

UNIVERZITET U SARAJEVU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**ANALIZA PROCESA PRODAJE NA PRIMJERU KOMPANIJE
ORBICO D.O.O.**

Sarajevo, novembar 2023. godine

EMIR ĆATIĆ

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA

Ja, **Emir Ćatić**, student drugog (II) ciklusa studija, broj index-a **5253-73106** na programu **Menadžment**, smjer **Menadžment i informacione tehnologije**, izjavljujem da sam završni rad na temu:

ANALIZA PROCESA PRODAJE NA PRIMJERU KOMPANIJE ORBICO D.O.O.

pod mentorstvom **prof.dr. Nenada Brkića** izradio samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predao elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, novembar 2023. godine

Potpis studenta:

Emir Ćatić

POSVETA I ZAHVALA:

Ovaj master rad je posvećen mojim roditeljima Amiru i Fehimi kao i bratu Nerminu koji su mi najveća podrška i oslonac u životu.

Posebno bih se zahvalio i mom mentoru, prof. dr. Brkić Nenadu koji je svojom stručnošću i prijateljskim odnosom doprinio da ovaj rad bude napisan. Također bih se zahvalio zaposlenicima kompanije Orbico d.o.o., Amiru Aliću, Ruzmiru Bašaliću i Aidi Mahmutović, koji su se rado odazvali i pristali na intervju, te me srdačno ugostili i dali odgovore na sva moja postavljena pitanja.

SAŽETAK

Tema ovog završnog rada je "Analiza procesa prodaje na primjeru kompanije Orbico d.o.o.". U teoretskom dijelu su obrađeni pojmovi prodaje i prodajnog menadžmenta. Detaljno obrađena teorija navedenih pojmova omogućila je bolje razumijevanje teme i kvalitetnije provođenje istraživanja ovog završnog rada. U uvodnom dijelu rada objašnjeni su problem i obrazloženje teme istraživanja, te ciljevi istraživanja. Na osnovu ciljeva istraživanja su kreirana istraživačka pitanja, a na bazi odgovora dobijenih intervjuima sa tri osobe iz prodajnog osoblja, urađena je analiza procesa prodaje kompanije. U završnom dijelu rada prezentirana je kompanija Orbico i njeno poslovanje, te rezultati istraživanja u vidu odgovora na istraživačka pitanja.

ABSTRACT

The topic of this final paper is "Analysis of the sales process on the example of the company Orbico d.o.o.". The concepts of sales and sales management are covered in the theoretical part. The detailed theory of the mentioned terms enabled a better understanding of the topic and a better quality of the research of this final thesis. In the introductory part of the paper, the problem and explanation of the research topic, as well as the objectives of the research, are explained. Research questions were created based on the research objectives, and an analysis of the company's sales process was made based on the answers obtained through interviews with three people from the sales staff. In the final part of the paper, the company Orbico and its operations are presented, as well as the research results in the form of answers to research questions.

SADRŽAJ

SAŽETAK	I
ABSTRACT	I
SADRŽAJ	III
POPIS SLIKA	IV
POPIS PRILOGA	V
POPIS SKRAĆENICA	V
1. UVOD	1
1.1. Problem i obrazloženje teme:	1
1.2. Predmet istraživanja	8
1.3. Ciljevi istraživanja	9
1.4. Istraživačka pitanja	9
1.5. Metodologija istraživanja	9
1.6. Očekivani doprinos rada teoriji i praksi	10
2. TEORIJA PRODAJE I PRODAJNOG PROCESA	11
2.1. Lična prodaja u 21. stoljeću	11
2.2. Proces prodaje	15
2.2.1. Iniciranje saradnje	15
2.2.1.1. <i>Inicijalno traženje potencijalnih kupaca</i>	16
2.2.1.2. <i>Kvalificiranje potencijalnih kupaca</i>	22
2.2.1.3. <i>Određivanje prioriternih kupaca</i>	24
2.2.2. Razvijanje odnosa	27
2.2.2.1. <i>Otkrivanje kupčevih potreba</i>	27
2.2.2.2. <i>Prezentiranje rješenja</i>	29

2.2.2.3. <i>Ophođenje s prigovorima i zaključenje prodaje</i>	31
2.2.3. Jačanje odnosa	35
2.2.3.1. <i>Isporuka</i>	36
2.2.3.2. <i>Poslijeprodajno usluživanje</i>	38
3. ISTRAŽIVANJE	40
3.1. Metodologija istraživanja	40
3.2. O kompaniji Orbico d.o.o.	41
3.2.1. Misija, vizija, vrijednosti i principi kompanije Orbico d.o.o.	41
3.2.2. Partneri i brendovi kompanije Orbico d.o.o.	42
3.3. Intervju i prikupljanje podataka	42
3.3.1. Pitanja za provođenje intervjua bazirana na shemi prodajnog procesa	42
4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA	47
5. ZAKLJUČAK	78
5.1. Opći zaključci	78
5.2. Preporuke za prodajni menadžment	79
5.3. Preporuke za buduća istraživanja	80
REFERENCE:	81

POPIS SLIKA

Slika 1. Faze prodajnog procesa	6
Slika 2. Faze prodajnog procesa	15
Slika 3. Pregovaračke strategije	20
Slika 4. Logotip kompanije Orbico d.o.o.	41

POPIS PRILOGA

Prilog 1. Audio zapis: Intervju – Amir Alić

Prilog 2. Audio zapis: Intervju – Ruzmir Bašalić

Prilog 3. Audio zapis: Intervju – Aida Mahmutović

POPIS SKRAĆENICA

BM – Brand Manager (brend menadžer ili voditelj marke)

BTL – Below The Line (oglašavanje je strategija oglašavanja u kojoj se proizvod promovira u medijima kao što su kampanje direktne pošte, sajmovi, katalogi, ciljani marketing i promocije u trgovinama).

CF – Cash flow (pokazatelj priliva i odliva novčanih sredstava kompanije u određenom razdoblju (jedan od glavnih finansijskih izvještaja)

KAM – Key Account Manager (menadžer ključnih kupaca)

KPI – Key Performance Indicators (ključni pokazatelji uspješnosti)

MAC - Make-Up Art Cosmetics

People Metrics - mjerni podaci o ljudima način su pregleda važnih podataka o ljudima za analizu i mjerenje učinkovitosti strategija za ljude

ROI – Return on Investment (pokazatelj izražen u procentima ostvarenog povrata u odnosu na uloženo)

Sell Out - broj proizvoda prodanih od trgovca do krajnjih kupaca

YTD – Year to Date (razdoblje od prvog dana tekuće kalendarske godine ili fiskalne godine do tekućeg datuma)

1. UVOD

1.1. Problem i obrazloženje teme:

Problem istraživanja master rada na temu “Analiza procesa prodaje na primjeru kompanije Orbico d.o.o.”, obuhvata analizu prodajnog procesa kompanija koje se bave prodajom na veliko, odnosno distribucijom roba široke potrošnje prema maloprodajnim kompanijama. Glavni fokus ovog istraživanja jeste najprije analiza relevantne literature koja opisuje kako teče prodajni proces kroz sve njegove faze unutar distributerskih kompanija, a zatim komparacija sa analiziranom praksom na primjeru odabrane kompanije, u ovom slučaju Orbico d.o.o..

Prodaja na veliko ima direktan uticaj na cjelokupan proces prodaje od proizvođača proizvoda do krajnjeg potrošača pa je u okviru ovog istraživanja detaljnije obrađena materija o sistemu poslovanja distributerskih kompanija, kao i uticaj poslovanja ovih kompanija na tržište.

Prodaja kao jedna od osnovnih poslovnih funkcija je jako važan dio bilo koje tržišno orijentisane kompanije. Temelj na kome se zasniva jaka i uspješna prodaja jesu prodajne vještine prodajnog osoblja. Prodajne vještine su nezamjenjiv skup ličnih i profesionalnih vještina neophodnih za postizanje prodajnih ciljeva. Tržišno orijentisane kompanije su usmjerene na potrebe i želje kupaca, a cilj je postići kupčevu zainteresovanost za ponudu kompanije i ostvariti ne samo prodaju, nego i dugoročnu saradnju.

Bitno je istaći ličnu prodaju kao dio promotivnog marketing miksa iz jednog prostog razloga, a to je da lična prodaja predstavlja tip dvosmjerne komunikacije gdje predstavnik preduzeća (menadžer ključnih kupaca, menadžer prodaje, komercijalista, voditelj prodajnog tima ili druga osoba vezana za prodajne procese) upoznaje klijente, odnosno potencijalne kupce o proizvodima koje njegova kompanija nudi te pored prodajne prezentacije vrši i uvjeravanje kako bi se prodaja u konačnici ostvarila.

Lična prodaja predstavlja komunikaciju „licem u lice“, tj. interpersonalna je. Koristi se u situacijama kada se prezentira skup, kompliciran ili visoko rizičan proizvod ili usluga. (Čičić, *et al.*, 2009, p. 205) Naglasak osobne prodaje je na stvaranju i održavanju dugoročnih odnosa s klijentima, kroz otkrivanje njihovih potreba i zadovoljavanje tih potreba na odgovarajući način. (Lišanin, *et al.*, 2019, p. 19)

Pored proizvodnih kompanija koje su kupci sirovina i repromaterijala za potrebe proizvodnje svojih proizvoda, druga grupa kupaca koja se pojavljuje na tržištu organizacija jesu i trgovci-posrednici. Trgovci (posrednici) se dijele u dvije velike grupe: trgovinu na

malo i trgovinu na veliko. Prva grupa kupuje proizvode i prodaje ih na tržištu lične potrošnje, dok druga grupa kupuje proizvode i prodaje ih trgovinama na malo ili drugim proizvođačima. (Grabovac, *et al.*, 2005, p. 80)

Koncept prodaje kao poslovne orijentacije, smatra da potrošači i preduzeća, ako se ostave sami bez da se utiče na njih, obično neće kupiti dovoljno proizvoda organizacije. Organizacija shodno tome mora učiniti dodatne napore u vidu agresivne prodaje i promocije. Ovaj koncept pretpostavlja da se potrošači moraju nagovoriti na kupovinu, pa kompanija treba imati niz alata za prodaju i promociju kako bi potaknula tu kupovinu. (Kotler, 2002, p. 11)

Prodaja trgovcima na malo, odnosno trgovačkim lancima, glavni je oblik prodaje u području prehrambene industrije, proizvodnje tekstila i odjevnih predmeta, kozmetike, bijele tehnike, tehničke robe i drugih proizvoda koji se konzumiraju na tržištu konačne potrošnje. Primarni je zadatak prodavača koji radi na tom području graditi prodajni volumen vlastitog preduzeća, istodobno pružajući promotivnu podršku trgovcu. Ako je riječ o dobro etabliranom proizvodu, osobna prodaja ima nešto manju ulogu u odnosu prema masovnom oglašavanju i naporima unapređenja prodaje. Tradicionalno je taj oblik prodavanja bio prodavanje niskog pritiska, jer prodavači nisu bili izloženi stalnoj potrebi pronalaska novih kupaca i pribavljanja narudžbi od njih, kao što je to slučaj s drugim prodavačima. (Lišanin, 2010, p. 60)

U tržišno orijentisanoj privredi, prodaja je osnovni proces bez kojeg se ništa ne dešava iz jednog prostog razloga, a to je ostvarivanje prihoda. Bez prihoda je nemoguće ostvariti povrat na investirano ili uloženo, a također je nemoguće dalje ulagati u poboljšanje i optimizaciju poslovnih procesa unutar kompanije. Svakodnevno smo svjedoci kako osobe sa boljim pregovaračkim i prodajnim vještinama uspijevaju ostvariti bolje prihode od onih osoba koje su manje iskusne ili nemaju potrebne kompetencije za obavljanje prodajnih poslova. Ključ je u sposobnosti utjecaja na druge i moći uvjeravanja da ono što prodajete ispunjava potrebe kupca.

Najjednostavniji način na koji razmišljamo o prirodi i ulozi prodaje (tradicionalno nazvane prodajno umijeće) jeste izvršenje prodaje. Ova naizgled jednostavna izjava prikriva ono što je često vrlo složen proces. To podrazumijeva korištenje niza načela i tehnika, kao i znatnih ličnih vještina. Ovaj proces također uključuje širok obim različitih vrsta prodajnih zadataka. (Jobber i Lancaster, 2020, p. 4)

Menadžment prodaje fokusira se na funkciju prodaje preduzeća i može se definisati kao proces analiziranja, planiranja, organizovanja, rukovođenja i kontrolisanja prodajnih aktivnosti preduzeća. (Matović, 2012, p. 42)

Prodajno osoblje zaduženo za obavljanje poslova između veleprodajnih i maloprodajnih kompanija ima veliku odgovornost da proces prodaje obavi na pravi način. Razloga za to ima jako mnogo, a neki od glavnih su čuvanje kupaca i njihovih interesa, nabavka robe odgovarajućeg kvaliteta po zahtjevima kupaca, rokovi i termini isporuke robe jer maloprodaja ne može poslovati bez iste itd. Na ovo sve treba dodati i činjenicu da su to većinom isporuke velike vrijednosti i prodajni proces ovisi o velikom broju faktora. Često i tako bezazlene operacije koje se obavljaju u prodaji mogu biti uzrok za totalnu obustavu procesa.

