosti.

Anketa za ispitivanje zadovoljstva kupaca

Prednosti. Brzo i jeftino, kad je riječ o online verziji ili o anketi putem elektronske pošte. Manje praktično ako se sprovodi putem anketnog upitnika štampano na papiru.

Nedostatak. Poziv za popunjavanje *online* ankete upućen elektronakom poštom može se zagubiti ili ga primalac može ignorisati.

Istraživanje treće strane – agencije za istraživanje tržišta

Prednosti. Profesionalnost i kompetencija za sprovođenje istraživanja. Visok nivo objektivnosti, uz moguću manju zadržku ispitanika pri odgovaranju na pitanja. Stručna interpretacija rezultata istraživanja.

Nedostaci. Značajan finansijski izdatak. Kupci ponekad nisu spremni razgovarati s trećom stranom o prirodi odnosa s dobavljačem.

10.4. Rješavanje reklamacija

Reklamacijom se smatra svaki prigovor koji jedna stranaka upućuje drugoj zbog ustanovljenih nedostataka u izvršenju ugovora, a koji se odnose na količinu ili kvalitet isporučenih proizvoda ili usluga.

Postupak reklamacije započinje uočavanjem odstupanja od kvalitativnih ili kvantitativnih kriterijuma kvaliteta koji su dogovoreni između prodavca i kupca ili od nekih standardizovanih obilježja kvaliteta. Po svojoj prirodi, reklamacija predstavlja negativan poslovni događaj za obje strane.

10.4.1. Reklamacije na tržištu poslovne potrošnje

S obzirom na to da su reklamacije neizbježan dio poslovanja, organizacije su dužne razviti posebne procedure za takve situacije. Procedura se može sastojati od sledećih koraka:

- *Primanje reklamacije* – kupac pisanim ili usmenim putem obavještava dobavljača o reklamaciji odnosno pojavi neodgovarajućih proizvoda.
- *Analiza predmeta reklamacije* – dobavljač najčešće šalje poseban tehnički tim koji analizira predmet reklamacije da bi se tačno utvrdio uzrok.
- *Klasifikacija reklamacije i usaglašavanje* – potrebno je tačno odrediti vrstu reklamacije u svrhu postizanja dogovora s kupcem oko sanacije moguće štete.
- *Određivanje korektivnih i preventivnih mjera* – cilj korektivnih mjera je ukloniti moguće negativne posledice reklamacije i smanjiti rizik reklamacije proizvoda na zalih, dok se preventivne mjere preduzimaju radi smanjenja rizika ponavljanja neusklađenosti u budućnosti.
- *Obavještavanje kupca o načinu rješavanja reklamacije* – sanira se šteta koja je bila predmet reklamacije, što može uključivati dodatak ili zamjenu proizvoda, promjenu u procesu kontrole kvaliteta i finansijsku kompenzaciju.

- *Zaključenje reklamacionog postupka* – reklamacija se mora dokumentovati i arhivirati, pri čemu je potrebno o svemu obavijestiti i kupca.

10.4.2. Reklamacije na tržištu konačne potrošnje

Reklamacije na tržištu konačne potrošnje su najčešće znatno manjeg obima i vrijednosti, zbog čega su u prošlosti preduzeća tome pridavala manji značaj. Međutim, razvojem zakonodavnog okvira u velikoj je mjeri uređena zaštita potrošača odnosno njihova prava kada je u pitanju neusklađenost isporučenih proizvoda i usluga. Glavni zakon koji uređuje prava potrošača je *Zakon o zaštiti potrošača*.

Prema odredbama zakona:

- Trgovac je dužan da potrošaču isporuči robu koja je saobrazna ugovoru o prodaji.
- Isporučena roba smatra se saobraznom ugovoru ako:
 - odgovara opisu koji je dao trgovac i ima svojstva robe koju je trgovac pokazao potrošaču kao uzorak ili model, osim ako su uzorak ili model pokazani samo radi obavještenja;
 - ima svojstva potrebna za naročitu upotrebu za koju je potrošač nabavlja, a koja je bila poznata trgovcu ili mu je morala biti poznata u vrijeme zaključenja ugovora;
 - ima svojstva potrebna za redovnu upotrebu robe iste vrste;
 - ima svojstva i osobine koje su izričito ili prećutno ugovorene, odnosno propisane;

- po kvalitetu i funkcionalnosti odgovara uobičajenim karakteristikama robe iste vrste koje potrošač može osnovano da očekuje, s obzirom na prirodu robe i javno obećanje o posebnim svojstvima robe dato od strane trgovca, proizvođača ili njihovih predstavnika, naročito ako je obećanje učinjeno oglasom ili na ambalaži robe.
- Potrošač ima pravo da podnese prigovor trgovcu kod koga je kupio proizvod u slučaju nesaobraznosti proizvoda ugovoru, u vezi sa datom garancijom, na račun za kupljeni proizvod i iz drugih sličnih razloga, u skladu sa zakonom.
- Prigovor se podnosi na papiru ili nekom drugom, potrošaču dostupnom, trajnom mediju.
- Trgovac je dužan da u prodajnom objektu na vidnom mjestu istakne obavještenje o načinu i mjestu podnošenja prigovora, odnosno da pri zaključenju ugovora na drugi odgovarajući način o tome obavijesti potrošača.
- Trgovac je dužan da vodi evidenciju prigovora i čuva je najmanje dvije godine od dana prijema prigovora potrošača.
- Trgovac je dužan da potrošaču, bez odlaganja, a najkasnije u roku od osam dana od prijema prigovora, odgovori u pisanoj formi, na papiru ili nekom drugom, potrošaču dostupnom, trajnom mediju, sa izjašnjenjem o sadržini zahtjeva iz prigovora i predlogom za njegovo rješavanje.

- Ako isporučena roba nije saobrazna ugovoru, potrošač ima pravo da zahtijeva od trgovca da se nesaobraznost otkloni bez naknade, opravkom ili zamjenom, odnosno da zahtijeva odgovarajuće umanjene cijene ili da raskine ugovor uz povraćaj plaćenog iznosa.
- Trgovac je dužan da opravku ili zamjenu izvrši u primjerenom roku, ali ne dužem od 15 dana od dana podnošenja zahtjeva i bez značajnijih neugodnosti za potrošača, uzimajući u obzir prirodu robe i svrhu zbog koje je potrošač nabavio.
- Ako ne može da ostvari pravo na opravku ili zamjenu, ili ako trgovac nije izvršio opravku ili zamjenu u propisanom roku ili ako opravka ili zamjena nije moguća bez značajnijih neugodnosti za potrošača, potrošač ima pravo da zahtijeva umanjene cijene ili raskid ugovora uz povraćaj plaćenog iznosa.
- Prava potrošača koji je blagovremeno obavijestio trgovca o postojanju nesaobraznosti gase se istekom perioda od dvije godine, računajući od dana slanja obavještenja o nesaobraznosti trgovcu, osim ako je prevarom trgovca potrošač bio spriječen da ih ostvari.

Kad se uporede prava potrošača s pravima privrednih subjekata, može se zaključiti da su potrošači zaštićeniji zakonima, iz razloga što oni nisu eksperti za kontrolu kvaliteta, dok se kod privrednih subjekata očekuje postojanje procedura provjere kvalitete.

10.5. Nastavak poslovne saradnje s novim kupcem

Kontinuirano zanimanje prodavca za kupca nakon obavljene prodajne transakcije ukazuje na ozbiljnost prodavca, ali i naglašava značaj koji kupac ima za organizaciju prodavca. Vrijeme nakon kupovine idealno je za izgradnju odnosa s kupcem, čak i u situaciji kada kupac nije u potpunosti zadovoljan odnosno kada postoji prigovor s njegove strane.

Razvoj odnosa s kupcem ponajviše zavisi od spremnosti prodavca na ulaganje u odnos. Međutim, koliko će se ulagati u pojedinog kupca zavisi i od politike usluživanja koju ima preduzeće, naročito prema određenim kategorijama kupaca.

Za interakciju s kupcem prodavcu stoje na raspolaganju različita komunikaciona sredstva, poput lične posjete, elektronske pošte, telefona, interneta i CRM-a (engl. *customer relationship management*). Svaka od navedenih opcija ima svoje prednosti i nedostatke, kako iz perspektive prodavca, tako i iz perspektive kupca.

Lična posjeta

Prednosti. Najupečatljiviji oblik kontakta koji daje mogućnost rješavanja problema na licu mjesta, mogućnost proširivanja kupovine (npr. povećanje narudžbe).

Nedostaci. Skup metod; zahtijeva puno vremena i dobro obučenog prodavca. Vrijeme je često kritičan resurs, pa u slučaju kad dominira lična posjeta, može ponestati vremena za usluživanje drugih kupaca.

Telefon

Prednosti. Brz i jeftin oblik komunikacije. Omogućava efikasnu interakciju s kupcem.

Nedostaci. Ima slabiji efekat od lične posjete. Ako je riječ o složenom problemu, ponekad ga je teško riješiti isključivo putem telefona.

Elektronska pošta

Prednosti. Jednostavan i brz način komunikacije, koji pruža mogućnost razmjene dodatnih sadržaja, poput dokumenata ili fotografija.