Kompanije trebaju identificirati i prvenstveno odabrati prodajne predstavnike na temelju atributa koji se pripisuju njihovim najboljim učincima. Takvo poboljšano ciljanje i identifikacija dovode do boljeg organizacijskog prilagođavanja i boljeg zadržavanja. (Crittenden i Crittenden, 2004, p. 44)

Kanali prodaje uključuju ne samo distributere i trgovce na malo, već i banke i osiguravajuća društva koja olakšavaju transakcije. Marketinški stručnjaci se suočavaju s problemom dizajna pri odabiru najbolje kombinacije komunikacijskih, distribucijskih i prodajnih kanala za svoje ponude. (Kotler, 2002)

Kada posmatramo prodaju na poslovnim tržištima, ali isto tako i na tržištima krajnje potrošnje, prodaju možemo definisati kao proces koji se sastoji od niza aktivnosti koje obavlja prodajno osoblje u cilju ostvarenja prodaje i dugoročne saradnje s kupcima. Postoje tri glavne grupe aktivnosti koje se obavljaju tokom procesa prodaje. Prva i početna aktivnost jeste prepoznati potencijalne kupce. Nakon ove aktivnosti potrebno je aktivnosti usmjeriti na postizanje komunikacije i razvijanje saradnje sa kupcem. Poslije zaključenja prodaje dolazimo do treće grupe aktivnosti koja se bazira na jačanju i poboljšavanju već postignutog odnosa, kako bi se uspjela ostvariti dugoročna saradnja. Proces prodaje se temelji na istraživanju tržišta, a to podrazumijeva potragu za informacijama o potencijalnim kupcima. Da bi se obavilo istraživanje potrebno je postaviti određene kriterije koji će pojednostaviti sam proces istraživanja. (Lišanin, *et al.*, 2019, p. 24)

Na prodaju se često gleda kao na vrlo individualnu, fleksibilnu profesiju. Mnogi prodajni predstavnici u mnogim tvrtkama uzimaju kao svoj standard kvalitete pristup svojim kupcima i potencijalnim klijentima na jedinstven individualan način. Neefikasnost ovog pristupa jeste da većina tih "fleksibilnih" prodavača koristi ovaj de facto povoljan cilj (tj. biti blizak kupcu) samo kako bi prikriili da rade slobodnim stilom. Vjeruju da bi jasna struktura umanjila performanse i ograničila posao na prosječnu razinu. Dakle, njihov cilj uglavnom nije napraviti potpuni pristup po mjeri, već više živjeti svoj poslovni stil i ne prilagođavati se određenim smjernicama. (Hase i Busch, 2017, p. 13)

Programi prodaje se operativno ostvaruju regrutacijom, odabirom kao i treningom prodajnog osoblja, upravljanjem njihovim aktivnostima i vremenom te poboljšavanjem sistema nagrađivanja i motivacije. (Matović i Čavić , 2012, p. 7)

Prodajni proces se može opisati na sljedeći način. Prodajno osoblje primarni fokus stavlja na kompanije čija je djelatnost u okviru ponude proizvoda ili usluge koje to prodajno osoblje nudi, a također i na ostale koje su potencijalne za proširenje poslovanja i saradnje. Na osnovu toga se pravi popis i proširuje baza potencijalnih kupaca. Nakon sastavljanja popisa i širenja baze, svakog potencijalnog kupca je potrebno svrstati u određenu skupinu, odnosno izvršiti filtriranje i detaljnije istraživanje moguće saradnje. Za taj proces se uzimaju različiti kriteriji kao što su trenutno poslovanje preduzeća, njegov bonitet, veličina preduzeća, sklonost za novim dobavljačima i slično. Sljedeći korak jeste odrediti kupce koji će se prvi kontaktirati kao prioriteta. Prilikom kontaktiranja postoje velike šanse da neki od potencijalnih kupaca ne prihvate komunikaciju i samim tim se broj onih koji preostaju dodatno smanjuje. (Lišanin, *et al.*, 2019, p. 24)

Uspješni prodavači znaju da su neki potencijalni klijenti bolji od drugih. Oni također znaju da je svaki kupac također šansa za dodatni posao ili preporuke te koriste profil kupca kao prijedlog za određivanje ko je vrijedan njihovog vremena. Oni koriste ovaj sistem kako bi odredili ko je najkvalificiraniji potencijalni klijent za njih trenutno. (Connor, 2006, p. 216)

Ukoliko određeno preduzeće ne reaguje na naše nastojanje za komunikacijom, ali mi i dalje imamo interes da ostvarimo kontakt i saradnju, potrebno je da razmislimo o promjeni načina na koji pokušavamo ostvariti komunikaciju ili tražiti kontakt osobu ili preduzeće koje može biti posrednik u ostvarenju komunikacije. Ako je odgovor pozitivan u smislu da kupac pokaže interesovanje za komunikaciju, prodajno osoblje ima sljedeći zadatak, a to je da se fokusira na istraživanje potreba kupca. Potencijalni kupac će najvjerojatnije specificirati karakteristike proizvoda ili usluge koje želi u budućem periodu, a zadatak prodavača jeste da prodre i u dodatne elemente koji nisu precizirani, a to može biti očekivanje koje ima potencijalni kupac u vidu efikasnog marketing komunikacijskog kanala s prodavačem. Ukoliko potencijalni kupac već ima saradnju sa određenim dobavljačem, poželjno je da prodavač sazna koji su nedostaci u toj saradnji i gdje ima prostora za poboljšanje saradnje. Ova faza se odlikuje prodavačevim nastojanjima da jako pažljivo sluša i sazna što više informacija o potencijalnom kupcu, preferencijama, potrebama i željama. (Lišanin, *et al.*, 2019, p. 24)

Za otvaranje ili inicijalnu ponudu prodavač koristi riječi koje privlače pažnju i interes za verbalnim i pismenim predstavljanjem potencijalnim kupcima – znači treba biti kratko i brzo - pažnja se mora privući u manje od pet sekundi. Ponuda proizvoda se koristi od

strane prodajnih preduzeća u raznim marketinškim i promotivnim materijalima koji su usmjereni na ciljano tržište. (Majer, 2009, p. 55)

Sljedeći korak jeste da prodavač ponudi i predstavi rješenje za potrebe kupca koje su prethodno istražene. Za te svrhe postoje brojne opcije kao što su prezentacija ideje i demonstracija efikasnosti proizvoda ili usluge, probno korištenje, preuzimanje uzorka za testiranje itd. Poslije kupčevog upoznavanja sa proizvodom ili uslugom, odnosno potencijalnim rješenjem svog problema, obično slijedi rasprava u kojoj se traže dodatne informacije, a u okviru te rasprave se javljaju i prigovori, neslaganja i određene zabrinutosti. Većinom su to prigovori vezani za cijenu i troškove koji se javljaju prilikom kupovine pa su pregovori neophodni. Ovdje se dolazi do jako bitnog momenta kada prodavač treba pružiti pozitivno rješenje za obje strane. Nekada se zna dogoditi da određeni zahtjevi i potrebe kupca ne budu shvaćeni na pravi način pa je potrebna promptna i adekvatna reakcija za sprečavanje daljih negativnih situacija. Krajnji cilj gore navedenog procesa jeste da se uspješno zaključi posao. Ipak, važno je napomenuti da zaključivanje prodaje ne smijemo smatrati jedinim ciljem. (Lišanin, *et al.*, 2019, pp. 24-25)

Zanimljiv je fenomen da komercijalni pregovori mogu uključivati složen niz finansijskih, poslovnih i ugovornih pitanja, ali mnogi pregovarači ne prihvataju blagonaklono tu pomisao da možda imaju puno toga za naučiti. U mnogim slučajevima trgovački pregovori postaju sve češće kompliciraniji. Brzina poslovanja se povećala, stavljajući ozbiljan pritisak na one koji žele pregovarati o detaljnijim tačkama posla. (Ashcroft, 2004, p. 229)

Ukoliko se radi o novom kupcu koji po prvi put kupuje kod nas, faza zaključenja prodaje bi se trebala drukčije posmatrati, a to je početak potencijalno dugoročnije saradnje i poslovanja. Analogno prethodno navedenom, naredna faza jeste faza isporuke proizvoda ili pružanja usluge. Shodno uslovima isporuke koji su već dogovoreni, opet postoji potreba za određenim angažmanom prodajnog osoblja u većoj ili manjoj mjeri. Kada je dogovoren prevoz robe, odnosno proizvoda koji je predmet kupovine u organizaciji prodavača, kupac očekuje da se isporuka izvrši u dogovorenom roku bez dodatnih vlastitih angažmana. Ako govorimo o međunarodnom poslovanju, uobičajeno je da se prodavač pobrine oko izrade potrebne dokumentacije i izvoznom carinjenju robe. Ukoliko se ipak dogovori da kupac preuzima robu, prodavač treba da obezbijedi raspoloživost iste u dogovorenom vremenu. (Lišanin, *et al.*, 2019, p. 25)

Kanali distribucije uključuju dvije odvojene, ali usko povezane aktivnosti: logistiku ili upravljanje fizičkom distribucijom (PDM) i kanale distribucije. (Jobber i Lancaster, 2009, p. 118) Današnja tehnologija, transport, komunikacije i poslovna specijalizacija znače da je donošenje odluke o izboru kanala prodaje veoma kompleksan posao. Sa druge strane

odabirom pravog kanala prodaje uz procese automatizacije i kompjuterizacije troškovi su znatno manji nego što su bili prije nekoliko godina.

Nakon isporuke robe slijedi faza održavanja i jačanja odnosa s kupcem. Kada se radi o slučaju isporuke uobičajena je praksa da prodavač provjeri da li je kupac zadovoljan s isporukom i kvalitetom te uopšteno da li je zadovoljan kompletnom saradnjom do tada. Sa druge strane, kada se radi o složenim proizvodima, poslijeprodajni proces usluživanja podrazumijeva i druge aktivnosti, a to su prije svega usluge servisa i održavanja, usluge obučavanja korisnika isporučenih proizvoda kao i usluge njihove nadogradnje. Sve ove aktivnosti doprinose većem povjerenju između dvije interesne strane, prodavača i kupca, što u konačnici vodi ka dugoročno zdravom poslovnom odnosu. Prethodno opisani prodajni proces može djelovati kao da je linearan, ali je u praksi najčešće riječ o kružnom procesu, s tim da se u slučaju ponovljene kupovine i ostvarenja dugoročne saradnje preskače faza iniciranja saradnje. Koliko će aktivnosti biti potencirane u određenim koracima ovisi najviše o prirodi dugoročnog poslovnog odnosa koji je postignut kao i o vrsti odabranog prodajnog pristupa i složenosti proizvoda. (Lišanin, *et al.*, 2019, pp. 25-26)

Faze prodajnog procesa možemo pojednostavljeno prikazati kao na slici broj 1.

Slika 1. Faze prodajnog procesa



Izvor: (Lišanin, et al., 2019, p. 24)

Prodajni proces skriva onoga ko zapravo vuče konce, a to je menadžer prodaje. Za ispravan prodajni proces potrebno je pravilno upravljanje prodajom. Glavni cilj nije riješiti se nagađanja, nego biti u stanju postaviti prioritete procesa tako da kolege i drugi akteri mogu razumjeti mučna pitanja s kojima moraju biti precizni i pažljivi. Također, kroz pravilno upravljanje prodajom, zaposlenici kompanije jasno znaju za koji su dio raspoređeni. Zahvaljujući tome i uobičajenim sastancima, voditelj prodaje može imati česte povratke svojih saradnika, čime se pospješuje dobra sinergija i napredak različitih procedura. Pojednostavljeno rečeno, postoje tri bolne tačke koje menadžer mora pomno razmotriti, a to su: ispravna definicija problematičnih pitanja putem jasne narudžbenice, određivanje prioriteta različitih zadataka zahvaljujući učinkovitom upravljanju prodajom te dobra

komunikacija i povratne informacije kako bi se poboljšao učinak kompanije. (Bencze, December 2017, p. 2)

Po svojoj prirodi, svaka prodaja je jedan poseban čin. Međutim, sintetiziranje iskustva jasno pokazuje da svi glavni dobavljači imaju zajedničku strukturu i prodaju koja putuje po racionalnoj šemi, jednako bez obzira na to ko i šta prodaje. Ta dosljednost proizlazi iz činjenice da je prodaja prvo međuljudski čin, između prodaje i kupnje, a tek onda odnos između dva preduzeća. Opća šema prodaje je: istraživanje tržišta; traženje (definiranje i lociranje potencijalnih kupaca), identifikacija (pronalaženje imena i adresa) i kontaktiranje s njima, obično telefonom radi dogovora o terminu; priprema sastanka i prikupljanje informacija o sugovorniku, odabir cjelokupne strategije, priprema dokumentacije; sastanak s kupcem u njegovim prostorijama ili kod prodavača; evaluacijski dio, provjera informacija: moć odlučivanja, finansijska sredstva; otkrivanje potreba kupaca: proučavanje njegovih problema, izmjena uslova u cilju stvaranja boljih; prezentacija i demonstracija; odgovaranje na prigovore; sažeci postignutih dogovora i pokušaji da se klijenti obavežu na ispunjenje obaveza; rasprava o cijeni; odluka kupca o kupnji; uslovi pregovaranja o prodaji; završetak (potpisivanje ugovora); rezultati praćenja i evaluacije, zaključci; rješavanje pritužbe kupaca. (Olariu, 2016, p. 100)

Razvijanje odnosa između dvije pregovaračke strane povećava povjerenje i transparentnost jer se dolazi do boljeg razumijevanja pregovarača sa druge strane stola, njihovih potreba i želja, ali je naglasak na tome da to ne bi trebalo uticati na ostvarivanje pregovaračkih ciljeva. Od glavnih koristi uspostavljanja prijateljskih odnosa između dvije pregovaračke strane mogu se navesti fleksibilnost, međuzavisnost, dugoročna saradnja i postizanje vlastitih ciljeva koji su lakše ostvarivi u takvoj situaciji. (Dobrijević, 2021, p. 120) Kada se radi o pregovorima između velikih i malih trgovačkih preduzeća, pregovaračka moć može biti upitna jer i velika preduzeća najčešće ovise od manjih preduzeća. (Brezak, n.d., p. 172)

Kako bi se poboljšao proces prodaje unutar bilo koje kompanije od velikog značaja jeste i predviđanje prodaje. Predviđanje prodaje se odnosi na očekivanja u širem okruženju u kratkom, srednjem i dugom roku. Također je neophodno da se kroz konstantno istraživanje okruženja procijeni šta to kupci žele i koje su količine optimalne za nabavku. Za predzeće su značajne dvije vrste predviđanja. Jedna se odnosi na predviđanje opšte ekonomske situacije na pojedinim tržištima, a druga na moguću prodaju konkretnih proizvoda i usluga. Obje vrste predviđanja su podjednako značajne, a logično je da se na rezultatima prve bazira druga navedena vrsta. (Tihi, 2007, p. 345)

Izazov je za prodajne menadžere na pravi način procijeniti mogućnosti i upravljati dizajnom organizacije područja s obzirom na finansijski potencijal, pokrivenost kupaca i fleksibilnost tima. (Razum, 2011, p. 215) Efikasno i efektivno funkcionisanje procesa

prodaje na oba nivoa, kako na stratezijskom, tako i na operativnom nivou je direktno ovisno od uspostavljanja čvrstih temelja i okvira. Poštujući zadane prodajne ciljeve, menadžment kompanije je odgovoran i za ostvarenje istih. (Matović, 2021, p. 121)

1.2. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog master rada se temelji na istraživanju procesa prodaje između veleprodajne, odnosno distributerske kompanije prema maloprodajnoj kompaniji. Riječ je o profesionalnoj prodaji i svim fazama koje ona obuhvata. Predmet istraživanja se zasniva prvenstveno na detaljnom pregledu literature vezane za prodaju i prodajne procese gdje su objašnjene faze prodajnog procesa, ključni faktori koji utiču na odvijanje prodaje, menadžerske tehnike i strategije pomoću kojih uspijevaju održati ili unaprijediti prodaju. Nakon teoretske obrade teme slijedi i praktični dio gdje je istražen prodajni proces sa svim njegovim prednostima i nedostacima na primjeru kompanije na domaćem tržištu. Za potrebe ovog rada je odabrana kompanija Orbico d.o.o., te je u nastavku ukratko opisana njena djelatnost.

Privreda u Bosni i Hercegovini je sve više okrenuta prema trgovini kao isplativoj grani za ulaganje. Proizvodnih društava je sve manje, što je slobodno možemo reći zabrinjavajući trend koji odnosi radna mjesta i slabi domaću privredu. Ova proizvodna preduzeća su ipak ključ napretka jer po principima ekonomije bez proizvodnje nema ni trgovine. Sa druge strane kada pogledamo domaće, ali i strane kompanije koje posluju unutar granica države Bosne i Hercegovine, možemo vidjeti da one svoje poslovanje zasnivaju na jednom jednostavnom principu kojeg možemo formulirati kao „uvezi – pronađi kupca – prodaj“.

Glavni faktor bez kojeg prodajni proces ne bi mogao biti ostvaren jeste prodajno osoblje. Od prodajnog osoblja ovisi cjelokupan prodajni proces pa je potrebno konstantno ulagati u njihovu obuku i usavršavanje. Tako i istraživanje u okviru ovog završnog rada će upravo ovisiti od osoblja koje je u okviru svoje kompanije zaduženo za prodajne procese.