Nedostaci. Manje ličan način komunikacije nego u slučaju lične posjete ili telefonskog poziva. Često postoji rizik da inicijalne poruke elektronske pošte završe u folderu s nepoželjnim porukama (spam).

Pismo

Prednosti. Iako se uglavnom smatra zastarjelim oblikom komunikacije, pismo može biti vrlo efikasno (i neočekivano) ako je napisano rukom (npr. rođendanska čestitka).

Nedostaci. Vrlo spor oblik komunikacije. Manje je efikasno kada je riječ o standardizovanom dopisu koji se u istoj formi šalje svakom kupcu.

Video konferencija

Prednosti. Omogućava ličnu komunikaciju bez potrebe za trošenjem vremena na putovanje. Jeftino i efikasno. Moguće je učešće većeg broja učesnika. Podrazumijeva postojanje dovoljno

brze internet infrastrukture kako bi se video konferencija nesmetano odvijala.

Nedostaci. Manje je lična komunikacija od posjete.

Chat (čavrljanje)

Prednosti. Brzo, jeftino, visoki stupanj interaktivnosti. Moguća razmjena datoteka.

Nedostaci. Djeluje pomalo neformalno.

Veb obrazac

Prednosti. Brzo, jeftino, praktično.

Nedostaci. Često se po popunjavanju obrasca dobija standardizovana poruka.

Ekstranet – računarska mreža pomoću koje su povezani informacioni sistemi kupca i prodavača

Prednosti. Omogućen je brzi uvid u informacioni sistem druge strane (npr. stanje zaliha, prodajni plan), što djelimično umanjuje potrebu za dodatnom komunikacijom. Infrastruktura ekstraneta omogućava razvoj sveobuhvatnog sistema CRM-a, što rezultira većim personalizovanim prilagođavanjem usluge ličnoj preferenciji kupca. Uspostavljanje ekstraneta zahtijeva postojanje kompatibilnih informacionih sistema kod obje strane.

Nedostaci. Zahtijeva znatna ulaganja. Prečesta interakcija može kupcu djelovati prenapadno.

10.6. Upravljanje ključnim kupcima

Upravljanje ključnim kupcima (engl. *key account management*) je strategija koju koriste dobavljači za ciljanje i servisiranje visokopotencijalnih kupaca s kompleksnim potrebama, pružajući im poseban tretman na području marketinga, administracije i usluga.

Gotovo uvijek se kod dodjeljivanja statusa ključnog kupca uzima u obzir veličina kupca u smislu kupovnih potreba koje ostvaruje u poslovnoj saradnji s našom organizacijom. Međutim, u nekim slučajevima, može se raditi i o kupcu s kojim se trenutno ne ostvaruje velik promet, ali može poslužiti kao dobra referenca ili se u doglednoj budućnosti može očekivati značajniji rast prodaje. Uz to, status ključnog kupca podrazumijeva i složeno kupovno ponašanje, kao i spremnost kupca za ulazak u dugoročan poslovni odnos ili partnerstvo s dobavljačem.

Za osiguranje potrebne pažnje i podrške organizacija treba svakom ključnom kupcu dodijeliti osobu zaduženu za takav strateški važan odnos. Osoba zadužena za pojedinog ključnog kupca koordinira sve aktivnosti i komunikaciju s ključnim kupcem; organizacioni odnos između dobavljača i ključnog kupca se obično vremenom razvija i produbljuje.

10.7. CRM

CRM (engl. *Customer Relationship Management*) ili upravljanje odnosom s klijentima podrazumijeva sistemski pristup razvoju i održavanju profitabilnih odnosa s klijentima, što može, ali i ne mora nužno biti zasnovano na tehnologiji.

S organizacionog aspekta, CRM ima tri osnovna cilja:

- Povećanje prihoda putem otkrivanja novih poslovnih prilika i ograničavanje propuštenih prilika, kao i smanjenje broja nelojalnih kupaca
- Izgradnja lojalnosti kupaca, kroz poboljšanje usluživanja i brige za kupca kao i unapređenje ukupnog utiska organizacije
- Smanjenje troškova, na osnovu skladištenja relevantnih informacija i unapređenje marketinških aktivnosti.

CRM je višedimenzionalna konstrukcija s posebnim naglaskom na efikasan sistem rješavanja prigovora, fokusiranost na kupca, razvoj sistema koji kupcu daje mogućnost odlučivanja ili određeni autoritet naspram organizacije prodavca, te prikupljanje relevantnih informacija pomoću kojih se može graditi i unapređivati odnos s kupcem.

Posmatrajući CRM s tehnološke strane, aplikacije i informacioni sistemi omogućavaju preduzeću i prodajnom osoblju efikasno upravljanje odnosom s kupcima i onda kad je riječ o postojećem odnosu ili o odnosu koji se tek gradi. CRM se sastoji od niza baza podataka u kojima se prikupljaju relevantni podaci povezani s kupcima odnosno u njima se dokumentuju sve aktivnosti i kupoprodajne interakcije poput izlaznih računa, ličnih posjeta ili ličnih podataka o kupcima (rođendan i sl).

Na osnovu tih podataka prodajni sektor može upravljati profitabilnošću svakog kupca upoređivanjem prihoda i troškova usluživanja i marketinga, odgovarajuće dozirati i planirati prodajne kontakte, ali i graditi odnos na ličnoj osnovi.⁷

11. MEĐUNARODNA PRODAJA

Na tržištima izvan nacionalnih granica postoje, osim različitih opštih i poslovnih uslova povezanih sa pojedinim zemljama i regijama, razlike u organizaciji prodaje, implementaciji prodajnog procesa i njegovom upravljanju u zavisnosti od zemlje do zemlje.

U okviru pripreme preduzeća za izlazak na međunarodno tržište, neophodno je spoznati i razumjeti sve važne činioce koji utiču na prodajni proces na međunarodnim tržištima kako bi se umanjili rizici, izbjegle moguće zablude i greške.

Preduzećima je potrebna kulturna inteligencija koja predstavlja sposobnost zaključivanja baziranu na posmatranju ponašanja pojedinca ili grupe i razlučivanja koje su njihove osobine primjenjive i na ostale članove pripadajuće grupe odnosno šta je to što ih čini različitim, a koje od njihovih osobina ne važe za druge.

11.1. Važnost međunarodne prodaje

U većini slučajeva preduzeća odlučuju da se upuste u međunarodnu prodaju zbog nekog od navedenih razloga:

1. Da bi diversifikovala rizik i postala manje osjetljiva na efekte fluktuacije potražnje na domaćem tržištu (npr. recesija, povećana konkurencija).
2. Da bi iskoristila slobodan kapacitet proizvodnje u svojim pogonima i ostvarila koristi po osnovu ekonomije obima.

3. Da bi nadomjestila gubitak udjela na domaćem tržištu usled tehničke zastarelosti proizvoda koja ne mora značiti kraj njegova životnog vijeka, jer je moguće da je takav proizvod još uvijek prikladan za manje napredne ekonomije.
4. Da bi na inostranom tržištu ponudila proizvode koji su rezultat sopstvene posebne stručnosti ili znanja o proizvodnji a koji trenutno nisu tamo dostupni.
5. Da bi iskoristila svoju troškovnu prednost i mogućnost proizvodnje proizvoda koji su konkurentniji od postojeće ponude na međunarodnom tržištu.
6. Da bi iskoristila postojanje značajne ili vrlo rastuće potražnje proizašle iz raspoložive kupovne moći na inostranom tržištu.
7. Da bi inostranim kupcima ponudila diferencirani proizvod, koji na bolji i primjereniji način zadovoljava potrebe klijenata.

Preduzeće koje prodaje svoje proizvode i usluge u inostranstvu ne samo da mora biti upućeno u ekonomiju, pravo i politiku određene zemlje, već mora razumjeti i obilježja njene kulture i svega onoga što je s kulturom povezano.

11.2. Izazovi prodaje na međunarodnom tržištu

Ekonomski, pravni i politički izazovi

Uloga i djelovanje vlada u zemljama u koje se namjerava širiti poslovanje se često smatra glavnim problemom s kojim se suočavaju preduzeća koja prodaju u inostranstvu. Većina vlada ima ulogu regulatora u svojim ekonomijama, a ekonomska politika zemlje može uticati na prodajnu strategiju preduzeća.

Takođe, pri kreiranju strategije međunarodne prodaje treba uzeti u obzir i druge činioce poput nacionalizma, međunarodnih odnosa, političke stabilnosti, nivoa kapitalizma i demokratije u pojedinim zemljama kao i etnocentrizam, animozitet i stereotipe koji se povezuju s određenim zemljama, a samim tim se prenose i na proizvode i na prodajni sektor koje dolazi iz određene zemlje.

Kultura kao izazov međunarodne prodaje

Za potrebe prilagođavanja prodajnog pristupa nužno je razumjeti kulture pojedinačnih inostranih tržišta naročito uticaj kulturnih obilježja na proces prodajnog pregovaranja.

Jedna od metodologija zasniva se na *kontekstualnosti* i tiče se stepena eksplicitnosti u prezentaciji informacija. Druga metodologija se oslanja na Hofstedeov široko rasprostranjeni *model kulturnih razlika* koji govori o šest dimenzija putem kojih kultura utiče na poslovanje, samim tim, i na prodajno pregovaranje.

Prema kriterijumu **kontekstualnosti**, postoje dvije grupe kultura, *visokog i niskog konteksta*.

U *kulturi niskog konteksta* većina informacija se prezentuje uz pomoć izgovorene ili pisane riječi odnosno direktno. Informacije se iznose eksplicitno i malo toga ostaje neizgovoreno. U ovim kulturama su lični odnosi manje važni. Relativno malo vremena se troši na međusobno upoznavanje i pojedinac snosi odgovornost za sebe. Uspjeh se ogleda u nadilaženju drugih pa je istaknuta konkurentnost.

Nasuprot tome, u *kulturi visokog konteksta* veći dio informacija se objavljuje indirektno i mogu se razumjeti samo u svjetlu prethodne komunikacije, percipiranih opažanja o drugoj strani i na osnovu zajedničkog iskustva. Lični odnosi su izrazito važni, pa se puno vremena posvećuje međusobnom upoznavanju. Pojedinaac je odgovoran za cijelu grupu i podvrgava se vrijednostima i pravilima grupe. Uspjeh zavisi od doprinosa pojedinca grupi, pa je saradnja značajna i istaknuta.

Hofstedeovog model kulturalnih razlika objašnjava razlike među kulturama kroz šest faktora: udaljenost moći (engl. *Power distance*), izbjegavanje neizvjesnosti (engl. *Uncertainty avoidance*), individualizam/kolektivizam (engl. *Individualism/Collectivism*), muška i ženska kultura (engl. *Masculinity/Femininity*), vremenska (dugoročna/kratkoročna) orijentacija (engl. *Long-term orientation*) i uživanje (engl. *Indulgence*).

Udaljenost moći se odnosi na to koliki se stepen nejednakosti i razlike među ljudima u nekom društvu smatra normalnim i društveno prihvatljivim. U kulturama koje imaju visoku udaljenost moći, odluke o kupovini i sve bitne odluke će donositi prva osoba u preduzeću. S druge strane, u kulturama koje imaju nižu vrijednost distance moći u donošenju odluke će biti uključen veći broj zaposlenih, pa iako se odluke uprave preduzeća poštuju one se mogu preispitivati.

Izbjegavanje neizvjesnosti se odnosi na stepen nelagode koju osjećaju pojedinci unutar neke kulture usled neizvjesnih situacija kojima ne mogu u potpunosti predvidjeti ishod. Radi se zapravo o sklonosti prema riziku.

Individualizam/kolektivizam objašnjava razliku među kulturama koje puno polažu na ličnu inicijativu i individualna postignuća u odnosu na kulture koje više naglaska i vrednovanja stavljaju na pripadnost određenim društvenim grupama (porodica, radni kolektiv i drugo). Posledice povezane s prodajom su takve da se u individualističkim društvima može očekivati veća fluktuacija prodajnog osoblja, dok će se u kolektivističkim društvima ono duže zadržavati u preduzećima u kojima će predano raditi na izgradnji dugoročnih odnosa, kako s drugim kolegama tako i s klijentima.

Muška i ženska kultura se odnosi na to da li se u nekom društvu više njeguje kompetitivnost, takmičarski duh, nezavisnost, uspjeh, koji vode napredovanju ili saradnja, održavanje dobrih odnosa, briga za druge, solidarnost, kvalitet života. Prodajni sektor koji dolazi iz kulture koja vrednuje kvalitet života i saradnju s drugima bolje će razumjeti potrebe klijenta i nastojati će obezbijediti dugoročni odnos i potrebnu pažnju u odnosu na prodajni sektor koje dolazi iz takmičarskih kultura.

Vremenska usmjerenost mjeri koliko su pripadnici društva, organizacije i pojedinci okrenuti budućnosti ili veći značaj pridaju sadašnjosti i prošlosti. U ovom kontekstu možemo razmišljati o prodajnom osoblju koje može biti više usmjereno na prodaju ili ostvarenje sopstvenih kratkoročnih ciljeva u odnosu na prodajni sektor koje više akcenat stavlja na klijente i gradnju dugoročnih odnosa.

Uživanje se odnosi na to koliko društvo omogućava slobode u vezi sa zadovoljenjem prirodnih ljudskih potreba u smislu uživanja i zabave ili se više cijeni suzdržavanje od istih pa se njihovo zadovoljenje reguliše putem strogih društvenih normi.

U različitim se kulturama različito vrednuje vrijeme i na drugačiji način se poima šta je prihvatljiv, a šta neprihvatljiv protok vremena. Na primjer, u latinoameričkim ili nekim drugim južnjačkim kulturama, prodajni saradnik obično duže čeka na poslovni sastanak iako je unaprijed bio zakazan u određeno vrijeme. U zapadnim kulturama to bi bilo krajnje neobično i okarakterizovano čak i kao nepristojno.

U pogledu formalnosti odnosa američka kultura je vrlo neformalna s obzirom na način komunikacije, uvažavanje staža, stečenih akademskih titula i sl., pa se i u prodajnim pregovorima, poslovnim partnerima obraća po imenu, a ne prezimenu, kao što i ne postoji obraćanje pojedinačnim osobama u drugom licu množine s *Vi* i slično. S druge strane, većina evropskih zemalja poput Francuske, Njemačke, Hrvatske, Bosne i Hercegovine su vrlo formalne pa se nekorišćenje pripadajuće titule u međusobnom obraćanju poput gospodine profesore, doktore, predsjedniče i slično, smatra nedostatkom uvažavanja ili čak i uvredljivim.

U pogledu koncepta prostora ili međusobnog odstojanja za vrijeme konverzacije na Zapadu je veličina i položaj kancelarije na višim spratovima poslovne zgrade čest pokazatelj statusa. U arapskom svijetu to nije tako pa generalni direktor može boraviti u istoj kancelariji kao i ostali službenici. S druge strane, dok je u zemljama Bliskog istoka i Latinske Amerike normalno obavljati poslovni razgovor na vrlo maloj međusobnoj udaljenosti koja uključuje čak i fizički kontakt, u zapadnim kulturama se međusobni razmak manji od približno dva metra doživljava nelagodnim i nasrtljivim zbog ulaska u tuđi lični prostor.

Kroskulturalna različitost uključuje i međusobnu nesrazmjernu između apstraktnih i materijalnih elemenata određenih kultura.

Materijalni elementi kulture su nivo razvoja i vrsta raspoloživih tehnologija, kao i obrasci potrošnje određenog društva. Povezano s tim, prodajni sektor mora znati je li možda njihova ponuda već zastarjela na određenim spoljnim tržištima, ne samo usled tehnološkog razvoja, nego i zbog kulturnih i društvenih promjena koje utiču na buduće vrijednosti i stavove.

Apstraktni elementi kulture podrazumijevaju još i ideje i religiju. Religija unutar određene kulture može pružiti uvid u očekivano ponašanje njenih članova. Zato prodajni sektor mora biti svjestan vjerskih razlika kao i značenja određenih pojmova povezanih s vjerskim uvjerenjima. Da bi bili spremni na određena prilagođavanja samog proizvoda i njegovog prodajnog nastupa, nužno je uzeti u obzir religijska obilježja izvoznog tržišta. Potrebna prilagođavanja mogu biti veliki izazov jer je istovremeno potrebno učiniti komunikaciju kulturno prihvatljivom, ali i ostati dosledan vrijednostima koje preduzeće globalno komunicira.

Jezik kojim se koriste potrošači određenog inostranog tržišta je takođe izrazito važan. Doslovno prevođenje, bez poznavanja dubljih kulturnih značenja, može rezultirati ozbiljnim greškama koje postaju razlog otpora u kupovini pa i mogućeg sramoćenja širih razmjera. Ako je ime marke standardizirano širom svijeta na jednom jeziku, velika je šansa da će ono imati nezgodno značenje u nekim drugim jezicima ili će možda biti neizgovorljivo na jezicima koji nemaju određena slova abecede.

11.3. Modeli organizovanja međunarodne prodaje

Svako preduzeće će samostalno izabrati najprikladniji modalitet izlaska na međunarodno tržište u skladu sa sopstvenim ciljevima i strategijama koje su usko povezane s raspoloživim znanjima i resursima organizacije.

Razlikujemo direktne i indirektne pristupe međunarodnoj prodaji. U praksi je gotovo nemoguće koristiti samo jedan pristup, pa se obično koriste različite kombinacije.

11.3.1. Indirektni pristupi međunarodnoj prodaji

Smatra se da se više od pola svjetske trgovine realizuje putem različitih posrednika. Pri tome pojam posrednik označava osobu ili organizaciju koja obavlja uslugu zastupanja između prodavaca i kupaca.

Razlikuje se više vrsta posrednika.

Prodajni agent ili zastupnik u ime izvoznika (principala) nudi njegove usluge i proizvode na inostranom tržištu, a zauzvrat dobija unaprijed ugovorenu proviziju. Kod odlučivanja o ovakvom načinu ulaska na međunarodno tržište, jako je važno provjeriti reputaciju i finansijski položaj agenta. Nakon izbora agenta obično se potpisuje ugovor za probni period, praćen obukom agenta koja se najčešće održava u matičnom proizvodnom pogonu ili sjedištu izvoznika. Cilj obuke je osigurati priliku iskusnim prodajnim menadžerima da upoznaju agenta ne samo s tehničkim svojstvima proizvoda/usluge nego i s organizacijskom kulturom i etičkim kodeksom preduzeća.