Da li je taj proces zaista jednostavan kao što se čini iz ugla krajnjih potrošača? Kako se taj proces zaista odvija u praksi i da li je sve kao što se prikazuje u teoriji? Da bismo saznali odgovore na ova i slična pitanja te nešto više o prodajnom procesu, provedeno je istraživanje koje pruža bolje i detaljnije informacije o načinu na koji prodajni menadžeri ili agenti obavljaju ovaj posao. Koji su to alati, tehnike i principi kojima se služe kako bi uspjeli provesti prodajni proces od samog iniciranja te finaliziranja prodaje i pružanja postprodajnih usluga? Kroz ova pitanja smo dobili jasniju sliku kako ova tržišno orijentisana kompanija na domaćem tržištu uspijeva odoljeti poslovnim izazovima i bilježiti konstantne poslovne uspjehe.

1.3. Ciljevi istraživanja

Na osnovu obrazložene teme rada i predmeta istraživanja, ciljevi istraživanja su bili sljedeći:

- Istražiti i detaljno analizirati prodajni proces na primjeru kompanije Orbico d.o.o.
- Istražiti snage i slabosti prodajnog procesa na primjeru kompanije Orbico d.o.o.
- Prepoznati glavne faktore prodajne uspješnosti kompanije Orbico d.o.o. koji su od potencijalne koristi i za praksu drugih kompanija u Bosni i Hercegovini

1.4. Istraživačka pitanja

Za potrebe ovog istraživačkog rada definisana su sljedeća istraživačka pitanja:

IP1. Koje se tehnike prodaje koriste u kompaniji Orbico d.o.o.?

IP2. Kroz koje faze procesa prodaje teče prodajni proces u kompaniji Orbico d.o.o.?

IP3. Koji je alat ili sposobnost koji se koristi u kompaniji Orbico d.o.o. ključan za ostvarenje poslovne saradnje, odnosno prodaje?

IP4. Šta je glavna snaga, a šta glavna slabost u prodajnom procesu kompanije Orbico d.o.o. u odnosu na druge kompanije?

IP5. Kako kompanija Orbico d.o.o. zadržava stare kupce i one koji su manje zadovoljni ili eventualno nezadovoljni uslovima prodaje i saradnjom?

IP6. Koje tehnike zaključenja prodaje najviše koristi prodajno osoblje kompanije Orbico d.o.o.?

IP7. Šta su najveće šanse, a šta najveće prijetnje regularnom odvijanju prodajnog procesa u kompaniji Orbico d.o.o.?

1.5. Metodologija istraživanja

Podaci potrebni za izradu magistarskog rada se sastoje iz:

- primarnih podataka dobijenih kroz obavljanje intervjua sa voditeljem prodajnog osoblja kao i sa određenim osobljem koje je vezano za prodajne procese, kao i kroz posmatranje i analiziranje procesa prodaje u kompaniji
- sekundarnih podataka preuzetih iz statističkih publikacija, studija slučaja, izvještaja, različitih internet materijala itd.

Intervju koji je primijenjen tokom prikupljanja primarnih podataka je polustrukturiranog tipa. Ispitanici su dobili pitanja prije obavljanja intervjua kako bi mogli razmisliti o mogućim odgovorima. Pored pitanja dostavljena su i dodatna pojašnjenja istih kako bi ispitanici mogli na njih lakše odgovoriti. Pored pitanja koja su postavljena ispitanicima, postavljena su i dodatna pitanja koja su se sama od sebe nametnula, a dodatno su unaprijedila kako proces prikupljanja informacija, tako i sveukupan istraživački rad. Iz prethodno navedenog razloga je provedeni intervju polustrukturiranog tipa.

Pitanja koja su postavljena ispitanicima uz dodatna pitanja i pojašnjenja su kreirana tako da daju odgovore na postavljena istraživačka pitanja u ovom radu.

1.6. Očekivani doprinos rada teoriji i praksi

Doprinos ovog istraživačkog rada se bazira na proširenju i unapređenju znanja vezanih za prodajni proces i općenito prodaju kao jednu od glavnih funkcija unutar svakog preduzeća. Cilj je bio da se obradi literatura relevantna za ovu oblast i da se kroz pregled iste obnove dosadašnja znanja o prodaji kao poslovnoj funkciji, fazama u prodajnom procesu, o tehnikama prodaje, vještinama i znanjima prodajnog osoblja, prodaji kao perspektivnom zanimanju, prodajnim pozicijama u preduzećima i slično.

Poseban doprinos ovog istraživačkog rada jeste taj što se istraživanje provelo na primjeru kompanije koja posluje na tržištu Bosne i Hercegovine. Kako je kompanija Orbico d.o.o. primjer uspješne kompanije, informacije o prodajnoj praksi iste će zasigurno biti od koristi čitaocima ovog rada. Također, saznanja o praksi ove kompanije mogu doprinijeti i poboljšanju prakse u prodajnim procesima drugih kompanija što je veliki benefit za domaću privredu.

2. TEORIJA PRODAJE I PRODAJNOG PROCESA

2.1. Lična prodaja u 21. stoljeću

Prodaja kao jedna od osnovnih poslovnih funkcija je jako važan dio bilo koje tržišno orijentisane kompanije. Temelj na kome se zasniva jaka i uspješna prodaja jesu prodajne vještine prodajnog osoblja. Prodajne vještine su nezamjenjiv skup ličnih i profesionalnih vještina neophodnih za postizanje prodajnih ciljeva. Tržišno orijentisane kompanije su usmjerene na potrebe i želje kupaca, a cilj je postići kupčevu zainteresovanost za ponudu kompanije i ostvariti ne samo prodaju, nego i dugoročnu saradnju.

Bitno je istaći ličnu prodaju kao dio promotivnog marketing miksa iz jednog prostog razloga, a to je da lična prodaja predstavlja tip dvosmjerne komunikacije gdje predstavnik preduzeća (menadžer ključnih kupaca, menadžer prodaje, komercijalista, voditelj prodajnog tima ili druga osoba vezana za prodajne procese) upoznaje klijente, odnosno potencijalne kupce o proizvodima koje njegova kompanija nudi te pored prodajne prezentacije vrši i uvjeravanje kako bi se prodaja u konačnici ostvarila.

Lična prodaja se smatra jednim od najstarijih zanimanja. Ljudi širom svijeta obavljaju posao lične prodaje, neovisno da li su to profitne ili neprofitne organizacije. Zbog toga se često kaže da svako živi od prodaje nečega. Većina kompanija danas ulaže i troši veća sredstva na ličnu prodaju, nego na ostale marketing aktivnosti. Ovu vrstu prodaje možemo definisati kao dvosmjernu, licem u lice komunikaciju čiji je cilj informisati, pokazati, naglasiti ili uspostaviti dugoročnu saradnju i odnose sa ciljanom skupinom kupaca ili potrošača. Lična prodaja je bitan elemenat u marketing komunikacijskom miksu, a posebno sa naglaskom na poslovanje između kompanija. Kompanije koje proizvode robe za široku potrošnju, banke, osiguravajuća i neprofitna društva ličnu prodaju smatraju nezamjenjivom. (Brkić, 2003, pp. 391-393)

Lična prodaja predstavlja komunikaciju „licem u lice“, tj. interpersonalna je. Koristi se u situacijama kada se prezentira skup, kompliciran ili visoko rizičan proizvod ili usluga. (Čičić, *et al.*, 2009, p. 205) Naglasak lične prodaje je na stvaranju i održavanju dugoročnih odnosa s klijentima, kroz otkrivanje njihovih potreba i zadovoljavanje tih potreba na odgovarajući način. (Lišanin, *et al.*, 2019, p. 19)

Koncept prodaje kao poslovne orijentacije, smatra da potrošači i preduzeća, ako se ostave sami bez da se utiče na njih, obično neće kupiti dovoljno proizvoda organizacije. Organizacija shodno tome mora učiniti dodatne napore u vidu agresivne prodaje i promocije. Ovaj koncept pretpostavlja da se potrošači moraju nagovoriti na kupovinu, pa

kompanija treba imati niz alata za prodaju i promociju kako bi potaknula tu kupovinu. (Kotler, 2002, p. 11)

Prodaja trgovcima na malo, odnosno trgovačkim lancima, glavni je oblik prodaje u području prehrambene industrije, proizvodnje tekstila i odjevnih predmeta, kozmetike, bijele tehnike, tehničke robe i drugih proizvoda koji se konzumiraju na tržištu konačne potrošnje. Primarni je zadatak prodavača koji radi na tom području graditi prodajni volumen vlastitog preduzeća, istodobno pružajući promotivnu podršku trgovcu. Ako je riječ o dobro etabliranom proizvodu, osobna prodaja ima nešto manju ulogu u odnosu prema masovnom oglašavanju i naporima unapređenja prodaje. Tradicionalno je taj oblik prodavanja bio prodavanje niskog pritiska, jer prodavači nisu bili izloženi stalnoj potrebi pronalaska novih kupaca i pribavljanja narudžbi od njih, kao što je to slučaj s drugim prodavačima. (Lišanin, 2010, p. 60)

U tržišno orijentisanoj privredi, prodaja je osnovni proces bez kojeg se ništa ne dešava iz jednog prostog razloga, a to je ostvarivanje prihoda. Bez prihoda je nemoguće ostvariti povrat na investirano ili uloženo, a također je nemoguće dalje ulagati u poboljšanje i optimizaciju poslovnih procesa unutar kompanije. Svakodnevno smo svjedoci kako osobe sa boljim pregovaračkim i prodajnim vještinama uspijevaju ostvariti bolje prihode od onih osoba koje su manje iskusne ili nemaju potrebne kompetencije za obavljanje prodajnih poslova. Ključ je u sposobnosti utjecaja na druge i moći uvjeravanja da ono što prodajete ispunjava potrebe kupca.

Male kompanije često biraju regionalnu prodaju umjesto nacionalne distribucije koju prakticiraju veće kompanije. Opet, kompanija s ograničenim resursima često nastoji ograničiti svoju proizvodnju i prodaju na proizvode čiji je potencijal premalen da privuče velike partnere. I opet, kompanije s malim resursima u polju kozmetike nerijetko imaju postavljene uvodne marketinške programe koji koriste agresivnu ličnu prodaju i strategiju "guranja" s distribucijom ograničenom na vodeće tržišne centre. (H. Borden, 1964, p. 10)

Svoja početno mala sredstva za oglašavanje usmjerili su kroz odabrana prodajna mjesta s ponudom proizvoda i svojom pričom ispričanom preko potpisa trgovina. Strategija je bila posuditi pohvale za svoje proizvode od reputacije vodećih trgovina i dobiti postupno širenje distribucije na manje trgovine u svim vrstama kanala, kao što često dolazi iz ponašanja trgovine koja slijedi lidera. Tek nakon što su resursi narasli zbog rastuće prodaje, agresivno se tražila gusta maloprodajna distribucija i napravljen je pomak kako bi se teret prodaje sve više stavljao na oglašavanje koje potpisuje tvrtka. Nasuprot tome, proizvođači kozmetike s velikim resursima općenito su slijedili strategiju "povlačenja" za uvođenje novih proizvoda, oslanjajući se na jake reklamne kampanje u brzom slijedu uvođenja područja kako bi potaknuli očekivanu, potpunu maloprodajnu pokrivenost od

samog početka. (H. Borden, 1964, p. 10) I prodaja i marketing imaju krajnji cilj prodaju proizvoda i usluga. Logično, funkcije prodaje i marketinga trebale bi simbiozno raditi na dobrobit organizacije. (Le Meunier-FitzHugh i F. Piercy, 2007, p. 207)

Najjednostavniji način na koji razmišljamo o prirodi i ulozi prodaje (tradicionalno nazvane prodajno umijeće) jeste izvršenje prodaje. Ova naizgled jednostavna izjava prikriva ono što je često vrlo složen proces. To podrazumijeva korištenje niza načela i tehnika, kao i znatnih ličnih vještina. Ovaj proces također uključuje širok obim različitih vrsta prodajnih zadataka. (Jobber i Lancaster, 2020, p. 4)

Menadžment prodaje fokusira se na funkciju prodaje preduzeća i može se definisati kao proces analiziranja, planiranja, organizovanja, rukovođenja i kontrolisanja prodajnih aktivnosti preduzeća. (Matović, 2012, p. 42)

Prodajno osoblje zaduženo za obavljanje poslova između veleprodajnih i maloprodajnih kompanija ima veliku odgovornost da proces prodaje obavi na pravi način. Razloga za to ima jako mnogo, a neki od glavnih su čuvanje kupaca i njihovih interesa, nabavka robe odgovarajućeg kvaliteta po zahtjevima kupaca, rokovi i termini isporuke robe jer maloprodaja ne može poslovati bez iste itd. Na ovo sve treba dodati i činjenicu da su to većinom isporuke velike vrijednosti i prodajni proces ovisi o velikom broju faktora. Često i tako bezazlene operacije koje se obavljaju u prodaji mogu biti uzrok za totalnu obustavu procesa.

Kompanije trebaju identificirati i prvenstveno odabrati prodajne predstavnike na temelju atributa koji se pripisuju njihovim najboljim učincima. Takvo poboljšano ciljanje i identifikacija dovode do boljeg organizacijskog prilagođavanja i boljeg zadržavanja. (Crittenden i Crittenden, 2004, p. 44)

Lanac opskrbljivanja se često naziva i kanalom distribucije i sredstvo je kojim se proizvodi kreću od proizvođača do krajnjeg kupca. Logistika je srodan pojam koji se koristi za označavanje kretanja robe kroz lanac opskrbljivanja; ova je funkcija postala sve složenija jer trgovci svojim kupcima nude više prodajnih mjesta. Upravljanje opskrbnim lancem također je važno jer je to često kriterij koji upravne jedinice za donošenje odluka uzimaju u obzir pri odabiru dobavljača. Digitalne tehnologije dodatno mijenjaju kanale distribucije. U nekim slučajevima od fizičkog do virtualnog: na primjer, distribucija audio i video sadržaja (preuzimanje), rezervacija aviona (elektronska kupovina karata), hotelske rezervacije (elektronska rezervacija). U drugim slučajevima prelaz je s trgovine na kupovinu od kuće ili kancelarije - naprimjer, nabavka namirnica (kupovina od kuće). (Jobber i Ellis-Chadwick, 2016, p. 566)

Kanali prodaje uključuju ne samo distributere i trgovce na malo, već i banke i osiguravajuća društva koja olakšavaju transakcije. Marketinški stručnjaci se suočavaju s problemom dizajna pri odabiru najbolje kombinacije komunikacijskih, distribucijskih i prodajnih kanala za svoje ponude. (Kotler, 2002)

Kada posmatramo prodaju na poslovnim tržištima, ali isto tako i na tržištima krajnje potrošnje, prodaju možemo definisati kao proces koji se sastoji od niza aktivnosti koje obavlja prodajno osoblje u cilju ostvarenja prodaje i dugoročne saradnje s kupcima. Postoje tri glavne grupe aktivnosti koje se obavljaju tokom procesa prodaje. Prva i početna aktivnost jeste prepoznati potencijalne kupce. Nakon ove aktivnosti potrebno je aktivnosti usmjeriti na postizanje komunikacije i razvijanje saradnje sa kupcem. Poslije zaključenja prodaje dolazimo do treće grupe aktivnosti koja se bazira na jačanju i poboljšavanju već postignutog odnosa, kako bi se uspjela ostvariti dugoročna saradnja. Proces prodaje se temelji na istraživanju tržišta, a to podrazumijeva potragu za informacijama o potencijalnim kupcima. Da bi se obavilo istraživanje potrebno je postaviti određene kriterije koji će pojednostaviti sam proces istraživanja. (Lišanin, *et al.*, 2019, p. 24)

Na prodaju se često gleda kao na vrlo individualnu, fleksibilnu profesiju. Mnogi prodajni predstavnici u mnogim tvrtkama uzimaju kao svoj standard kvalitete pristup svojim kupcima i potencijalnim klijentima na jedinstven individualan način. Neefikasnost ovog pristupa jeste da većina tih "fleksibilnih" prodavača koristi ovaj de facto povoljan cilj (tj. biti blizak kupcu) samo kako bi prikrili da rade slobodnim stilom. Vjeruju da bi jasna struktura umanjila performanse i ograničila posao na prosječnu razinu. Dakle, njihov cilj uglavnom nije napraviti potpuni pristup po mjeri, već više živjeti svoj poslovni stil i ne prilagođavati se određenim smjernicama. (Hase i Busch, 2017, p. 13)

Programi prodaje se operativno ostvaruju regrutacijom, odabirom kao i treningom prodajnog osoblja, upravljanjem njihovim aktivnostima i vremenom te poboljšavanjem sistema nagrađivanja i motivacije. (Matović i Čavić, 2012, p. 7)

Zanimljiv je fenomen da komercijalni pregovori mogu uključivati složen niz finansijskih, poslovnih i ugovornih pitanja, ali mnogi pregovarači ne prihvaćaju blagonaklono tu pomisao da možda imaju puno toga za naučiti. U mnogim slučajevima trgovački pregovori postaju sve češće kompliciraniji. Brzina poslovanja se povećala, stavljajući ozbiljan pritisak na one koji žele pregovarati o detaljnijim tačkama posla. (Ashcroft, 2004, p. 229)

Kanali distribucije uključuju dvije odvojene, ali usko povezane aktivnosti: logistiku ili upravljanje fizičkom distribucijom (PDM) i kanale distribucije. (Jobber i Lancaster, 2009, p. 118) Današnja tehnologija, transport, komunikacije i poslovna specijalizacija znače da je donošenje odluke o izboru kanala prodaje veoma kompleksan posao.

Sa druge strane odabirom pravog kanala prodaje uz procese automatizacije i kompjuterizacije troškovi su znatno manji nego što su bili prije nekoliko godina.

2.2. Proces prodaje

Faze prodajnog procesa možemo pojednostavljeno prikazati kao na slici broj 2. (Lišanin, *et al.*, 2019, p. 24)

Slika 2. Faze prodajnog procesa



Izvor: (Lišanin, *et al.*, 2019, p. 24)

2.2.1. Iniciranje saradnje

Pored proizvodnih kompanija koje su kupci sirovina i repromaterijala za potrebe proizvodnje svojih proizvoda, druga grupa kupaca koja se pojavljuje na tržištu organizacija jesu i trgovci-posrednici. Trgovci (posrednici) se dijele u dvije velike grupe: trgovinu na malo i trgovinu na veliko. Prva grupa kupuje proizvode i prodaje ih na tržištu lične potrošnje, dok druga grupa kupuje proizvode i prodaje ih trgovinama na malo ili drugim proizvođačima. (Grabovac, *et al.*, 2005, p. 80)

Svrha uvodne faze je izgradnja odnosa, poštovanja i povjerenja između članova dijade. Iako mnogi modeli procesa prodaje naglašavaju važnost ovih faktora, malo njih objašnjava kako izvršiti ovaj zadatak. (A. DeCormier i Jobber, 1993, p. 45)

Osnova za iniciranje saradnje jeste sticanje kontakata. Prodaja se ne može zamisliti bez svakodnevnog istraživanja tržišta i pronalaska potencijalnih kupaca. Današnja tehnologija obezbjeđuje veliki broj različitih alata koji umnogome olakšavaju posao prodajnog osoblja. Kao novitet se mogu izdvojiti društvene mreže koje u 21. stoljeću doživljavaju svoj procvat i nude opcije stupanja u kontakt kako između pojedinaca, tako i između biznisa. Komunikacija se ostvaruje na jednostavan način javljanjem zainteresovane strane drugoj strani putem elektronskih poruka što u nekoliko desetljeća ranije nije bilo moguće.

U nastavku će biti prikazane podfaze u okviru faze iniciranja saradnje, a to su: inicijalno traženje potencijalnih kupaca, kvalificiranje potencijalnih kupaca i određivanje prioriternih kupaca.

2.2.1.1. Inicijalno traženje potencijalnih kupaca

Za inicijalno traženje potencijalnih kupaca kako je ranije navedeno potrebni su kontakti. Postavlja se pitanje kako sticati kontakte? Odgovor na ovo pitanje se krije u iskustvima prodajnog osoblja. Prodajni menadžeri, komercijalisti ili agenti prodaje inicijalno traže poznanstva u svim prilikama koje im se ukažu. Jedan od načina je da se pojavljuju na različitim biznis događajima, seminarima i edukacijama gdje imaju priliku da se upoznaju sa predstavnicima različitih kompanija ili pojedinaca zainteresovanih za proizvode koje vaša kompanija prodaje. Uključivanjem u biznis udruženja povećava se šansa za pronalazak novih kontakata. Marketing alat kao što je klasična vizit kartica može biti pokazatelj jasne i ozbiljne namjere za potencijalnu saradnju.

Nakon što se sakupi određeni broj kontakata, važno je istražiti te kontakte i kompanije. Prilikom razgovora sa kontakt osobom neophodno je da se pokuša što više saznati o poslovanju kompanije, ali i o samoj osobi koja je predstavnik kompanije i njenim namjerama. Novoostvareni kontakti se ne bi smjeli završiti samo na jednom razgovoru upoznavanja. Povremeni pozivi, čestitke i pokloni mogu u dugom roku proizvesti jak poslovan odnos jer se na ovaj način pruža povratna informacija da je vaša kompanija ozbiljan i pouzdan potencijalni dobavljač.

Uobičajena praksa menadžera prodaje jeste da prije biznis događaja istraže ko će sve prisustvovati istom. Sljedeći korak jeste da pripreme govor upoznavanja sa potencijalnim kupcima, a zatim da ih lociraju i stave fokus upravo na ciljane osobe.

Prodajno osoblje primarni fokus stavlja na kompanije čija je djelatnost u okviru ponude proizvoda ili usluge koje to prodajno osoblje nudi, a također i na ostale koje su potencijalne za proširenje poslovanja i saradnje. Na osnovu toga se pravi popis i proširuje baza potencijalnih kupaca. Nakon sastavljanja popisa i širenja baze, svakog potencijalnog kupca je potrebno svrstati u određenu skupinu, odnosno izvršiti filtriranje i detaljnije istraživanje moguće saradnje. Za taj proces se uzimaju različiti kriteriji kao što su trenutno poslovanje preduzeća, njegov bonitet, veličina preduzeća, sklonost za novim dobavljačima i slično. Sljedeći korak jeste odrediti kupce koji će se prvi kontaktirati kao prioriteti. Prilikom kontaktiranja postoje velike šanse da neki od potencijalnih kupaca ne prihvate komunikaciju i samim tim se broj onih koji preostaju dodatno smanjuje. (Lišanin, *et al.*, 2019, p. 24)

Upoznavanje sa kupcem i predstavljanje vas i vaše kompanije kao ponuđača ne treba da traje dugo. Obično je praksa da se upoznavanje odvije u 30 sekundi do 1 minute uz pozitivan i energičan nastup poštujući drugu stranu i dozvoljavajući da iznese svoje mišljenje i stavove. Vrijeme je jako skup resurs u ovim situacijama te ga treba iskoristiti što je bolje moguće i ne gubiti vrijeme sa osobama od kojih nema koristi ili naznaka da će se u budućnosti moći ostvariti bilo kakva saradnja.

Uspješni prodavači znaju da su neki potencijalni klijenti bolji od drugih. Oni također znaju da je svaki kupac također šansa za dodatni posao ili preporuke te koriste profil kupca kao prijedlog za određivanje ko je vrijedan njihovog vremena. Oni koriste ovaj sistem kako bi odredili ko je najkvalificiraniji potencijalni klijent za njih trenutno. (Connor, 2006, p. 216)

Za otvaranje ili inicijalnu ponudu prodavač koristi riječi koje privlače pažnju i interes za verbalnim i pismenim predstavljanjem potencijalnim kupcima – znači treba biti kratko i brzo - pažnja se mora privući u manje od pet sekundi. Ponuda proizvoda se koristi od strane prodajnih preduzeća u raznim marketinškim i promotivnim materijalima koji su usmjereni na ciljano tržište. (Majer, 2009, p. 55)

Ukoliko određeno preduzeće ne reaguje na naše nastojanje za komunikacijom, ali mi i dalje imamo interes da ostvarimo kontakt i saradnju, potrebno je da razmislimo o promjeni načina na koji pokušavamo ostvariti komunikaciju ili tražiti kontakt osobu ili preduzeće koje može biti posrednik u ostvarenju komunikacije. Ako je odgovor pozitivan u smislu da kupac pokaže interesovanje za komunikaciju, prodajno osoblje ima sljedeći zadatak, a to je da se fokusira na istraživanje potreba kupca. Potencijalni kupac će najvjerovatnije specificirati karakteristike proizvoda ili usluge koje želi u budućem periodu, a zadatak prodavača jeste da prodre i u dodatne elemente koji nisu precizirani, a to može biti očekivanje koje ima potencijalni kupac u vidu efikasnog marketing komunikacijskog kanala s prodavačem. Ukoliko potencijalni kupac već ima saradnju sa određenim dobavljačem, poželjno je da prodavač sazna koji su nedostaci u toj saradnji i gdje ima prostora za poboljšanje saradnje. Ova faza se odlikuje prodavačevim nastojanjima da jako pažljivo sluša i sazna što više informacija o potencijalnom kupcu, preferencijama, potrebama i željama. (Lišanin, *et al.*, 2019, p. 24)

Kada govorimo o pregovaranju kao jednom neizostavnom dijelu prodajnog procesa, potrebno je spomenuti i takozvani pojam win-win strategije pregovaranja. Win-win pregovaračka strategija se naziva i saradničko ili integrativno pregovaranje. Ova strategija pregovaranja se fokusira na kreiranje koristi kako za prodavača, tako i za kupca. Karakteristike win-win strategije pregovaranja jesu saradnja dvije strane, minimiziranje razlika, a naglašavanje interesa i otvoreno razmjenjivanje informacija. (Marija Tomašević Lišanin, 2019, p. 266)

Iako integrativno pregovaranje pruža veće mogućnosti u smislu primjene, potrebno je i pored ovog pristupa imati i druge pristupe za rješavanje situacija na adekvatan način. Dalje se navodi distributivni pristup koji se zasniva na pravilu jače strane, manipulativnim taktikama i pritisku dok se ne ostvari željeni cilj. Distributivni pristup je više tradicionalan i njegov drugi naziv jeste win-lose strategija.

Sa druge strane integrativno pregovaranje je suprotnost prethodno navedenom, bazira se na kulturi, poštenju i brizi za svoj ugled, potrebama i jedne i druge strane, činjenju ustupaka kako bi se uspjeli postići sporazumi i slično.

Kako su ova dva pristupa različita, tako se na različit način evaluira i uspjeh postignut pregovorima. Integrativno pregovaranje zagovara prihvatanje ili neprihvatanje prodajnog paketa u cjelosti, zasnovano na svim dogovorenim uslovima ili na nepostizanju jedne ili više stavki bitnih za jednu od strana. Sa druge strane imamo distributivno ili pod drugim nazivom konkurentsko pregovaranje, koje se manifestuje u vrednovanju uspjeha ili neuspjeha, ali na nivou svih pregovaračkih stavki kao što su kvalitet i količina proizvoda, transport, uslovi plaćanja, popusti i drugo.

Također pored win-win i win-lose strategija pregovaranja kroz literaturu pronalazimo i tri dodatne različite strategije pregovaranja, a to su:

- strategija izbjegavanja gdje obje strane gube (lose-lose situacija),
- strategija popuštanja ili prilagođavanja prema drugoj strani gdje gubitak jedne strane predstavlja dobitak druge strane (lose-win situacija) i
- kompromisna strategija bazirana na principu da obje strane tokom pregovora dođu do prihvatljivih rješenja po principu gubim-dobijam-gubiš-dobijaš.

Gore navedene strategije imaju osnovnu razliku, a to je opšta orijentisanost pregovarača u dvodimenzionalnom prostoru gdje su obje strane fokusirane na finalni ishod kao i orijentisanosti prema očuvanju i izgradnji kvalitetnog odnosa sa osobom ili kompanijom kao drugom stranom u pregovaračkom odnosu.

Strategija izbjegavanja je oblik pregovaračke strategije za koju je karakteristično slabo izražavanje ličnih ciljeva i stavova, manjak ili odsutnost želje za saradnjom sa drugom stranom kao i izbjegavanje komunikacije u potpunosti. Ova strategija koja je najmanje poželjna u većini poslovnih situacija osim u nekim određenim kada ova strategija ima svoju opravdanost.

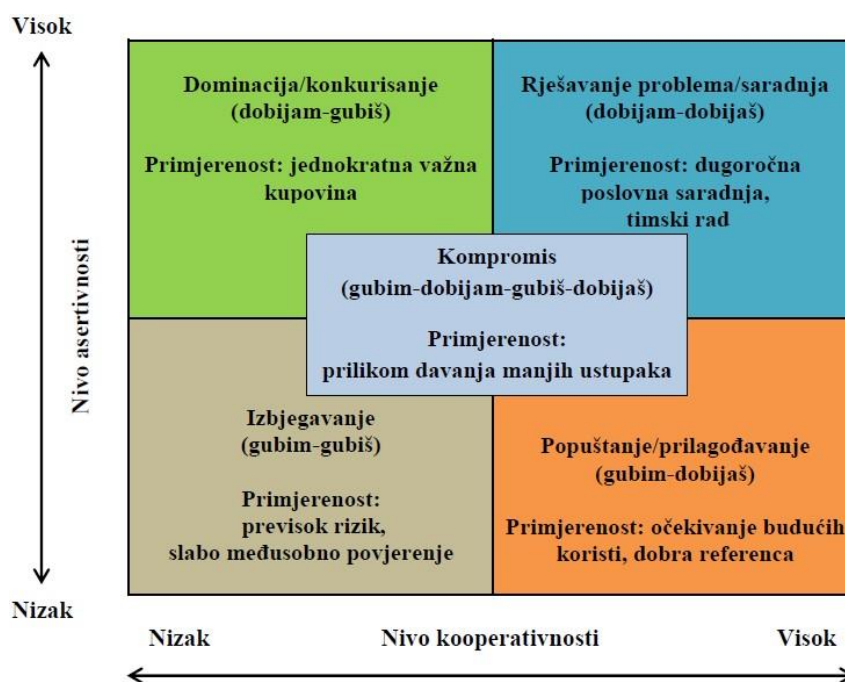
Strategija popuštanja ili prilagođavanja je takav oblik strategije gdje pregovarač jednostavno dopušta da saradnik iznese svoje stavove i popušta mu zbog određene naklonosti prema njemu. Na taj način pregovarač priprema tlo za eventualne buduće poslovne saradnje koje nisu zagantovane da će se ostvariti.

Kompromisna strategija se može definisati kao strategija koja je između strategije izbjegavanja i strategije popuštanja ili prilagođavanja. Prodajna, a i generalno poslovna praksa i ne opravdava toliko kompromisnu strategiju iz jednog prostog razloga, a to je nedostatak uloženog truda i želje prilikom pregovora u cilju ostvarenja win-win situacije dok se tek djelimično ispunjavaju potrebe obje strane. I jedna i druga strana zbog nedostatka strategije i umijeća se na kraju nađu između i postižu dogovor, koji iako suštinski ne odgovara nijednoj strani, predstavlja rješenje koje je nužno u momentima kada se radi o nedostatku vremena ili o drugim ograničavajućim faktorima i situacijama.