Distributeri djeluju različito u odnosu na agente, jer oni kupuju i prodaju robu i postaju njeni vlasnici, dok agenti rade na principu provizije. Imajući u vidu da distributeri djeluju samostalno kao nezavisni preduzetnici, oni odlučuju i o konačnim cijenama za krajnje korisnike. Slično agentu, distributer će uglavnom biti lokalno poduzeće ili pojedinac koji dobro poznaje prilike i zahtjeve lokalnog tržišta. Distributer je taj koji preuzima sve rizike povezane s poslovanjem na izvoznom tržištu, uključujući nabavku i preprodaju robe, kao i rizike povezane s padom lokalne potražnje i fluktuacije valuta.

Ono što preduzeće izvoznik mora odlučiti je hoće li koristiti veći dio manjih lokalnih distributera, mali dio velikih nacionalnih distributera ili samo jednog, ekskluzivnog distributera za određeno tržište.

Licenciranje je još jedna mogućnost indirektnog ulaganja odnosno izlaska na inostrana tržišta. U ovom slučaju se pretpostavlja da preduzeće nudi jedinstvene proizvode ili procese, zaštićene patentom, a koje inostrani partner želi. Licenciranje je pogodna opcija u uslovima kada je uspostavljanje sopstvenog uslužnog ili proizvodnog preduzeća povezano s visokim troškovima ili postoji izrazita politička nestabilnost u zemlji domaćina. Kod licenciranja, definisani standardi kvaliteta bi trebali biti sastavni dio sporazuma o licenciranju i potrebno ih je redovno kontrolisati. Većini najpoznatiji licencirani proizvod, dostupan širom svijeta, je Coca-Cola.

Franšiza je slična mogućnost izlaska na inostrano tržište odnosno razvijeniji oblik licence u kojem kupac franšize od njenog prodavca ne kupuje samo određena prava već pristaje poslovati prema uslovima koje propisuje prodavac. Uz ustupljena

prava korišćenja intelektualnog vlasništva, predmet franšiznog poslovnog odnosa uključuje i cijeli poslovni model odnosno *know-how*. Radi se o dugoročnijem poslovnom odnosu gdje je nužno pridržavati se strogih pravila koja propisuje davalac franšize. Primalac franšize uživa prednosti koje sa sobom donosi uhodani poslovni model i kupcima prepoznatljivo ime, što smanjuje poslovni rizik, dok davalac franšize dobija naknadu najčešće u vidu jednokratnog početnog ulaganja, kao i kontinuirani procentualni udio u prihodu primaoca franšize. Za razliku od licenci, koje su prikladnije za fizičke proizvode, franšize se više koriste u sektoru usluga. Najpoznatija svjetska franšiza je američki lanac restorana brze hrane McDonalds.

11.3.2. Direktni pristupi međunarodnoj prodaji

Direktni pristupi se odnose na oblike izlaska na međunarodno tržište koji se zasnivaju na prodajnim naporima sopstvenog prodajnog i drugog osoblja preduzeća.

Predstavništvo može biti prodajna ili proizvodna organizacija ili oboje. U praksi je uobičajeno da preduzeća izvoznici počinju svoje inostrano poslovanje s agentima, a zatim kao sledeći korak otvaraju svoje prodajna predstavništva s ograničenim brojem zaposlenih.

Kada prodajno predstavništvo postane profitabilno i samoodrživo, može se razmišljati i o otvaranju proizvodnog predstavništva. Najvažniji razlog za osnivanje proizvodnog predstavništva je povećana potražnja za proizvodom koju nije moguće pokriti postojećim proizvodnim kapacitetom. Motiv mogu biti i nedarinska ograničenja u određenim zemljama kao i niži troškovi.

Potencijalni nedostatak se sastoji u činjenici da ekonomska i politička nestabilnost u zemlji može prouzrokovati problem izvan kontrole matičnog preduzeća.

Zajedničko ulaganje je složenija vrsta međunarodne saradnje kad obično dva, ali ponekad i više preduzeća, proizvode i prodaju proizvode na zajedničkoj osnovi.

Zajednička ulaganja su obično više zastupljena u sektoru prometa, građevini i visokim tehnologijama. Sporazumi o zajedničkim ulaganjima su finansijski isplativi budući da je trošak razvoja podijeljen, ali se mogu javiti i neslaganja među partnerima.

Direktna prodaja podrazumijeva da će preduzeće samo preuzeti odgovornost za uspostavljanje kontakta s potencijalnim inostranim korisnicima. Direktnom prodajom na međunarodnom tržištu preduzeće zadržava kontrolu nad cijenama, postprodajnim usluživanjem i slično, koju je nemoguće osigurati u istoj mjeri kad se na inostranom tržištu nastupa putem posrednika. Direktna prodaja na međunarodnom tržištu je doživjela velika unapređenja zahvaljujući digitalizaciji. U kontekstu izlaska na međunarodno tržište digitalizacija pruža brojne prilike za doseganje kupaca na udaljenim tržištima uz znatno niže troškove.

Oni koji se odluče za direktnu međunarodnu prodaju putem digitalnih kanala, ili e-trgovinu, trebaju posebno voditi računa o faktorima kao što su isporuka, carine, porezi i ostali troškovi, razlike u jezicima i kulturi, načini plaćanja i valute.

11.4. Upravljanje međunarodnom prodajom

Strukturiranje prodajne organizacije je prva stvar koju je potrebno urediti nakon odluke o direktnoj prodaji inostranim

kupcima uz pomoć sopstvenog prodajnog osoblja koje djeluje na lokalnom tržištu.

Preduzeća na lokalnom nivou obično organizuju prodaju zasnivajući je ili na proizvodima ili pojedinim segmentima klijenata ili na geografskom principu. Nakon što preduzeće prema odabranim kriterijima definiše svoje najvažnije klijente, javlja se potreba za imenovanjem osobe koja će obavljati funkciju *key account managera* (*menadžer za ključne kupce*) i koja će brinuti i upravljati odnosom s velikim kupcima. U međunarodnim okvirima *key account manager* postaje *Global Account Manager* – osoba koja postaje odgovorna za sve operacije i poslovni odnos s najvećim klijentima nezavisno u kojem dijelu svijeta klijenti poslovali.

Sledeći izazov je izbor i zapošljavanje prodajnog osoblja. Tu treba uzeti u obzir različiti nivo i kvalitet obrazovanja u zavisnosti od zemlje što će uticati i na opštu raspoloživost i kvalitet ljudi koje je moguće regrutovati i zaposliti za određene prodajne pozicije. Nakon što prodajni menadžeri obave regrutovanje i izbor kadrova, pristupa se oblikovanju programa obuke prodajnog osoblja.

Nakon selekcijskih i edukacijskih izazova treba se osvrnuti i na izazove povezane s evaluacijom i nagrađivanjem prodajnog osoblja. Kada je riječ o evaluaciju nije jednostavan zadatak utvrditi standarde koji odgovaraju privrednom stanju na tržištu određene zemlje, a uz to se javljaju i izazovi kulturološke prirode.

12. PRODAJA U DIGITALNOM DOBU

Internet je, zahvaljujući svojoj popularnosti i eksponencijalnom rastu broja korisnika u poslednjih dvadesetak godina, postao neizostavan činilac u svakodnevnom poslovanju. Internet je u velikoj mjeri promijenio i ubrzao svakodnevnu komunikaciju i potragu za informacijama. U početku se prisutnost na internetu uglavnom svodila na pružanje osnovnih informacija o preduzeću, vremenom se internet počeo koristiti za primanje narudžbi i kupovinu putem internet prodavnica ili veb-šopova.

Nove digitalne tehnologije kao važan infrastrukturni činilac savremenih ekonomija su kroz vrijeme značajno povećale efikasnost prodajnog osoblja i omogućile veći nivo usluživanja klijenata. Novija tehnološka dostignuća značajno potpomažu i ubrzavaju proces traženja novih klijenata, kao što su i omogućila potpunu automatizaciju određenih djelova prodajnog procesa.

12.1. Upotreba internet tražilica i društvenih mreža u pronalasku potencijalnih kupaca

Današnji proces traženja potencijalnih klijenata najčešće započinje na internetu, uz korišćenje neke popularne tražilice (npr. Google-a).

S obzirom na veliku količinu raspoloživih informacija, preporučljiv je sistematičan pristup internet pretraživanju, kako bi se cijeli proces obavio što efikasnije. Navedeni proces u potpunosti je kompatibilan s tzv. *prodajnim lijevkom*. U prvom koraku potrebno je odrediti osnovne kriterijume pretraživanja odnosno

odrediti unutar koje djelatnosti ili industrije će se obavljati pretraživanje. U sledećem koraku raspolaže se, više ili manje, opsežnim spiskom preduzeća. Ako kriterijumi pretraživanja u prethodnoj fazi nisu bili dovoljno precizno određeni, inicijalni popis može sadržati i preduzeća koja ne pripadaju relevantnoj industriji ili djelatnosti. U tom slučaju, potrebno je ponoviti pretragu uz preciznije navedene kriterijume.

Kada je riječ o pretraživanju putem neke internet tražilice treba u obzir uzeti i marketinške mogućnosti koje firme poput Google-a nude svojim klijentima. Pomoću Google Adsa može se uticati na rangiranje na stranicama s rezultatima pretraživanja. Iz pozicije prodavca koji traži informacije o potencijalnim kupcima, treba znati da najbolje rangirana preduzeća nisu nužno i najbolje kvalifikovani potencijalni kupci. Za razliku od uobičajenog pretraživanja koje radimo svakodnevno za različite potrebe, ovdje je potrebno analizirati rezultate i na narednim stranicama, a ne isključivo se zadržavati samo na prvoj prikazanoj.

U trećem koraku se raspolaže uže selekcioniranim spiskom potencijalnih kupaca za koje se radi detaljnija analiza poslovanja, boniteta i drugih relevantnih pokazatelja. Drugim riječima, u ovom se koraku bavimo kvalifikovanjem kupaca. Pronalazak detaljnih izvještaja o poslovanju nekog preduzeća može biti vrlo zahtjevan, i u tom slučaju su korisni su specijalizovani digitalni servisi koji nude informacije o bonitetu firmi.

U četvrtom koraku se na osnovu prethodne analize utvrđuje uži izbor preduzeća odnosno potencijalnih kupaca po osnovi definisanih kriterijuma (npr. nepostojanje blokade, broj zaposlenih veći od 10 i dr.) odnosno određuju se prioritetni kupci.

Na kraju, u posljednjem koraku, potrebno je doći do informacija o osobi pogodnoj za uspostavljanje kontakta. Ako preduzeće ima svoju korporativnu stranicu, velika je vjerojatnoća da su na njoj navedene i informacije o menadžmentu ili osobama zaduženim za nabavku. Nakon pronalaska odgovarajuće osobe, može joj se inicijalno pristupiti imejlom ili na neki drugi način.

12.2. Uloga interneta u pripremi prodajnog susreta i prezentiranju rješenja

Internet kao neiscrpn i izvor novijih informacija pruža prodavcu razne važne informacije, naročito o tržišnim trendovima i konkurenciji, koje su neophodne prilikom interakcije s kupcem.

Digitalne tehnologije se mogu koristiti i za potrebe prodajne prezentacije. Prilikom prezentiranja reference preduzeća ili demonstriranja proizvoda može se koristiti video prenos (engl. *video streaming*) s nekog javnog video servisa ili servera svog preduzeća.

Demonstracija proizvoda ili usluge može se sprovesti i pomoću specijalno razvijene aplikacije pokrenute na nekom prenosnom uređaju.

Takođe, umjesto korišćenja klasične PowerPoint prezentacije može se koristiti online prezentacijski alat Prezi. Prezi prezentacije su efikasnije, zanimljivije i uvjerljivije od onih pripremljenih u PowerPointu.

Za vrijeme prezentacije rješenja, ali i kasnije kod otklanjanja prigovora, prodajni sektor može koristiti i CRM sistem kao izvor informacija o ponuđenim proizvodima odnosno za

pristupanje detaljnoj tehničkoj specifikaciji proizvoda ili pripadajućim nacrtima.

Bitan činilac kompetencije prodajnog osoblja su prodajne i pregovaračke vještine. Pored klasičnih treninga koji se mogu organizovati unutar preduzeća, ili za te potrebe angažovati specijalizovana obrazovna institucija, danas je prodajnom osoblju na raspolaganju niz digitalnih mogućnosti, kao što su razni video zapisi na YouTube.

Uz to, putem digitalnih kanala moguće je pristupiti različitim formalnim prodajnim edukacijama koje se nude komercijalno ili u sklopu otvorenog pristupa.

12.3. Korišćenje digitalnih resursa za otklanjanje prigovora i zaključenje prodaje

Ukaže li se potreba, prodavac se prilikom otklanjanja prigovora može koristiti internetom i s njim povezanim digitalnim mogućnostima da bi potkrijepio svoje tvrdnje određenom dokumentacijom, poput teksta garancije proizvoda, ili nekim drugim sadržajem.

Novija istraživanja ističu da su recenzije proizvoda sve važnije pri izboru proizvoda, a što je posebno naglašeno kod tzv. *milenijumske generacije* i kod online kupovina.

U fazi zaključenja prodaje, umjesto potpisivanja klasičnog štampanog ugovora ili sporazuma, kupac može elektronskim potpisom ovjeriti potrebnu dokumentaciju. Takođe, putem specijalizovanih aplikacija ili veb-stranica mogu se sprovesti i druge aktivnosti koje se tiču zaključenja prodaje, kao što je potvrda narudžbe, završetak kupovine nakon načelno postignutog dogovora i sl.

12.4. Digitalne mogućnosti i automatizacija prodajnog procesa

Upotreba digitalnih mogućnosti prodaje na tržištu poslovne potrošnje doživjela je evoluciju u posljednjih dvadesetak godina. Na samom početku, preduzeća su prihvatila elektronsku poštu kao novi oblik komunikacije a nakon toga su uslijedile internet odnosno veb-stranice na kojima su preduzeća prezentovala sebe i svoju ponudu. S napretkom tehnologije pojavljuje se i online prodaja; elektronska pošta je postala standardni komunikacioni format.

Preduzeća koriste različite aplikacije i platforme dostupne na internetu, a neka su razvila i zatvorene računarske mreže sa svojim dobavljačima i klijentima (ekstranet), koje se oslanjaju na interni informacioni sistem (intranet) i opštu internet infrastrukturu.

S obzirom na to da se prodajni proces sastoji od niza interakcija između prodajnog osoblja i klijenta, internet, kao komunikacioni kanal, može taj proces ubrzati odnosno podići njegovu efikasnost, naročito kada je riječ o ponovljenoj kupovini

Digitalna tehnologija omogućava i napredniju razmjenu informacija i dokumenata. Na primjer, ako su informacioni sistemi prodavca i kupca direktno povezani, onda govorimo o postojanju ekstraneta. U tom slučaju, prodavac može imati uvid u stanje zalihe artikla koji naručuje i u svakom trenutku može vidjeti i status svoje narudžbe. Uz to, sva razmjena dokumenata (otpremnica, faktura) može se obaviti unutar spojenih informacionih sistema, bez potrebe za umetanjem dokumenata u elektronsku poštu.

Elektronska razmjena dokumenata omogućava značajno smanjenje dijela operativnih troškova, povećanje produktivnosti pa se smanjuje mogućnost grešaka. U praksi se elektronska razmjena najviše koristi za sledeće vrste dokumenata: narudžbe, potvrde narudžbi, otpremnice i račune (fakture).

Ubrzavanju prodajnog procesa značajno doprinosi i implementacija online kataloga i veb-prodavnica.

Katalozi u digitalnom obliku su u velikoj mjeri u drugi plan stavili štampane kataloge. Digitalnim katalogzima (u pdf formatu, formi veb-stranice ili kao posebno razvijena aplikacija) se prije svega ostvaruju značajne uštede zbog eliminacije troškova štampe i distribucije. Međutim, izrada digitalnog kataloga sobom povlači troškove oblikovanja i preloma, ali su ti troškovi, u krajnjem, niži od troškova produkcije i štampe kataloga. Takođe, digitalni oblik kataloga omogućava jednostavne i brze izmjene u sadržaju, dodavanje novih artikala u ponudu, brisanje starih i jednostavno ažuriranje cijena. Uz povezivanje s internim informacionim sistemom, ovakav katalog može uključivati i informacije o stanju zaliha artikala u realnom vremenu.

Uz manju tehničku nadogradnju, ovakav katalog se može pretvoriti u internet prodavnicu odnosno može omogućiti klijentima naručivanje artikala, bez potrebe za kontaktiranjem prodajnog osoblja ili odlaska na lokaciju dobavljača.

12.5. Digitalne mogućnosti za usluživanje kupaca

Upotreba digitalnih rješenja može pomoći u odgovarajućem usluživanju klijenata koje se čini veoma bitnim za uspostavljanje i održavanje dugoročnih poslovnih odnosa i razvijanje partnerstva.

Sistem ektraneta spada u temeljne alate pomoću kojih se klijentima pružaju dodatne usluge. Recimo, uvidom u zalihe proizvoda mogu se planirati naredne isporuke odnosno klijent može signalizirati dobavljaču potrebu za skorom proizvodnjom određenog artikla. Uz to, korisnost ektraneta je dobro prepoznata i u kontekstu dobavljača trgovačkih lanaca. Uvidom u dinamiku prodaje određenog artikla, dobavljač može osigurati blagovremene isporuke da bi se izbjegla situacija prazne police, čime se sprečavaju gubici u prodaji.

Digitalna tehnologija unapređuje i komunikaciju prodavca s klijentom, a znamo već da je komunikacija glavni faktor povjerenja i dobrog međusobnog odnosa. Pored standardne elektronske pošte, sve se više koriste video ili veb-konferencije odnosno daljinsko povezivanje videom i zvukom putem računara.

Komunikacija putem video ili veb-konferencije smanjuje potrebu za susretima uživo s klijentima i poslovnim partnerima, smanjuje potrebu za putovanjem odnosno ubrzava komunikacijski proces. Međutim, kada je riječ o osjetljivim ili vrlo važnim temama i dalje se preferira sastanak uživo. Kada je riječ o video ili veb-konferenciji teško je pratiti neverbalnu komunikaciju, a upravo ona, naročito u kontekstu prigovora, može odati je li verbalna komunikacija iskrena ili nije.