Prodajno osoblje koje je zaduženo za pregovarački proces bira određeni stil pregovaranja koji je u tom momentu prikladan da bi se pronašao zajednički jezik sa drugom stranom. Pored vremena kao jednog od najbitnijih faktora koji utiču koja će se strategija pregovaranja primijeniti, postoje i drugi faktori kao što su ograničenost resursa koji je predmet pregovora, zatim da li se pregovorom pronalazi rješenje za već postojeći spor ili se dogovara postizanje određenih koristi za obje strane. U suštini bilo koja strategija pregovaranja da bude odabrana, za pregovaranje je potrebno izvršiti pripremu neophodnu za razumijevanje, sagledavanje i jačanje lične pregovaračke moći, te što objektivnije procjene pregovaračke moći, slabosti ili dominacije druge strane sa kojom vršimo pregovore.

Gore navedene strategije radi lakšeg razumijevanja možemo prikazati kao na sljedećoj slici.

Slika 3. Pregovaračke strategije



Izvor: (Lišanin, et al., 2019, p. 267)

Kada se radi o kupcima sa kojima je već i ranije ostvorena ranija saradnja, većina kompanija nastoji pojačati tu saradnju kroz različite marketing aktivnosti. Cilj je da se između ponuđača i kupca razvije koncept partnerstva.

U današnje vrijeme se sve više potencira koncept partnerstva koji ima jako veliki uticaj na očekivane aktivnosti i ulogu prodavača. Koncept partnerstva ne može biti zamišljen bez dvije komponente, a to su marketing odnosa i fokus na dugoročnom unaprijeđivanju odnosa. Iako se marketing odnosa i pojam partnerstva često smatraju sinonimima, marketing odnosa bismo mogli definisati kao dugoročne sporazume prodavača i kupaca, čiji je cilj da se poboljšaju odnosi, umanje problemi i nesporazumi te da se u konačnici promovisu veze koje su od koristi za oba preduzeća. Partnerski odnosi kupaca sa dobavljačima, kupcima osiguravaju kontinuiran proces nabavke proizvoda i usluga sa ili bez odstupanja u kvaliteti istih. Sa druge strane dobavljači osiguravaju njima značajan udio u redovnim nabavkama njihovih kupaca i samim tim obezbjeđuju sigurnost i stabilnost u svom poslovanju. Ovako zasnovani odnosi predstavljaju zdravu poslovnu praksu koja

partnerima pruža mogućnost planiranja i poslovanja usmjerenog prema ostvarivanju obostrane koristi. (Lišanin, 2010, pp. 28-29)

Jedno od čestih pitanja koje se postavlja, a vezano je za prodaju i prodajne procese jeste i to šta je posao prodajnog menadžera? Prodajni menadžeri su osobe čija pozicija zahtijeva povezana znanja iz više ekonomskih oblasti kao što su finansije, marketing i menadžment. Zadaci prodajnih menadžera se mogu prikazati u nekoliko glavnih aktivnosti koje obavlja, a to su: održavanje postojećih i razvijanje novih poslovnih odnosa sa kupcima, rješavanje zahtjeva kupaca, pregovaranje o cijenama i njihovim korekcijama, praćenje kretanja cijena, ponude i potražnje na domaćem i inostranom tržištu kao i zaključivanje i utvrđivanje novih potreba kompanije, tržišta ili kupaca.

Prodajni menadžeri su također zaduženi za organizaciju poslovnih zadataka i vođenje prodajnog tima. Iskusni i uspješni prodajni menadžeri su svjesni da postoji više kategorija kupaca i da nisu svi kupci pravi kupci. Prodajni menadžeri bi se trebali voditi izrekom da se nijedan proizvod ili usluga ne mogu prodati ukoliko nema kupaca ili mušterija. Uspjeh prodajnog menadžmenta se mjeri kreiranjem povjerenja kod kupca.

Uspješan prodajni menadžer je u osnovi komunikativna i kreativna osoba, posjeduje sposobnost da predvodi i motiviše svoj tim, ima razvijen osjećaj za biznis i sposobnost da uvjeri kupca u svoju priču. Pored gore navedenih vještina, za uspješno liderstvo prodajnog menadžera od velike važnosti su prodajne, organizacione i informatičke vještine. Važno je da prodajni menadžer posjeduje ima sklonost prema analizi i statistici. Također ne treba zaboraviti i poznavanje načina poslovanja država u okruženju i šire, stranih jezika te poslovnog bontona.

Aktivnosti menadžera prodaje se pored gore navedenih, mogu sumirati kroz zadatke koji se često i zahtijevaju u opisu poslova prilikom procesa selekcije potencijalnih kandidata za ovu poziciju, a to su:

- definisanje cijena na osnovu proizvodnih ili troškova nabavke
- definisanje rokova isporuke na osnovu raspoloživih ljudskih i tehničkih resursa
- dostavljanje reklamnih materijala i uzoraka proizvoda kupcima
- organizacija prezentovanja proizvoda iz asortimana kompanije
- ispituje sve uslove kupovine
- određuje količine, načine plaćanja i rokove isporuke

- ugovara poslove sa kupcima
- odobrava naloge za isporuku i naplatu robe
- prati realizaciju narudžbi i rokove
- analizira i rješava pristigle reklamacije
- analizira marketing i komercijalne aktivnosti konkurentskih kompanija.

Osnovna aktivnost koja menadžerima ključnih kupaca služi kao temelj za uspjeh u prodaji jeste posjećivanje kupaca. Menadžeri prodaje ulažu velike napore kako bi pokazali kupcima koliko su važni i cijenjeni na mnoge načine. Jedan od tih načina jeste posjećivanje klijentovog sjedišta kompanije ili tima koji se nalazi na terenu. Ovisno od područja gdje se kompanija nalazi ili područja na kojem posluje, menadžeri prodaje često u sklopu realizacije prodajnog procesa obilaze teren i putuju u druge gradove i države, a sve s ciljem da se posao održava i unaprijeđuje. Kao popratna pozitivna reakcija kupaca je njihovo zadovoljstvo i osjećaj da su cijenjeni što i jeste krajnji cilj pored profita koji prodajna kompanija ostvaruje.

Prodajne kompanije ovisno od njihove veličine posjeduju određen broj osoba zaduženih za prodajne procese ovisno o njenoj veličini. Manje kompanije po logičnom slijedu imaju i manji broj prodajnog osoblja, a često jedna ili dvije osobe obavljaju kompletan posao i nabavke i daljeg plasmana. U veoma malim preduzećima kao što su pojedina obrtnička ili većinom zanatska preduzeća, kompletan posao proizvodnje ili nabavke, pripreme i stavljanja u promet obavlja jedna ili mali broj osoba. Ujedno ove osobe možemo nazvati prodajnim menadžerima koji u većini slučajeva primjenjuju ličnu ili direktnu prodaju drugim preduzećima neovisno o njihovoj veličini ili krajnjim potrošačima. Srednje ili veće kompanije istom logikom ovisno od njihovih potreba angažuju određeni broj menadžera, komercijalista i prodavača koji rade individualno ili u timovima.

2.2.1.2. Kvalificiranje potencijalnih kupaca

Kvalificiranje potencijalnih kupaca se može razlikovati u različitim vrstama biznisa. Osnovne razlike u procesu kvalificiranja potencijalnih kupaca se ogledaju u različitim marketing aktivnostima koje se provode kako bi se pronašli i svrstali u posebne grupe kupaca. Da bi se potencijalni kupci uopšte pronašli i kvalificirali, ključno je imati ciljanu publiku na koju će se usmjeriti te marketing aktivnosti.

Kompanije ovisno od njihove prakse primjenjuju različite kriterije na osnovu kojih razvrstavaju kupce po važnosti. Postoji više kriterija za kvalificiranje kao što su: kupovna moć, ranija saradnja, pouzdanost, količina i vrijednost narudžbi, poslovanje potencijalnog kupca, veličina preduzeća, lojalnost dobavljaču ili sklonost traženju drugih ponuđača i slično. Za svaku skupinu potencijalnih kupaca se primjenjuju različite strategije. Uspjeh strategija će ovisiti o ranije prikupljenim informacijama o kupcima, bilo da se radi o kompanijama ili građanima kao krajnjim potrošačima.

Proces kvalificiranja potencijalnih kupaca se odvija u dva smjera. Prvi od načina jeste situacija gdje se sami potencijalni kupci eliminišu iz procesa selekcije. Najlakši put do eliminacije određenog potencijalnog kupca jeste izostanak povratnog odgovora. Potencijalni kupci ili klijenti koji ne odgovaraju na poslovne e-mail poruke jasno daju do znanja da ne žele saradnju. U određenim slučajevima se dešava da se takve poruke izgube u mnoštvu pristiglih te je moguće nekada da dođe i do nesporazuma ili previda ponude. (Lišanin, *et al.*, 2019, p. 98)

Većina izgovora koje kupci koriste mogu biti čisto zamajavanje ili obmanjivanje. Kupci u ovim situacijama obično izmišljaju izgovore zašto da ne ostvare saradnju sa ponuđačem. Razlozi zbog kojih kupac ne govori realne razloge izbjegavanja saradnje može biti neugodnost ili strah od zatvaranja vrata sa ponuđačem u budućnosti. Najčešći izgovori koji se mogu čuti od kupaca jeste da žele razmisliti o ponudi ili da trenutno njihova kompanija nije u prilici izdvojiti ta novčana sredstva (klasičan izgovor jeste da je budžet potrošen).

Izgovori koji se također mogu čuti su kako je kompanija zadovoljna sa trenutnim dobavljačem i da im nije potreban novi ili izgovor kako njihovoj kompaniji nije potreban kvalitet proizvoda ili usluge koji nudite, nego mogu kod drugih dobavljača dobiti povoljniju ponudu.

Drugi način jeste pokušaj ostvarenja komunikacije sa kompanijama koje su iskazale određeni interes za saradnju. Prodajno osoblje se angažuje koristeći različite kanale i alate za ostvarenje komunikacije sa potencijalnim kupcima. Kvalificiranje kao faza nije samo običan proces eliminisanja potencijalnih kupaca koji su neperspektivni, nego je to također i početna faza analiziranja potencijalnog kupca. Različite kompanije imaju različite kriterije koji su neophodni kako bi se uspjela izvršiti pravilna i efikasna selekcija potencijalnih kupaca. Krajnji rezultat koji prodajno osoblje želi ostvariti u ovoj fazi prodajnog procesa jeste da se napravi ispitan i sužen spisak potencijalnih kupaca sa najvećim šansama za moguću saradnju. Ovaj spisak je potreban kako se ne bi gubilo vrijeme i ulagao trud u kupce od kojih nema adekvatne koristi. (Lišanin, *et al.*, 2019, p. 94)

Pitanja ili kriteriji koje koriste prodajne kompanije su jako slični. Najčešća pitanja koja se postavljaju su:

- Da li potencijalni kupac ima potrebu za proizvodom koji mu se nudi? Da bi se dobio odgovor na ovo pitanje potrebno je potencijalnog kupca usporediti sa već postojećim kupcima te razmotriti njegove upite i mogućnost odgovora na iste.

- Da li potencijalni kupac, koji ima potrebu za proizvodom koji mu se nudi, raspolaže odgovarajućim finansijskim sredstvima? Ovaj kriterij je jako bitan jer je cilj prodaje unovčiti prodatu robu. Ukoliko potencijalni kupac ne ispunjava ovaj uslov, posao ne može biti dogovoren. Opcije koje se mogu ponuditi potencijalnom kupcu su kupovina na kredit ili na rate, te mogućnost odgođenog plaćanja.

- Da li je potencijalni kupac dostupan u smislu lokacije zbog mogućnosti isporuke proizvoda ili usluge? Pažnja se treba obratiti na udaljenost mjesta odakle isporuka kreće do mjesta isporuke i da li se prelaze državne granice zbog određenih administrativnih prepreka i uslova. (Lišanin, *et al.*, 2019, pp. 99-100)

Segmentacija tržišta je odavno prepoznata kao jako bitna osnova tržišnog poslovanja. Segmentacijski pristupi polaze od makro nivoa (veličini ili potencijalu, šifri ili kodu standardne industrijske klasifikacije, po industriji) prema mikro nivou (kupovnom ili platežnom razredu, ulozi ili važnosti kupca, traženoj koristi, cjenovnoj osjetljivosti, i osobinama pojedinačnih kupaca kao što je naprimjer averzija prema riziku). Osnovno pitanje segmentacije za tržišno vođene kompanije jeste promjena sa transakcijskih kupovina prema kupovini zasnovanoj na odnosima i partnerstvu. Sve više i više kupaca nastoji da ostvari dobre odnose sa dobavljačima u uvjerenju da će administrativna rješenja pružiti veću vrijednost i niže troškove. (Leigh i Marshall, 2001, pp. 85-86)

Pojedini kupci ostaju na nivou transakcijske kupovine. Pojedini kupci preferiraju pronalazak rješenja i nastavak saradnje. Pojedini kupci žele da budu partneri samo sa određenim dobavljačima. Finalno, pojedini kompleksni kupci će miješati svoje kupovne pristupe ovisno od kupovne situacije. (Leigh i Marshall, 2001, p. 86)

2.2.1.3. Određivanje prioriternih kupaca

Key account management je pojam kojim se označava „identificiranje onih kupaca koji su posebno važni za preduzeće, u smislu da mogu imati velik utjecaj na njegovu strategiju kao ponuđača i sukladno tome davanje takvim kupcima posebnoga i individualno prilagođenog tretmana. Organizacijski gledano, prodaja ključnim kupcima je tržišno-prodajna

specijalizacija prema veličini posla, iako veličina kupca ne mora biti jedini kriterij koji određuje status ključnog kupca. (Lišanin, 2010, p. 419)

Zbog velikih promjena koje se dešavaju na tržištu, prodajne kompanije koncentrišu svoju prodajnu moć na manji broj kompanija sa kojima imaju najbolju saradnju i promet. Te kompanije se nazivaju ključnim kupcima. Oko 80% prometa koje ostvaruju prodajne kompanije dolazi od ključnih kupaca koji čine oko 20% od ukupnog broja kupaca. Kompanije se svakodnevno bore za kupce koji imaju veliku platežnu moć kako bi na taj način uspjeli zauzeti što veći tržišni udio.

Ključni kupci u drugu ruku su kompanije ili fizička lica koja u kratkom ili dugom roku omogućavaju da kompanije prodavači planiraju svoje buduće prodajne strategije i rezultate i ova kategorija kupaca zbog svog značaja uživa posebne pogodnosti prilikom procesa kupovine.

Menadžment ključnih kupaca jeste umijeće da se izgrade jaki i kvalitetni odnosi sa ključnim kupcima na dugoročnom planu. Upravljanje ključnim kupcima je strategija zasnovana na opsluženju kupaca s velikom kupovnom moći i ispunjenju njihovih zahtjeva. Ovakav način upravljanja kupcima je u osnovi strukturiran i timski baziran pristup čiji je cilj da se već postojeći odnosi razviju i izgrade na što višem nivou kako bi se ostvarila obostrana korist i povećala profitabilnost. Ključni kupci se još nazivaju i glavnim kupcima jer im se pored svih ostalih kupaca pruža dodatna pažnja i od ogromne su važnosti za sve prodajne kompanije.