Današnja tehnologija omogućava i rad na zajedničkom dokumentu.

Automatizacija i upotreba tehnologije sve je izraženija i u korisničkoj podršci koju preduzeća pružaju putem interneta. Sve više se uvodi automatizacija različitih procesa, što rezultira manjom potrebom za stručnim osobljem. Uz to, sve više su u

upotrebi tzv. *chat botovi* odnosno posebno razvijene aplikacije/program za komunikaciju s kupcima, koje se oslanjaju na tehnologiju vještačke inteligencije

12.6. Sistem digitalne nabavke i kupovine

Digitalna nabavka spada u područje elektronske trgovine odnosno riječ je o sistemu koji podrazumijeva nabavku proizvoda i usluga putem digitalne platforme. Pri tome može se govoriti o dva glavna pristupa.

Prvi pristup podrazumijeva da klijent kupuje proizvode i usluge drugih poslovnih subjekata pristupajući njihovim internet stranicama i koristeći njihove internet prodavnice ili druge sisteme.

Drugi pristup podrazumijeva razvoj sopstvenog sistema baziranog na internet tehnologijama koje koriste dobavljači za komunikaciju, upućivanje ponuda i nadmetanje s drugim dobavljačima. Takav se sistem najčešće koristi prilikom godišnjih pregovora o cijenama i uslovima isporuke. Najčešće je riječ o veb-aplikaciji, kojoj je pristup zaštićen kombinacijom korisničkog imena i lozinke.

Da bi mogao učestvovati, klijent će prodajnom predstavniku omogućiti pristup. Umjesto izrade ponude u svom formatu, prodajni predstavnik mora popuniti obrazac s traženim podacima koji je definisao klijent. Na taj se način, zbog standardizovanog i elektronskog formata, klijentu smanjuje vrijeme potrebno za obradu i poređenje ponuda različitih dobavljača. Nakon poređenja ponuda, klijent se može odlučiti za dodatne, klasične pregovore s ponuđačima koji su ušli u uži izbor.

Online kupovina putem internet trgovina ili veb-šopova je već ustaljena praksa na tržištu krajnje potrošnje, a zadnjih godina razvijaju se i mobilne aplikacije koje omogućavaju direktnu kupovinu.

Kada je riječ o digitalizaciji na tržištu krajnje potrošnje, treba spomenuti i razvoj *interneta stvari*. Riječ je o konceptu koji podrazumijeva internet spajanje različitih uređaja uz nadogradnju njihove funkcionalnosti. Dodatna funkcionalnost omogućuje i unapređuje upotrebnu vrijednost i praktičnost uređaja, a, s druge strane, pruža preduzećima uvid u ponašanje i navike potrošača.

U traženju najpovoljnijeg ponuđača, odnosno dobavljača, preduzeća sve češće koriste i internet nadmetanja odnosno aukcije. U posljednje vrijeme su na tržištu poslovne potrošnje sve popularnije tzv. reverzne ili inverzne aukcije odnosno aukcije kod kojih najniža ponuda pobjeđuje.

Dok klasičnu aukciju organizuje prodavac ili specijalizovana organizacija (npr. aukcijska kuća), reverznu aukciju organizuje kupac. Prema nekim iskustvima, u odnosu na klasičnu nabavku, reverzna aukcija donosi višestruke koristi u obliku finansijskih ušteda, skraćivanja vremena potrebnog za sprovođenje procesa nabavke i doprinosi većoj transparentnosti cjelokupnog procesa. Međutim, ono što reverznu aukciju čini toliko korisnom s aspekta klijenta, jeste činjenica da učesnici ponekad vrlo emotivno pristupe nadmetanju, nastojeći da ne izgube, što može rezultirati i nižom cijenom od inicijalno planirane. Obrazac ponašanja učesnika vrlo je sličan onome pri klasičnoj aukciji odnosno aukciji u kojoj se podiže cijena.

12.7. Uloga društvenih medija u prodajnom procesu

Društvenim medijima (engl. *social media*) nazivamo digitalne alate namijenjene stvaranju i dijeljenju sadržaja, komunikaciji, saradnji i razvoju odnosa među povezanim i međuzavisnim mrežama pojedinaca, zajednica i organizacija. Razvoj društvenih medija naročito se intenzivirao u zadnjih desetak godina, kada dolazi do svojevrsne tehnološke i upotrebne evolucije interneta, što se u literaturi često navodi kao prelaz iz Web 1.0 u Web 2.0. Za prvu verziju veća bila je značajna korisnička konzumacija sadržaja, u drugoj verziji korisnici postaju i kreatori sadržaja koji međusobno dijele, a i cijela dinamika korišćenja interneta se uveliko mijenja. Dodatan podsticaj svemu tome dala je i popularizacija mobilnih uređaja i razvoj mobilnog interneta.

Društveni mediji imaju više pojavnih oblika a svakako najpopularnije su društvene mreže, poput Facebooka i LinkedIna i različiti servisi za dijeljenje videa i fotografija, kao što su Youtube i Instagram.

Zbog svoje raširenosti i sveobuhvatnosti, društveni mediji su zanimljivi i s aspekta prodaje odnosno može se govoriti o njihovom uticaju na sve faze prodajnog procesa. Istraživanja pokazuju da potrošači i korporativni kupci često koriste društvene medije kao izvor informacija o proizvodima koje namjeravaju kupiti. Zato je bitno da preduzeće prodavca gradi aktivnu prisutnost u društvenim medijima, kako bi do potencijalnih kupaca došle odgovarajuće informacije.

Servis Youtube je poznat po brojnim video kanalima na kojima se objavljuju recenzije proizvoda, dok se putem Instagrama obavlja promocija različitih proizvoda i usluga. Zahvaljujući

ovom fenomenu razvio se marketing putem uticajnih osoba ili zv. *influencer marketing*. Suština ovog marketinškog pristupa je da preduzeća, umjesto komunikacije s ciljnim tržištem, svoje komunikacione napore usmjeravaju na pojedince, vlasnike popularnih profila i kanala, pri čemu se računa na njihov potencijalni uticaj na osobe koje prate njihove aktivnosti u društvenim medijima.

Neke od platformi društvenih medija omogućuju prodaju proizvoda i usluga, kao i novčane transakcije, poput mogućnosti plaćanja koju je Facebook za neke zemlje uveo na Messengeru. Takođe, Facebook kroz servis Marketplace nudi privatnim korisnicima oglašavanje prodaje proizvoda i usluga, a servis Facebook Business nudi mogućnost prodaje poslovnim korisnicima.

Preduzeća se društvenim medijima često koriste i za pružanje korisničke podrške. Društveni mediji omogućavaju uspostavljanje brze i efikasne komunikacije, uz visoku nivo interakcije, što je vidljivo i drugim korisnicima. Na taj se način stvara bolji opšti dojam o preduzeću odnosno to rezultira pozitivni iskustvom kupca.

Navedeno podrazumijeva i intenzivan angažman dobro obučenog prodajnog ili marketinškog osoblja ili, ako preduzeće ne raspolaže dovoljnim brojem digitalno obrazovanih zaposlenih, angažman specijalizovane, digitalne agencije, u funkciji *community managera (komjuniti menadžera)*. Zadatak *community manager* je usmjeravanje komunikacije s korisnicima, ali i pripremanje i objavljivanje relevantnog sadržaja na određenim platformama društvenih medija. Dakle, njegova uloga nije eksplisitno prodajnog karaktera.

12.8. Prodajni profesionalac za 21. vijek

Internet i digitalne tehnologije imaju značajan uticaj na prodaju i prodajni proces, ali i na potražnju za prodajnim osobljem. S jedne strane, automatizacija procesa čini prodaju efikasnijom, a s druge strane, smanjuje se potreba za ličnim angažmanom prodajnog osoblja, posebno u više rutinskim prodajnim aktivnostima. Uz to, od prodajnog osoblja očekuje se poznavanje i korišćenje naprednih tehnologija u svakodnevnoj interakciji s klijentima.

Dostupne i široko rasprostranjene mogućnosti aktivnog traženja informacija putem interneta rezultiraju bolje informisanim i kompetentnijim kupcima, što dodatno naglašava potrebu razvijanja transparentnih odnosa baziranih na međusobnom povjerenju. To znači da kod dobro informisanih kupaca, prodavci koji se služe prodajnim trikovima i zavaravajućim prodajnim tehnikama nemaju gotovo nikakve šanse. I ne samo kod njih, nego i kod svih drugih kojima će takva loša iskustva biti objavljena, putem društvenih mreža ili negativnih recenzija na mjestima koja to omogućavaju.

Dalji razvoj elektronske trgovine, bilo da je riječ o prodaji putem veb-stranice ili mobilnih aplikacija te rastuća implementacija samouslužnih naplatnih uređaja u maloprodaji smanjiće donekle potrebu za prodajnim osobljem, a posebno onim nižih kvalifikacija. Ipak uvijek će biti potreban neko ko će kupcima pružiti podršku u slučajevima kada se dogodi nešto nepredvidivo u vezi sa isporukom ili performansama isporučenog proizvoda.

Povećanje mobilnosti zasigurno je jedan od značajnijih trendova. Uz korišćenje prenosnih uređaja moguće je pristup službenoj elektronskoj pošti, veb-konferencijama, intranetu i drugim servisima, čime su prodajnom predstavniku na raspolaganju svi kancelarijski resursi bez obzira gdje se nalazio.

Zbog široke popularnosti aplikacija na pametnim telefonima i tabletima, možemo očekivati i njihov daljnji razvoj i na tržištu poslovne potrošnje odnosno sve intenzivnije korištenje mobilnih platformi za interakciju, naručivanje i procesiranje narudžbi.

Nedavna istraživanja su pokazala da u vezi sa pitanjem preferencija prema doživljaju i iskustvu s kupovinom nema velike razlike između potrošača na tržištu krajnje potrošnje i profesionalnih kupaca na tržištu poslovne potrošnje. Dakle, možemo zaključiti da i na njih djeluju i drugi faktori, pored cijene i uslova isporuke odnosno prodaja i dalje ostaje aktivnost koja uključuje emocije, bez obzira na sve veću upotrebu tehnologije.

13. INDUSTRIJA KNJIGA

Pod pojmom knjige podrazumevaju se objavljena književna djela – romani, pripovijetke, pjesme, drame, ali i naučne knjige, publicistika, sve vrste udžbenika itd. Knjiga može biti umjetičko djelo, ali i medij komunikacije – instrument prenošenja saznanja. Funkcija knjige kao medija je umnožavanje, distribucija i očuvanje znanja i ideja koje su u knjigama pohranjene, a cilj je stvaranje intelektualnog kapitala.

Knjiga se smatra osnovnim sredstvom i indikatorom kulturnog razvoja. Važna je njena uloga u procesu kulturne komunikacije unutar jedne nacionalne kulture, ali i na nivou međunarodne kulturne saradnje. Međutim, stvaranje i razvijanje kulturnih i čitalačkih potreba neophodan je preduslov za ostvarivanje procesa književne komunikacije. Zato je neophodno da se mjerama kulturne politike na nacionalnom i međunarodnom nivou utiče na stvaranje i negovanje čitalačkih navika.

Izdavaštvo je djelatnost izdavanja i distribuiranja štampane, audio-vizuelne i elektronske građe namijenjene javnosti. Izdavaštvo kao industrija ima važnu ulogu u svjetskoj ekonomiji. Dio je rastuće industrije nastale na znanju, a bavi se intelektualnim vlasništvom i autorskim pravima.

Izdavaštvo kao djelatnost svojom produkcijom konzervira postojeće kulturne vrijednosti, ali ih i dograđuje. Zato, ono ima dvije uloge – tržišnu i kulturnu. Proizvod izdavačke djelatnosti – knjiga - mora se plasirati na tržište, te se u svrhu prodaje, mora efikasno obratiti potencijalnom kupcu. Knjiga takođe ima dvojaku funkciju: privrednu i kulturnu, jer je upravo knjiga

osnovno sredstvo za očuvanje jezičkog i kulturnog identiteta na nacionalnoj osnovi, i kulturne raznolikosti na globalnoj.

13.1. Marketing miksa u izdavačkoj djelatnosti

U primjeni na izdavačku djelatnost elementi marketing miksa podrazumevaju sledeće:

1. Proizvod

- Suština proizvoda – kvalitet samog izdanja;
- Brend – ukupna percepcija konzumenata i potencijalnih konzumenata o izdavačkoj kući (Jačanje brenda je samo jedan od načina da se postigne različitost u odnosu na druge izdavačke kuće i konkurentske kulturne organizacije.);
- Kvalitet – meritorni sadržaj;
- Tiraž
- Dodatne usluge – dodatna korist za čitaoca koja proizlazi iz kupovine knjige.

2. Cijena

- Vrste i uslovi prodaje
- Odnos cijene i stepena zadovoljenja kulturnih i saznavnih potreba čitalaca
- Uslovi za kreditiranje
- Sistemi rabata i popusta
- Drugi cjenovni podsticaji
- Novčani iznos cijene koji treba da bude postavljen tako da motiviše na kupovinu i da omogući izdavaču planirati profit

3. Distribucija

- Kanali prodaje
- Logistika

4. Promocija

- PR
- Publicitet
- Oglašavanje
- Besplatni oglasi
- Mjere za unapređenje prodaje
- Lična prodaja, akviziterstvo
- Građenje imidža
- Promotivne poruke na koricama knjiga

5. Ljudi

- Kao spoljašnji faktor – čitaoci tj. kupci knjiga
- Kao unutrašnji faktor – zaposleni (struktura zaposlenih izdavačke kuće)
- Saradnja sa autorima i honorarno angažovanim saradnicima

6. Pakovanje

- Grafička oprema knjige
- Format
- Povez
- Informacije na koricama

7. Vrijeme

- Kao spoljašnji faktor: optimalni datum objavljivanja
- Kao unutrašnji faktor: upravljanje procesom produkcije knjiga

8. Profit

- Kalkulacija troškova
- Troškovi autorskih prava

Promocija je veoma važan element marketing miksa posebno u izdavačkoj djelatnosti, jer upravo promocija predstavlja način na koji se knjiga približava čitaocima. Zadatak promocije je stvaranje imidža izdavačke kuće, informisanje, ubjeđivanje i motivisanje čitalaca na kupovinu. U praksi domaćih izdavača uglavnom se koriste isti oblici promocije za sva izdanja, bez obzira na žanr, oblast ili ciljnu grupu kojoj su namenjena. Takođe, uglavnom se koriste isti kanali prodaje, kao i najjeftinije mogućnosti promocije, poput organizovanja konferencija za štampu i saopštenja za medije. Često se koriste i akcijske prodaje pojedinih izdanja najčešće preko klubova čitalaca.

Iako je krajnji cilj prodaja knjige, kroz marketinšku kampanju marketinški stručnjaci potencijalnim kupcima plasiraju priču. Ta priča može sadržati avanturu, želju, ugođaj, iskustvo, ulazak u drugi svijet, misteriju, lični razvoj, informaciju, znanje, pomoć i mnoštvo drugih emocija. Knjiga je dakle, iluzija i stvar, predmet i proizvod, osjećaj i priča koju treba prodati. Međutim, knjiga danas nailazi na veliku konkurenciju u svim drugim medijima pa su izdavači primorani biti u stalnoj potrazi za novim

naslovima (sadržajem), ali i novim formatima, dizajnom naslovnice, vrstama korica i papira, veličinom slova, proreda itd.

Čitanje ima moć promjene; promjene ljudi, ali i promjene društva. Ulaskom svjetskih medijskih preduzeća u izdavaštvo knjiga, čitanje je nametnuto i ima moć diktiranja trendova. Pomoću marketinških alata, autori i marketinški stručnjaci u najvećim svjetskim izdavačkim kućama određuju mogućnost plasmana određene knjige na tržište. To dovodi do zaključka kako se trendovi uvoze s razvijenijih tržišta knjiga.

Česta greška izdavača je što većinu marketinških aktivnosti posvećuju šund literaturi, jer smatraju da nema kvalitet da se sama proda, dok vrlo malo aktivnosti posvećuju kvalitetnim djelima, smatrajući da se ona prodaju sama od sebe. Takođe, izdavači ne sprovode istraživanja tržišta te zato ne znaju kakve sadržaje potencijalni kupci žele čitati, što vodi lošoj prodaji objavljenih naslova.

Razlog kupovine knjige može biti: izgled korica, sadržaj, izloženost na prodajnom mjestu, preporuka drugog kupca, cijena, oglašavanje, prikaz knjige koji su vidjeli ili čuli, autor djela, intervju s autorom u medijima, uvrštavanje knjige na listu best-selera, preporuka prodavača itd. Takođe, ispreplitanjem knjiga i svjetskih medija, razlog za kupovinu može biti film ili serija, slika poznate osobe koja je čita, objavljivanje citata iz knjige na društvenim mrežama slavnih osoba, preporuke slavnih ljudi za knjigu na društvenim mrežama itd. Današnje društvo je sklono vizuelno primamljivim stvarima te će lijep izgled knjige uveliko olakšati njenu promociju.

13.2. Prodaja knjiga

Prodaja knjiga je završna faza objavljivanja i znači isporuku krajnjem potrošaču, odnosno čitaocu.

U novije vrijeme gotovo jedina šema distribucije knjiga bila je sljedeća: izdavač - preduzeće trgovina na veliko - kompanija maloprodaja - kupac. Međutim, danas su mogućnosti prilično raznolike. Stvarno tržište formiralo je varijantni sistem trgovine knjigama, nudeći različite šeme prodaje, zavisno od vrste publikacije i obraćanju čitaocima u skladu sa finansijskim mogućnostima izdavačke kuće i potencijalnog kupca.

Metode prodaje i metode stimulacije na tržištu knjiga su iste kao i kod bilo koje druge prodaje. Danas se na tržištu knjiga razmjena informacija vrši kako direktnim metodama komunikacije (direktna komunikacija, telefon, imejl), tako i indirektnim (mediji, radio, televizija, direktni marketing, vizuelna sredstva). Broj izvora informacija raste, količina informacija dobijenih iz individualnog iskustva i lične komunikacije se smanjuje.