Brojni su razlozi zbog kojih upravljanje ključnim kupcima dobija na značaju. Jedan od prvih razloga jeste i već ranije spomenuti udio ključnih kupaca u ukupnoj prodaji (čak oko 20% ključnih kupaca može imati udio u ukupnoj prodaji i više od 80%).

Kao drugi razlog jeste i rast pregovaračke moći kupca jer ključni kupci mogu centralizovati nabavku njima potrebnih proizvoda i to im omogućava da budu zahtjevniji i slobodniji u svojim zahtjevima.

Treći razlog zašto je upravljanje ključnim kupcima sve značajnije jeste složenost proizvoda. Zbog sve veće složenosti proizvoda i usluga, veoma često se javlja potreba da se pored običnog prodavača koji nije dovoljno stručan ili ne posjeduje dovoljno znanja o istim, uključi i cijeli tim ili grupa prodavača koji će moći adekvatno odgovoriti na zahtjeve kupca.

Jedan od sastavnih dijelova prodajnog procesa u jednoj kompaniji jeste i pronaći odgovor na pitanje kako organizovati cjelokupan program vezan za ključne kupce. Pitanja koja se

javljaju prilikom organizovanja programa ključnih kupaca jesu sljedeća: kako pronaći i odabrati ključne kupce, na koji način upravljati ključnim kupcima, kako izabrati i izvršiti evaluaciju menadžera ključnih kupaca, kako strukturisati menadžment ključnih kupaca, gdje smjestiti menadžment ključnih kupaca u kompaniji i slično.

Da bi se izabrao jedan ili više ključnih kupaca mogu se koristiti različiti kriteriji. Najčešći kriteriji ili indikatori koji mogu ukazivati na ključne kupce su obavljene kupovine u velikim količinama ili iznosima, profitabilnost kompanija i njihova platežna moć, cjenovna osjetljivost kupaca kao i nastojanje kupaca da ostvare ili dogovore dugoročno partnerstvo. Zadaci menadžera ključnih kupaca ili KAM-ova kako se oni danas popularno nazivaju su sljedeći: razumijevanje svijesti kupca i njegovog načina odlučivanja, razvijanje i jačanje poslovanja sa kupcem, identifikacija novih vidova saradnje sa kupcima i dodatnih benefita, obezbjeđenje informisanja o konkurenciji, prodajno pregovaranje i obezbjeđenje usluga kupcima.

Menadžeri ključnih kupaca se evaluiraju na osnovu njihove efektivnosti, odnosno sposobnosti da rade prave stvari što dovodi do rezultata. Rezultati kroz koje se ogleda sposobnost menadžera ključnih kupaca jeste povećanje učešća kupaca u poslovanju i njihovom udjelu u ukupnom doprinosu da se ostvare željeni profiti i obim prodaje.

Iako se ključnim kupcima velikoj mjeri daju povoljnije cijene zahvaljujući količinama koje ova posebna skupina kupaca kupuje, treba znati da se ova vrsta podsticaja ne smije koristiti kao jedini oslonac za očuvanje lojalnosti ključnog kupca. Razlog zašto se prodajne kompanije ne smiju samo oslonici na cjenovnu prednost jeste što gotovo uvijek postoje druge kompanije koje mogu ponuditi istu ili čak nižu cijenu uz bolje uslove isporuke i slično. Pojedini ključni kupci u većoj mjeri zahtijevaju dodatne vrijednosti, a cijenu stavljaju na drugo mjesto. Ono što ključni kupci posebno cijene prilikom kupovine jesu: informacije, specijalni uslovi pri davanju garancija (dužina garancije i servisi), prednost prilikom kupovine, dodatno poboljšane usluge i slično.

Zadatak menadžera ključnih kupaca jeste da se zadovolje potrebe kupaca te da se poslovanje usmjerava u skladu sa tim potrebama. KAM-ovi ne bi smjeli zaboraviti da i nakon zaključene prodaje treba ostati dostupan kupcima za njihove eventualne dodatne zahtjeve ili nejasnoće.

Od velike je važnosti da menadžeri nastave pratiti razvoj i dešavanja na tržištu kako bi mogli djelovati na osnovu sprovedenih analiza, a to znači da se ispravno utvrde ciljevi prodaje koji će za rezultat imati povećanje prodaje i zarade, a sa druge strane zadovoljenje potreba kupaca.

Pored navedenog, potrebno je da se planira i proširenje prodajnog asortimana kako bi se ključnim kupcima mogli ponuditi i novi proizvodi, a sve zarad poboljšanja poslovanja, praćenja razvoja i poteza konkurenata.

Pored direktnog kontakta sa glavnim kupcima za uspješnost prodajnog procesa od velike važnosti jeste i planiranje marketinških aktivnosti. Prvi korak prilikom planiranja marketinških aktivnosti jeste utvrđivanje budžeta, a nakon toga se planiraju i realizuju konkretne marketinške aktivnosti. Posao koji je neizostavan, a obavljaju ga menadžeri ključnih kupaca jeste planiranje, kreiranje i prezentiranje proizvoda kroz prezentacije i sastanke kako sa postojećim, tako i sa potencijalnim kupcima.

Kada se govori o vještinama koje menadžeri treba da posjeduju, mogu se izdvojiti četiri ključne vještine i to: vidjeti i raditi korak ispred, postavljanje zajedničkog uspjeha ispred ličnog, dijeljenje znanja i iskustva praćenog izgradnjom povjerenja, fleksibilnost u obavljanju različitih vrsta zadataka.

2.2.2. Razvijanje odnosa

Faza razvijanja odnosa dolazi nakon uspješno obavljene početne faze iniciranja saradnje i sastoji se od tri podfaze i to: otkrivanja kupčevih potreba, prezentiranja rješenja i ophođenja s prigovorima i zaključenja prodaje. U ovoj fazi bitno je da se dalje razradi odnos koji je postignut sa potencijalnim kupcem kako bi se otkrile kupčeve potrebe i pronašlo optimalno rješenje za njegovu želju, potrebu ili problem. Faza razvijanja odnosa svakako podrazumijeva i ophođenje s eventualnim nedostacima ponude u cilju pronalaska finalnog dogovora kojem teže obje strane. Nakon postignuća finalnog dogovora prelazi se na podfazu zaključenja prodaje, koja je također zahtjevna i rizična jer se može raditi o pristanku ili o iznenadnom odustanku od kupovine.

2.2.2.1. Otkrivanje kupčevih potreba

Za otkrivanje kupčevih potreba na prvom mjestu stoji istraživanje tržišta. Da bismo razumjeli šta to istraživanje tržišta, odnosno istraživanje marketinga podrazumijeva, potrebno je da pogledamo jednu od definicija.

Istraživanje marketinga je funkcija kojom se povezuju kupci, potrošači, klijenti i javnost sa marketarom na osnovu informacija. Ove informacije se koriste za prepoznavanje i definisanje problema i šansi na tržištu, generisanje, procjenu i razmatranje marketing aktivnosti, praćenje implementacije marketing aktivnosti kao i za poboljšanje razumijevanja marketinga kao elementarnog procesa u poslovanju. (Tihi, 2007, p. 15)

Jedan od najvažnijih dijelova prodaje, nezamjenjiv korak od kojeg ovisi cijeli prodajni proces, je vaša sposobnost da tačno identifikujete potrebe vašeg potencijalnog klijenta. Morate odvojiti koliko god je potrebno vremena i postaviti što je više moguće pitanja kako biste saznali zašto tačno ovaj potencijalni klijent treba da kupi vaš proizvod ili uslugu u ovom trenutku. Ako ne uspijete da precizno identifikujete potrebe potencijalnog klijenta, cijeli proces prodaje će se zaustaviti. (Tracy, 2004, p. 74)

U fazi otkrivanja kupčevih potreba, prodavač treba da otkrije koje su stvarne potrebe i želje potencijalnog kupca, te koje su to vrijednosti i koristi koje kupac očekuje od kupovine ciljanog proizvoda. Također, važno je napomenuti da se ne bi trebala postavljati pitanja koja mogu biti iritantna, te da se sa pažnjom saslušaju želje i zahtjevi potencijalnog kupca. (Brkić, 2003, p. 403)

Konkretno otkrivanje kupčevih potreba se zasniva na razgovoru sa potencijalnim kupcem. Započinjanje razgovora treba da se sastoji od detaljnog upoznavanja kupca i kompanije iz koje dolazi. Osnovne informacije koje bi se trebale prikupiti jesu: ime i prezime osobe iz kompanije koja je potencijalni kupac, naziv kompanije za koju osoba obavlja posao, funkcija ili pozicija koju obavlja u kompaniji, adresa kompanije, kontakt telefon i e-mail adresa, djelatnost kompanije, da li kontakt osoba odlučuje o kupovini, da li postoji moguća korist od tog potencijalnog kupca, strategija koju kupac koristi da postigne cilj i koraci kojim ide prema ostvarenju cilja i slično.

Nastavno na osnovna pitanja i informacije koje se prikupe tokom razgovora, glavni je cilj saznati šta to kupac zaista želi. Odgovor na pitanje zašto je kupcu proizvod važan ili hitno potreban možemo dobiti na indirektan ili direktan način. Indirektno možemo saznati putem dostupnih informacija na internetu, proučavanjem kupčevih ranijih aktivnosti, istražujući industriju ili vrstu djelatnosti kojim se kupac bavi i zaključivanjem koji su to proizvodi kupcu neophodni da bi obavljao svoje svakodnevne poslovne aktivnosti. Drugi način, odnosno direktan upit kupca tokom poslovnih pregovora je isplativiji zbog uštede vremena kao jako bitnog resursa, te uštede finansijskih i ljudskih resursa koji se angažuju u indirektnom procesu saznavanja kupčevih potreba.

Osoba koja vrši pregovaranje sa kupcem treba biti jako pažljiva prilikom izražavanja i načina postavljanja pitanja. Kupac i nije uvijek voljan da otkriva sve informacije zbog njegove pregovaračke strategije, nego želi saslušati ponudu ponuđača kako bi donio svoje zaključke da li ponuđač može pružiti optimalnu ponudu i ispuniti zahtjeve.

Zahtjevi ili problemi kupca koje je kompanija ponuđač u stanju da otkloni ili umanji, postaje prilika za sticanje prednosti ispred konkurenata, te kao vid dodatne zarade, povećanog zadovoljstva i lojalnosti vlastitih kupaca. (Lišanin, *et al.*, 2019, p. 57)

Također, pravilo je saznati detaljnije šta je kupca navelo da potraži upravo taj proizvod. Često kupci ne žele da otkriju sve informacije koje su potrebne kako bi se pronašlo rješenje za kupčevu potrebu. Iz tog razloga prodavač pored stručnosti i poznavanja ponude njegove kompanije, mora poznavati i psihologiju kako bi kroz komunikaciju uspio doći do informacija neophodnih za prezentiranje rješenja te zaključenje prodaje. Osim inicijalnog sastanka sa kupcem, u većini slučajeva je potrebno više vremena i sastanaka da bi se otkrile realne kupčeve potrebe i pripremili čvrsti temelji za sklapanje saradnje.

2.2.2.2. *Prezentiranje rješenja*

Sljedeći korak jeste da prodavač ponudi i predstavi rješenje za potrebe kupca koje su prethodno istražene. Za te svrhe postoje brojne opcije kao što su prezentacija ideje i demonstracija efikasnosti proizvoda ili usluge, probno korištenje, preuzimanje uzorka za testiranje itd. Poslije kupčevog upoznavanja sa proizvodom ili uslugom, odnosno potencijalnim rješenjem svog problema, obično slijedi rasprava u kojoj se traže dodatne informacije, a u okviru te rasprave se javljaju i prigovori, neslaganja i određene zabrinutosti. Većinom su to prigovori vezani za cijenu i troškove koji se javljaju prilikom kupovine pa su pregovori neophodni. Ovdje se dolazi do jako bitnog momenta kada prodavač treba pružiti pozitivno rješenje za obje strane. Nekada se zna dogoditi da određeni zahtjevi i potrebe kupca ne budu shvaćeni na pravi način pa je potrebna promptna i adekvatna reakcija za sprečavanje daljih negativnih situacija. Krajnji cilj gore navedenog procesa jeste da se uspješno zaključi posao. Ipak, važno je napomenuti da zaključivanje prodaje ne smijemo smatrati jedinim ciljem. (Lišanin, *et al.*, 2019, pp. 24-25)

Kao prvi korak prije nego se krene sa prodajnom prezentacijom ili prezentiranjem rješenja, jeste da se kupac do kraja sasluša. Ulazne informacije koje je potrebno prikupiti su osnovni problemi kupca, ciljevi, želje, nade i strahovi. Nakon što se prikupe ove informacije prelazi se na prezentiranje rješenja.

Potencijalni kupac nikada neće kupiti proizvod od vaše kompanije ukoliko nije stekao određeni nivo povjerenja. Prilikom prezentovanja vašeg proizvoda ili usluge, jako je važno da uz pomoć vaše priče kupac uspije povezati upotrebu ponuđenog proizvoda u svoje poslovno okruženje.

Posebno se povećavaju očekivanja kupaca u odnosu na znanje prodavača, brzinu odgovora, širinu i dubinu komunikacije i prilagođavanja informacija i ponude proizvoda/usluga. Očekivanja kupaca se mijenjaju, često brže nego što organizacije mogu na njih efikasno odgovoriti. (Jones, *et al.*, 2005, p. 106)

Prodajna praksa pokazuje da postoji mnoštvo tehnika pomoću kojih se vrši prodajna prezentacija i prezentiranje rješenja za kupčevu potrebu. Prodavač treba biti pripremljen u smislu da govori jasno i samouvjereno i da uliva povjerenje. Kupca je bitno rano uključiti u prodajnu prezentaciju gdje će on osjećati pripadnost vašoj strani, a ne suprotnoj koja je tu zbog pronalaska nedostataka i izgovora kako ne bi obavili kupovinu.

Jedna od najboljih olakšavajućih okolnosti prilikom prodajne prezentacije jeste posjedovanje uzorka proizvoda, a razlog je jednostavnije uvjeravanje kupca u kvalitet proizvoda. Kupci su često animirani pričama o iskustvima drugih kupaca koji su kupili proizvod vaše kompanije jer su to realna iskustva kupaca koji su zadovoljni proizvodom ili uslugom. Ovakve priče omekšavaju kupce jer na taj način oni zamišljaju da su u poziciji zadovoljnih kupaca, što može biti kasnije presudno za sklapanje saradnje.

Dodatni kredibilitet kompanija može ostvariti i kada se tokom prodajne prezentacije prodajno osoblje osloni na naglašavanje saradnje sa drugim velikim kompanijama i dobavljačima. Kupac će na osnovu tog saznanja moći donijeti vlastiti sud o tome koliko je ponuda vaše kompanije realna i da li vam se može vjerovati. Kupci ne bi smjeli biti bombardovani mnoštvom informacija jer se tako dolazi do zasićenja i konfuzije, što može dovesti do momentalnog odustajanja od moguće kupovine.

Dobavljačev imidž jeste mišljenje koje kupac ima o prodajnom preduzeću, odnosno prodavaču. Ako je imidž kompanije pozitivan, vrijednost proizvoda se analogno tome povećava. Važi i suprotno. Kupac može da uputi prigovor na račun imidža prodajne kompanije i da na taj način pokuša smanjiti vrijednost proizvoda. U ovim situacijama se najčešće radi o prigovorima koji nisu zasnovani na činjenicama jer kupac nije dovoljno upoznat i informisan o kompaniji prodavaču. Ako se dođe u ovu situaciju, aktivnosti koja se poduzima od strane prodavača jeste da se ukratko prezentira kompanija, sa posebnim osvrtom na popis lojalnih kupaca, nagrade i certifikate kvaliteta proizvoda i usluga. Kao zaključak, ono što je ključno jeste da se prodajno osoblje potruži da zasluži povjerenje, a kasnije i lojalnost novog potencijalnog kupca. (Lišanin, *et al.*, 2019, p. 145)

Veliki plus koji kupci cijene, a može biti presudan za zaključenje prodaje jeste poslijeprodajno usluživanje. Prodavač bi u svaku prodajnu prezentaciju trebao uključiti i informacije o uslugama koje dolaze nakon prodaje, a to su uglavnom isporuka, obuka i servisiranje. Ove informacije daju povratnu informaciju kupcu da cilj vaše kompanije nije samo da proda proizvod, nego i da kreira pogodan teren za nastavak saradnje i u budućnosti.

Bitno obilježje proizvoda govoreći o fizičkim karakteristikama jeste i specifikacija proizvoda. Specifikacija proizvoda pruža informacije o sastavu (sirovinama i poluproizvodima od kojih je proizvod izrađen), izgledu, veličini i porijeklu proizvoda te kvaliteti. Nerijetko se dešava da proizvodi imaju različitu specifikaciju od one koju je kupac tražio, što za posljedicu ima prigovor kupca gdje može doći do zastoja ili u najgorem slučaju odustanka od prodajnog procesa. Razlike koje se mogu pojaviti u specifikaciji proizvoda dešavaju se zbog primjene različitih industrijskih standarda i različitih metoda pri mjerenju kvalitete proizvoda na osnovu parametara. (Lišanin, *et al.*, 2019, p. 144)

Kao jedan od četiri elementa marketing miksa, cijena predstavlja jako bitan faktor o kojem ovisi da li će se obaviti kupovina. Kupac nekada jednostavno pristaje na povoljnu kupovinu proizvoda bez dodatnog preispitivanja ostalih elemenata marketing miksa. Ovakva ne toliko rijetka praksa pojedinih kompanija pokazuje koliko je cijena važna u današnjim tržišnim uslovima. Manja cijena proizvoda ne znači uvijek i lošiji kvalitet. Ova konstatacija može donekle opravdati nemar ili nezainteresovanost kupaca za kvalitetom kupljenih proizvoda. Krajnji potrošači mogu osjetiti posljedice ovakvih odluka kompanija dobavljača (veleprodaja, maloprodaja i preprodavaca), što može dovesti do prigovora, nezadovoljstva i raskidanja budućih saradnji. Jednom izgubljeno povjerenje se u budućim poslovnim saradnjama može uvijek dovesti u pitanje.

Uslovi plaćanja su pravila na osnovu kojih prodavač određuje rokove i načine plaćanja za prodane proizvode. Izloženost riziku izmirenja obaveza od strane kupca je najveća ako se isporuči roba bez bilo kojeg vida garancije da će obaveze biti izmirene. Sa druge strane, avansno plaćanje (dio ili ukupan iznos ugovorenog posla) koji će u budućnosti biti izvršen je jedan od vidova garancije ili zaloga da se posao obavi. Avansno plaćanje pruža najmanju izloženost riziku od neizmirenja obaveza. Kupci obično traže dodatnu odgodu plaćanja ili plaćanje na rate što određene kompanije i nude, ali isto tako nailaze na probleme nemogućnosti naplate potraživanja. (Lišanin, *et al.*, 2019, p. 143)

2.2.2.3. Ophođenje s prigovorima i zaključenje prodaje

Zaključenje prodaje je faza u kojoj kupac zvanično prihvata ponudu prodavača i donosi odluku o kupovini proizvoda ili usluga. Nakon zaključenja prodaje slijedi i izvršenje dogovorenog posla. Po ustaljenom tradicionalnom pristupu prodaji, faza zaključenja prodaje jeste glavni cilj i kraj prodajnog procesa, nakon kojeg ne dolaze faze isporuke i postprodajnih aktivnosti. (Lišanin, *et al.*, 2019, p. 150)

Novi ili win-win pristup koji bismo mogli nazvati i marketing pristupom ili pristupom usmjerenim na kupca. Ovaj pristup se razlikuje od tradicionalnog po postprodajnim aktivnostima koje dolaze nakon faze zaključenja prodaje. Ukratko, postprodajne aktivnosti su rezultat dugogodišnjeg iskustva prodavača i razvoja marketing pristupa prema kupcima. O ovim aktivnostima će u narednim poglavljima biti više govora.

Ukoliko se radi o novom kupcu koji po prvi put kupuje kod nas, faza zaključenja prodaje bi se trebala drukčije posmatrati, a to je početak potencijalno dugoročnije saradnje i poslovanja. Analogno prethodno navedenom, naredna faza jeste faza isporuke proizvoda ili pružanja usluge. Shodno uslovima isporuke koji su već dogovoreni, opet postoji potreba za određenim angažmanom prodajnog osoblja u većoj ili manjoj mjeri. Kada je dogovoren prevoz robe, odnosno proizvoda koji je predmet kupovine u organizaciji prodavača, kupac očekuje da se isporuka izvrši u dogovorenom roku bez dodatnih vlastitih angažmana. Ako govorimo o međunarodnom poslovanju, uobičajeno je da se prodavač pobrine oko izrade potrebne dokumentacije i izvoznom carinjenju robe. Ukoliko se ipak dogovori da kupac preuzima robu, prodavač treba da obezbijedi raspoloživost iste u dogovorenom vremenu. (Lišanin, *et al.*, 2019, p. 25)

Situacije koje nisu povoljne za ponuđača jesu da kada kupci sa manje značajnom kupovinom po količinskom ili finansijskom aspektu, očekuju da budu nagrađeni i ponuđač bude donekle primoran da vanredno odobrava nagradu ili popust, kako kupac ne bi dalje djelovao na javnost u negativnom smislu. Ovdje se može uočiti i korištenje strategije linije manjeg otpora što znači da se uz možda i finansijski gledano neisplativo nagrađivanje izbjegne loš glas u javnosti, a da se zauzvrat od nezadovoljnog kupca dobije kupac koji će sam po sebi biti pozitivna reklama. Menadžment treba nastojati da ovakve situacije svede na minimum kako bi se izbjegla lančana reakcija ovakvih ili sličnih situacija.

Da li će doći do reklamacije, svakako da ovisi i o određenom broju detalja. Ono što može utjecati na odluku da li će doći do reklamacije jeste značenje koje kupac ili krajnji potrošač pridaje proizvodu i plaćenju cijeni. U slučaju da je izdvojen veći iznos finansijskih sredstava za kupovinu tog proizvoda, logičan slijed jeste da ukoliko kupac nije zadovoljan proizvodom mogao lakše izvršiti reklamaciju. Da li će biti izvršena reklamacija, pored cijene određuje i nivo kupčevog znanja o proizvodu. Veći nivo znanja podrazumijeva i veće šanse za izvršenje reklamacije. Također, u suprotnom niži nivo znanja će podrazumijevati i manju mogućnost izvršenja reklamacije. Kao dodatni detalj ili kriterij vezan za odluku o reklamiranju jeste i prethodno iskustvo s istim. Negativna iskustva u ranijim reklamacijama su demotivirajuća za kupca, dok pozitivna potiču na izvršenje iste. (Čičić, *et al.*, 2009, p. 194)

Praksa je pokazala da se veliki procenat zaključenih prodaja ne dešava odmah prilikom prvog susreta. Najčešće, odnosno čak 80% zaključenih prodaja se ostvari nakon što prodajno osoblje po peti put zatraži konačnu odluku kupca o kupovini proizvoda. Cilj prodavača jeste da pomogne kupcu i uvjeri ga u prodajnu prezentaciju, a za to je potrebno čak i nekoliko pokušaja kako bi se prevazišao kupčev otpor i uobičajena sumnjičavost.

Prodavači ili prodajni agenti su često u dilemi koliko truda i napora trebaju uložiti u individualnu prodaju prema određenom kupcu iz razloga što mnogo kupaca veoma lahko odustane od kupovine i zbog najmanjih nedostataka ili sitnica vezanih za uslove prodaje ili pak sam proizvod. Nedovoljnost uloženog vremena i napora prema takvim kupcima je formula za neuspjeh prema zaključenju prodaje.

Kupci će veoma lahko pronaći put i objašnjenje da ne obave određenu kupovinu. Često su to izgovori ili opravdanja da će razmisliti o ponudi, posavjetovati se sa članovima porodice ili prijateljima, raspitati se detaljnije sa osobama koje posjeduju konkretan proizvod koji je predmet prodaje i slično. Kada prodavač dođe u ovu situaciju, potrebno je procijeniti da li je dalji trud i napor opravdan te da li će se prodajni proces nastaviti do finalne odluke.

Iako kupčevo udaljavanje ili izbjegavanje za daljom komunikacijom ukazuje na veoma izvjestan neuspjeh u zaključivanju prodaje, ipak i tada postoji šansa da se uz ponavljanje već prezentirane ponude ili uz određene modifikacije u pristupu ili pružanju pogodnosti koje se daju u ovakvim slučajevima, uspješno zaključi prodaja.

Kupci nakon što napuste prodajni objekat, sastanak ili telefonski razgovor, počinju zaboravljati ono što im je ponuđeno i samim tim šanse za zaključenje prodaje su svedene na minimum. Takve situacije su plodno tlo za druge ponuđače koji upravo čekaju priliku da predstave svoju ponudu i pridobiju potencijalnog kupca. Ukoliko se desi da kupac traži vremena kako bi razmislio o ponudi, veoma je vjerovatno da će zaboraviti dobar dio prodajne prezentacije o prednostima i koristima koje bi ostvario kupovinom predmeta ponude.

Kako bi se i dalje proces pregovaranja nastavio te se pokušala ostvariti saradnja, jednostavnom metodom postavljanja direktnog pitanja kupcu može se izazvati određena reakcija na osnovu koje se dalje donosi odluka u kom smjeru i na koji način da teče razgovor koji vodi prema zaključenju prodaje.

Prodavači često znaju biti nesigurni te prilikom zaključivanja prodaje oklijevaju da od kupca zatraže narudžbu. Prodajna praksa je pokazala da ukoliko kupac pokaže jasnu zainteresovanost za kupovinom, prodavač odmah treba preći u fazu zaključenja prodaje.

U nastavku su prikazane neke od najefikasnijih tehnika za zaključivanje prodaje i to:

- Zaključivanje prodaje na osnovu prijedloga

Prodavači i prodajni menadžeri posjeduju razvijene tehnike i vještine koje koriste ovisno od situacije i kupca. Jedna od veoma značajnih tehnika u procesu zaključivanja prodaje jeste ostvarivanje dogovora sa kupcem da nakon što poslušaju prodajnu prezentaciju i ponudu, donese i finalnu odluku o prihvatanju ili odbijanju iste. Ovu tehniku odlikuje što se ovakvim potezom smanjuje početni otpor ili otklon koji kupac može imati prema dobavljaču, odnosno prodavaču.

Konkretan primjer tehnike zaključivanja prodaje na osnovu prijedloga može izgledati kako slijedi u nastavku. Prije nego što se započne prodaja potrebno je izraziti znak zahvalnosti kupcu što je pristao da izdvoji dio svog vremena da sasluša prezentaciju proizvoda. Potrebno je također i naglasiti da nemate namjeru isključivo nešto prodati niti da je to razlog zašto ste posjetili kupca. Nakon ostvarenog kontakta sa kupcem prelazi se na dio razgovora kada prodavač pojašnjava zašto kupci kupuju njihove proizvode te dalje prenose iskustva od „usta do usta“.

Prodavačev nastup prema potencijalnom kupcu može biti različit od prodavača do prodavača kao i od kompanije do kompanije. Jedan od uobičajenih scenarija koje prodavači koriste kako bi uspjeli pridobiti kupčevu pažnju i vrijeme jeste da komunikacija teče na dobrovoljnoj bazi, ali sa intencijom prodavača da kreira situaciju gdje kupac nema osjećaj obaveze da nešto kupi, nego da sasluša prodajnu prezentaciju i donese zaključak na bazi iste. Nakon što situacija postane jasnija i kupčeve potrebe i želje budu očigledne, tada se daljnja komunikacija nastavlja u smjeru predstavljanja vašeg proizvoda kao savršenog rješenja za zadovoljenje potrebe kupca.

Na ovaj način prodajna kompanija nudi razmjenu na bazi prijedloga i u većini slučajeva kupac pristaje na ponudu. Kada se finalizira čin prodaje, prodavač i dalje komunicira na način da potvrđuje i opravdava odluku koju je kupac donio, jer kupovinom kupac sebi obezbjeđuje određene proizvode koji će mu olakšati život ili riješiti postojeći problem. Važno je naglasiti da su i drugi kupci pristali na kupovinu istih proizvoda i prenijeti objektivne recenzije o proizvodima koji su bili predmetom kupovine.

- Zaključivanje prodaje savjetom ili sugestijom

Tehnika zaključivanja prodaje savjetom ili sugestijom je jedna od najjednostavnijih metoda. Ova metoda se zasniva na razgovoru sa kupcem po principu kao da je kupac već kupio proizvod.

Kupca se ne pita za njegovu odluku o kupovini, nego se fokus razgovora usmjerava prema opisu proizvoda i benefita koji se postižu kupovinom istog. Na taj način se kod kupca stvara osjećaj da je već uspio riješiti svoje probleme ili potrebe, a kao finalni rezultat ove metode jeste kreiranje mentalne stimulacije prema stvarnoj budućoj kupovini proizvoda.

- Zaključivanje prodaje metodom opcije ili alternative

Kao jedna od najefikasnijih metoda zaključivanja prodaje jeste i metoda opcije ili alternative. Zasniva se na postavljanju opcionih pitanja kako bi kupac lakše i brže došao do finalne odluke o kupovini. Primjeri takvih pitanja su: „Da li želite platiti kartično ili u gotovini?“, „Da li želite platiti na rate ili u punom iznosu?“, „Kada želite obaviti kupovinu, danas ili u narednim danima?“. Ovim načinom se fokus preusmjerava s faze donošenja odluke o kupovini na fazu odabira koji od proizvoda će biti predmet kupovine ili pak prelazak na fazu plaćanja. Cilj je da se preskoči faza odlučivanja o kupovini i da se pređe na fazu odlučivanja o načinu kako će biti izvršena kupovina.

Pored ovih tehnika zaključenja prodaje postoje druge tehnike i pravila koja su zastupljena u praksi menadžera prodaje. Jedna od tehnika jeste držanje kupčevog fokusa na prodajnoj prezentaciji u kombinaciji sa upornošću sve dok se kupac „ne umori“ od priče i pristane na zaključenje prodaje. Kako bi se to postiglo, neophodno je da se prodavač pripremi za eventualna negativna pitanja od strane kupca te da ova pitanja nikako ne spominje sam.

Slabosti i nesigurnosti se ne bi smjele pokazivati pred kupcem jer kupac veoma lahko primijeti ukoliko nešto nije u redu i to može iskoristiti da odustane od kupovine. Da bi se izbjegla ova situacija, važno je kupca uvijek staviti u prvi plan i nikako mu ne dati do znanja da ste iskusniji i pametniji od njega jer se može osjećati inferiornijim i razviti averziju prema vama.

Cijena kao bitan element svakog kupoprodajnog procesa treba da bude jasno i precizno saopštena. Menadžeri često komuniciraju višoj cijenu od realne kako bi imali prostora za pregovaranje ukoliko kupac bude zahtijevao popust. Kupcu ne treba dozvoliti odlaganje odluke o kupovini, nego uložiti dodatni napor i naglašavati kvalitet proizvoda sa svim njegovim prednostima i posebnostima.