Direktna (lična) komunikacija

Lično komuniciranje karakteriše dvosmjernan proces i usmjeravanje informacije na ciljanog kupca tj. ciljani tržišni segment gdje se komunikacija najčešće odvija na način jedan na jedan. Cilj masovnog oglašavanja je obavješćavanje potencijalnih kupaca, dok je cilj ličnog pristupa proces i realizacija prodaje. U ovu grupu spadaju elementi direktne prodaje i direktnog marketinga i digitalnog marketinga.

Direktna (lična) prodaja spada u jedne od najstarijih profesija na svijetu i podrazumijeva jedan-na-jedan komunikaciju, gdje prodavac uvjerava, informiše, edukuje i podstiče kupovinu određenog proizvoda. Direktnom prodajom se želi izgraditi kvalitetniji i trajniji odnos s kupcem, jer kupac direktnom prodajom dobija osjećaj dodatne neopipljive vrijednosti proizvoda. Najveći prihodi se postižu direktnom prodajom pa bi izdavači trebali insistirati na poboljšanju iste.

Indirektni marketing je naziv za brojne promotivne aktivnosti koje su bazirane na dvosmjernoj komunikaciji s ciljem realizacije prodaje i distribucije. Targetiraju se samo pažljivo odabrani kupci preko različitih medija, uspostavlja se direktna veza, dobijaju se direktni odgovori o potrebama kupaca, o određenom proizvodu i njegovanju trajnih odnosa s kupcima. Ako izdavač zna ciljno tržište za svoju novu knjigu, ima svoju bazu podataka o postojećim i potencijalnim kupcima, preko direktnog marketinga može ostvariti većinu prodaje.

13.2.1. Konkurencija u izdavačkoj djelatnosti

Savremena promocija izdavačkih proizvoda razvijena je kao rezultat procesa takozvanog analognog marketinga čija je suština kopiranje ideja konkurenata, njihovo usavršavanje i prilagođavanje za sopstveni posao. Obično u izdavačkoj djelatnosti nema istinske marketinške inovacije. Međutim, ova situacija je takva i zbog specifičnosti poslovanja.

Jedna od glavnih metoda konkurentske borbe je cijena. Međutim, cijena nije uvijek instrument djelotvorne konkurencije: želja da se smanji cijena proizvoda, ratovi cijena i damping

cijena prije ili kasnije dovešće će do pogoršanja stanja u industriji knjiga u cjelini, pod uslovom da se cijena smanjuje bez određenih radnji za smanjenje troškova. Istovremeno, smanjenje cijene koštanja često dovodi do pogoršanja potrošačkih karakteristika proizvoda: koriste se papir i boja nižeg kvaliteta, lošija tehnologija štampe i pripreme za štampu. To utiče na percepciju proizvoda od strane kupca, jer moderni kupac, birajući knjigu, ne bira najjeftiniji primjerak, već onaj koji je ugodno držati u rukama i lak je za čitanje. Ako kupac želi uštedjeti novac prilikom kupovine knjige, najvjerojatnije će upotrijebiti elektronsku verziju publikacije od interesa koja se može kupiti na Internetu, uključujući i besplatno. Kako ističu stručnjaci tržišta knjiga, sve češće se u sadašnjoj fazi tradicionalne štampane knjige kupuju za sakupljanje, a taj će se trend nastaviti i u budućnosti.

Jedan od načina za postizanje uspjeha je aktivno promovisanje samog izdavača, njegovih proizvoda ili autora. Tri su glavna smjera promocije na tržištu knjiga:

- Promocija trgovine usmjerena na prodaju knjiga i biblioteke. Glavna svrha ovih alata je uspostavljanje partnerstva s posrednicima - veletrgovačkim i maloprodajama knjiga.
- Promocija u saradnji - alati koje zajednički prodaju izdavači i kompanije za prodaju knjiga, a takođe su usmereni na krajnjeg kupca. Glavni cilj je uvjeriti kupca da u određenom roku kupi knjigu ovog izdavača na određenom mjestu prodaje.
- Promocija potrošača - alati usmjereni na krajnjeg kupca.

Danas među izdavačima nedostaje aktivne marketinške politike, što je rezultiralo time da kupci nisu dobro upoznati sa samim izdavačem. Konačnu odluku o kupovini donose kupci u trgovini, gdje se alati usmjeravaju na njih ne u ime izdavača, već prodavca knjiga. Naravno, izuzetak je kada je mreža prodavca knjiga u vlasništvu izdavača. To se posebno odnosi na male izdavače koji svoje proizvode prodaju u neovlašćenim lancima za prodaju knjiga i nezavisnim trgovinama, koji im mogu diktirati svoje uslove bez mogućnosti marketinške komunikacije između izdavača i kupca, što je rezultiralo da je povezanost izdavača sa potencijalnim kupcima izgubljen.

Sa stanovišta izdavača i prodavaca knjiga najpoželjniji kanali za promociju su sljedeći:

- Učešće autora u tematskim emisijama i drugim programima na centralnim televizijskim i radio kanalima;
- Objavljivanje autorovog intervjua u štampi;
- Prioritetno prikazivanje i POS materijali u trgovinama;
- Učešće na izložbama i sajmovima;
- Oglašavanje na internetu, uključujući natpise, blogove, rad na društvenim mrežama.

Konkurencija na tržištu knjiga vrši se različitim metodama, uključujući cjenovne i necjenovne elemente. Naravno, u kriznoj situaciji, cjenovni rat je jedna od primarnih metoda konkurentske borbe, ali ne mogu svi učesnici tržišta priuštiti učešće u takvoj konkurenciji. Po pravilu su to velike organizacije koje su sposobne smanjiti cijene zbog ekonomije obima, ali drugi, manji izdavači ne mogu se takmičiti sa gigantima. Cjenovni rat prihvatljiv je samo kao privremena mjera.

13.3. Prodajno-distributivne aktivnosti

Poslednje u nizu prodajno-marketingških aktivnosti koje dodaju vrijednost knjizi kao proizvodu su prodajno - distributivne aktivnosti. Zaposleni u prodaji najvrjedniji su resurs profitno orijentisanog preduzeća. Zbog toga, glavni zadatak menadžera prodaje jeste zapošljavanje sposobnih osoba kako bi uz trening, motivisanje, ocjenjivanje i planiranje isti uspjeli stvoriti strateške i taktičke vještine koje bi preduzeću dale konkurentsku prednost.

Strateške prodajne vještine uključuju:

- razumijevanje procesa donošenja odluka o kupovini,
- poznavanje organizacionih problema,
- razumijevanje uloge i značenja dodatnih usluga,
- sposobnost prikazivanja korisnosti za kupca,
- razumijevanje motiva donosioca odluka.

U taktičke prodajne vještine spada:

- identifikovanje potencijalnih kupaca,
- planiranje,
- organizovanje komunikacije,
- primjena dubinskih pitanja kako bi se prepoznale potrebe i problemi klijenata,
- prezentovanje karakteristika predmeta prodaje,
- rješavanje primjedbi.

Neke od strategija i taktika koje se mogu upotrijebiti za povećanje prodaje knjiga su:

- Strategija uvećanja prodaje na postojećim mjestima prodaje kroz povećanje vidljivosti i to kroz:
 - redovne akcije sa knjižarama (podrška novim naslovima i edicijama, kao i akcije u svim periodima u kojima postoji povećano interesovanje za prodaju knjiga: povodom Dana knjige, uoči Nove godine, u ljetnjem periodu i sl.);
 - redovno snabdijevanje knjižara branding materijalom (poster, wobleri, brendirane kese, bookmarkovi itd.).
- Kreiranje programa lojalnosti za krajnje kupce/čitaoce (uvećanje broja naslova koje kupuju naši postojeći kupci) i to kroz:
 - kartice za vođenje evidencije o kupovini, te nagrađivanje lojalnih kupaca;
 - nagradne igre i konkursi na novom sajtu (konkurs za novi slogan preduzeća ili Konkurs za kratku priču i sl.);
 - uvećanje broja pretplatnika (preko sajta, preko Forum čitalaca, oglasi u novinama itd.).
- Kreiranje programa lojalnosti za kanale prodaje:
 - nagrade za najbolje knjižare/distributere po različitim kriterijumima (ostvarena prodaja u određenom vremenskom intervalu, brendiranje objekta, učešće u zajedničkim akcijama).
- Proširenje baze kupaca:
 - Prisustvo na mjestima okupljanja velikog broja pripadnika ciljnih grupa: na festivalima, u pozorištima, itd.

- Prisutnost na većem broju sajмова i edukativnih seminara.
- Uvođenje mogućnosti online naručivanja preko sajta, naručivanja putem SMS-a i mogućnosti dostave na kućnu adresu.

Ovaj priručnik je osmišljen kao pomoćno sredstvo na edukacijama koje se sprovode u okviru projekta *Training and Education for Deficit Occupations within the Book Industry* (Obuka i edukacija za deficitarna zanimanja u industriji knjiga).

Priručnik nije namijenjen za distribuciju i prodaju, već isključivo kao pomoćni edukativni materijal tokom obuka koje se sprovode u okviru projekta.

Sadržaj priručnika je isključiva odgovornost autora i ne predstavlja nužno stavove Evropske unije.

Prelom, dizajn i štampa: „Golbi”, Podgorica, 2022.