2.2.3. Jačanje odnosa

Nakon isporuke robe slijedi faza održavanja i jačanja odnosa s kupcem. Kada se radi o slučaju isporuke uobičajena je praksa da prodavač provjeri da li je kupac zadovoljan s isporukom i kvalitetom te uopšteno da li je zadovoljan kompletnom saradnjom do tada. Sa druge strane, kada se radi o složenim proizvodima, poslijeprodajni proces usluživanja

podrazumijeva i druge aktivnosti, a to su prije svega usluge servisa i održavanja, usluge obučavanja korisnika isporučenih proizvoda kao i usluge njihove nadogradnje. Sve ove aktivnosti doprinose većem povjerenju između dvije interesne strane, prodavača i kupca, što u konačnici vodi ka dugoročno zdravom poslovnom odnosu. Prethodno opisani prodajni proces može djelovati kao da je linearan, ali je u praksi najčešće riječ o kružnom procesu, s tim da se u slučaju ponovljene kupovine i ostvarenja dugoročne saradnje preskače faza iniciranja saradnje. Koliko će aktivnosti biti potencirane u određenim koracima ovisi najviše o prirodi dugoročnog poslovnog odnosa koji je postignut kao i o vrsti odabranog prodajnog pristupa i složenosti proizvoda. (Lišanin, *et al.*, 2019, pp. 25-26)

Pogrešno bi bilo povjerovati kako, s činom kupovine, završava i svaki interes ponuđača roba i usluga u odnosu na kupca. Razlog tome je u činjenici da je za ponuđača roba i usluga veoma važno kakva je poslijekupovna reakcija kupca, pozitivna ili negativna. O njoj, naime, ovisi i hoće li on izgraditi osjećaj povjerenja prema konkretnom proizvodu, marki proizvoda, hoće li im postati lojalan ili ne, hoće li izgraditi osjećaj povjerenja i odnos lojalnosti prema ponuđaču takvog proizvoda, dakle prema trgovcu i slično. (Čičić, *et al.*, 2009, p. 192)

Da bi uspostavili i održali jake odnose s kupcima, prodavači se također moraju baviti većim brojem pojedinaca unutar organizacija klijenata. Na ovaj način se dobija veći broj informacija koje će olakšati buduće aktivnosti usmjerene na kupca. Kako bi i faza jačanja odnosa bila uspješna i pozitivno rezultirala, ranije učinjene aktivnosti moraju biti opravdane. Obećani kvalitet proizvoda ili usluga treba da bude ispunjen zarad obostranog zadovoljstva.

U nastavku će biti obrađene dvije podfaze unutar faze učvršćivanja odnosa, a to su isporuka i poslijeprodajno usluživanje.

2.2.3.1. Isporuka

Isporuka kao faza koja dolazi nakon zaključenja prodaje se ponekad smatra jednostavnom fazom. Da je istina upravo suprotna, poznato je prodajnom osoblju, a naročito zaposlenima na poslovima pripreme robe, utovara, prevoza, istovara, instalacije i vršenja obuke krajnjim potrošačima koji će koristiti kupljenu robu.

Na osnovu dogovorenih uslova isporuke robe, dobavljač prelazi na izvršenje iste. U ovom procesu ovisno o veličini kompanije učestvuje manji ili veći broj zaposlenika. Današnje kompanije obično nude i uslugu isporuke kupljene robe na adresu kupca.

Isporuca se odvija različitim prevoznim sredstvima ovisno o udaljenosti prodajne jedinice ili skladišta u kome se nalazi kupljena roba. Veće kompanije zbog svoje snage posjeduju velike vozne parkove i skladišta širom države ili država u kojima posluju.

Maloprodajni i veleprodajni objekti u vlasništvu većih prodajnih kompanija mogu da čine mrežu poslovnica u naseljima, gradovima i državama. Što je veći broj objekata u vlasništvu jedne kompanije, veće su kako šanse za uspjehom i jačanjem, tako i rizik od neuspjeha. Kod ovakvih kompanija uvijek postoji rizik od pretjeranog širenja, a on se ogleda u nemogućnosti adekvatnog upravljanja svim poslovnim jedinicama i obezbjeđivanju svih elemenata koji su ključni za poslovanje istih.

Sa druge strane, manje kompanije mogu, a i ne moraju posjedovati velike skladišne prostore ili vozni park. Isporuca se u ovakvim kompanijama može organizovati plaćanjem spoljnih saradnika ili da kupac izvrši preuzimanje i odvoz robe u vlastitoj režiji. Ako uporedimo ove dvije navedene situacije između većih i manjih kompanija, možemo uvidjeti mnoge prednosti i nedostatke.

Velike prodajne kompanije zbog svog širenja i marketing orijentacije su gotovo pa primorane da organizuju isporuku kao jednu od jako bitnih stavki koje kupci cijene, dok manje kompanije i ne moraju uvijek imati dostavu jer im se zbog njihove veličine i snage ne zamjera nedostatak dostave. Ipak, uspješne kompanije koje su neovisno od njihove veličine shvatile značaj marketing pristupa prema kupcu, znaju da je bilo koja aktivnost usmjerena prema ostvarenju zadovoljstva kupca investicija za budućnost i nastavak saradnje.

Međunarodno poslovanje pored prodajnog osoblja, podrazumijeva obučeni pravni i računovodstveni kadar zbog posjedovanja znanja o uvozno-izvoznim aktivnostima i papirologiji koja je potrebna za realizaciju ove vrste poslovanja. Nakon što se izvrši isporuka, nastavljaju se poslijeprodajne aktivnosti koje opet zahtijevaju isporuku (isporuca različitih promotivnih materijala, poklona, rezervnih i zamjenskih dijelova, slanje pozivnica na promocije i otvorenje novih prodajnih objekata i slično).

Da bi proces isporuke bio efikasan i isplativ, svakako je bitno imati i plan sa rokovima i rasporedom isporuka. Tokom ugovaranja i zaključenja prodaje, preciziraju se datum i način isporuke proizvoda. Datum isporuke svakako ovisi od raspoloživih zaliha na skladištu, ako se radi o samo trgovinskom preduzeću, dok kod proizvodnih preduzeća datum isporuke ovisi od procesa proizvodnje.

Rok isporuke nekada nije strogo određen jer iskusniji kupci mogu zatražiti da im se roba isporuči ranije kako bi imali sigurnost da će istu dobiti na vrijeme. Iako u ovoj situaciji

kupac može da pruža otpor ili da se ne slaže sa predloženim rokom isporuke, prodavač mora znati do kojeg nivoa može pregovarati i prilagođavati isti kako bi ispunio želje i zahtjeve kupca. (Lišanin, *et al.*, 2019, p. 144)

Kao sažetak i zaključak vezan za fazu isporuke možemo reći da je potrebno dobiti odgovore na pitanja kao što su: „Do kojeg datuma treba izvršiti isporuku“, „Da li do tog datuma mora biti isporučena roba?“, „Koliki rok isporuke uobičajeno dobijate?“, „Da li u slučaju naše nemogućnosti da isporučimo proizvod, taj posao povjerimo nekom od naših saradnika?“ i slično.

2.2.3.2. Poslijeprodajno usluživanje

Proizvođači i ponuđači proizvoda i usluga su i nakon obavljene prodaje na određen način primorani da održe isti nivo odnosa koji je bio prisutan tokom prodajnog procesa, a razlog tome je što prodajni proces i dalje traje u obliku postprodajnog usluživanja. Poslijeprodajno usluživanje je zasnovano na partnerskom odnosu između prodavača i kupca i nakon obavljene prodaje. Partnerstvo se može održavati na više načina, a to podrazumijeva određene radnje koje će pojačati povjerenje i lojalnost kupca.

Kao dodatne ili prateće usluge mnogih proizvodnih, ali i trgovačkih kompanija jesu usluge unosa i montaže, obuka za korištenje proizvoda, servisiranje, čišćenje i održavanje, nadogradnja i slično. Ako uzmemo za primjer uslugu uputstva ili obuke za korištenje proizvoda, treba imati u vidu da se ta uputstva ne svode samo na pisani oblik.

Danas postoji više načina i kanala putem kojih se mogu pružiti postprodajne usluge u realnom vremenu. Kompanije sve više praktikuju direktne praktične savjete i uputstva putem mobilnih telefona u vidu poziva (audio i video), kreiranjem kratkih video sadržaja sa pojašnjenjima i prikazom načina korištenja proizvoda, te slanjem stručnih osoba na adresu kupca (kompanija ili osoba).

Jedna od najznačajnijih poslijeprodajnih usluga jeste i garancija za kupljeni proizvod. Garancija je značajna za kupca jer smanjuje nepovjerenje, averziju ili odbojnost prilikom kupovine, a sa druge strane povećava povjerenje prema kompaniji koja je ponuđač. Garancija je jedan od alata koji služi za izgradnju većeg povjerenja i lojalnosti kako prema kompaniji, tako i prema samom brendu proizvoda.

Garancije u današnjim tržišnim uslovima igraju veoma bitnu ulogu jer omogućavaju zdravu konkurenciju između ponuđača i prethode povećanju kvaliteta proizvoda i usluga. Kompanijama stoji na raspolaganju pružanje kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih garancija ovisno o proizvodu koji je predmet kupovine.

Proizvodi manje vrijednosti unutar svoje kategorije u praksi mogu i da nemaju garanciju zbog toga što takvi proizvodi ne moraju uvijek biti kvalitetni. Kupci iz tog razloga ne zahtijevaju garancije, ali traže od prodavača da im omogući povrat novca ili zamjenu proizvoda za neki drugi ukoliko nisu zadovoljni onim što su kupili.

Ranijih godina su se praktikovale garancije kraćeg roka dok danas se sve više prakticira pružanje višegodišnjih garancija što kupcu zasigurno uliva dodatni nivo povjerenja i daje potvrdu da je donio pravu odluku i izabrao kvalitetan i pouzdan proizvod. Danas te garancije obično traju od dvije do pet godina, a kao dodatna opcija se pruža i produživanje garancije doplatom. Kao jedan od marketing alata koji je jako učinkovit jeste to što se garancija može iskomunicirati prema kupcu kao dodatni benefit ili gratis usluga koja nije uključena u finalnu cijenu, nego je to izraz zahvalnosti kompanije što joj je kupac ukazao povjerenje.

Poslijeprodajno usluživanje i ponašanje se može provesti na mnoge načine. Jedan od načina koje kompanije koriste jeste i sistem nagradnih igara. Ova aktivnost je jako cijenjena od strane kupaca jer sam čin darivanja i nagrađivanja izaziva pozitivne emocije kod ljudi. Ako uporedimo običnog građanina koji će biti i krajnji potrošač određenog proizvoda koji je kupio i kompaniju koja je kupila isto tako određeni proizvod koji će dalje preprodati ili biti dobavljač drugim kupcima, sistem nagrađivanja je sličan, a glavna razlika se očituje u količini prodatih proizvoda. Praksa u oba slučaja jeste da se često daju količinski rabati ukoliko se kupi više jedinica proizvoda, a umjesto rabata može se dobiti dodatan broj istih ili drugih proizvoda i usluga u vrijednosti predviđene nagrade za obavljenju kupovinu.

Sistem nagrađivanja ili darivanja ne mora biti zasnovan na količini kupljenih proizvoda, nego se može posmatrati i u finansijskom smislu gdje se kupac nagrađuje ukoliko kupi proizvod ili više jednakih ili različitih proizvoda, a prodajna vrijednost prelazi određeni prag. Ovaj finansijski značajan prag, ponuđač može ranije odrediti u fazi poslovnog planiranja ili u datom momentu kada se desi situacija u kojoj kupac sa visokom platežnom moći obavi kupovinu, a koja od velikog značaja za ostvarenje prometa u tom danu, mjesecu ili drugom vremenskom razdoblju, pa se uz odobrenje menadžmenta realizuje i nagrađivanje tog kupca. Ovakve iznenadne situacije mogu doprinijeti poslovanju kompanije u finansijskom smislu, ali i u marketinškom na način da će zadovoljan kupac sam po sebi proširiti pozitivne impresije o saradnji sa istom.

Finansijski gledano neisplativo nagrađivanje može pomoći da se izbjegne loš glas u javnosti, a da se zauzvrat od nezadovoljnog kupca dobije kupac koji će sam po sebi biti pozitivna reklama. Menadžment treba nastojati da ovakve situacije svede na minimum kako bi se izbjegla lančana reakcija ovakvih ili sličnih situacija.

Jedna od poslijeprodajnih aktivnosti koju provode kompanije jeste slanje letaka i promo ponuda u pisanom i elektronskom formatu. Ovaj u većini slučajeva jeftin način oglašavanja daje rezultate i povratnu informaciju kupcima da nisu zaboravljeni, a cilj je da se nastavi partnerstvo i saradnja obje strane.

Ako uzmemo za primjer različite pozivne centre kojima je posao da obavljaju prodaju putem telefona, vidimo da pored trenutne ponude koja je aktuelna za sve kupce, pojedini kupci koji su članovi povlašćenih grupa kupaca dobijaju personalizovanu ponudu sa posebnim pogodnostima i akcijama. Ovakav pristup pojačava kupčev dojam o ponuđaču kao korektnom i kvalitetnom dobavljaču koji vodi računa o njemu.

Faza jačanja odnosa je faza prodajnog procesa pogodna za kreativne aktivnosti koje se stalno mogu unaprijeđivati. Postoji veliki broj trenutno postojećih aktivnosti koje se primjenjuju u praksi. Ove aktivnosti se mijenjaju u skladu sa tržišnim trendovima i ovisno o vrstama proizvoda i usluga. Kao jedna od najčešće korištenih tehnika ili strategija za održavanje i jačanje lojalnosti kupaca jeste i odnos prodajnog osoblja tokom prodajnog procesa koji podrazumijeva pristupačnost, ljubaznost i stručnost.

Ono što zasigurno zadržava kupca i potiče na nastavak saradnje jesu i sljedeće aktivnosti i to: kontrola kvaliteta proizvoda i usluga, prilagođavanje marketing aktivnosti svakom pojedinom kupcu i praksa anketiranja potrošača o njihovom zadovoljstvu proizvodima ili uslugama. (Čičić, *et al.*, 2009, p. 195)

3. ISTRAŽIVANJE

3.1. Metodologija istraživanja

Podaci potrebni za izradu magistarskog rada se sastoje iz:

- primarnih podataka dobijenih kroz obavljanje intervjua sa voditeljem prodajnog osoblja kao i sa određenim osobljem koje je vezano za prodajne procese, kao i kroz posmatranje i analiziranje procesa prodaje u kompaniji
- sekundarnih podataka preuzetih iz statističkih publikacija, studija slučaja, izvještaja, različitih internet materijala itd.

Intervju koji je primijenjen tokom prikupljanja primarnih podataka je polustrukturiranog tipa. Ispitanici su dobili pitanja prije obavljanja intervjua kako bi mogli razmisliti o mogućim odgovorima. Pored pitanja dostavljena su i dodatna pojašnjenja istih kako bi ispitanici mogli na njih lakše odgovoriti. Pored pitanja koja su postavljena ispitanicima,

postavljena su i dodatna pitanja koja su se sama od sebe nametnula, a dodatno su unaprijedila kako proces prikupljanja informacija, tako i sveukupan istraživački rad. Iz prethodno navedenog razloga je provedeni intervju polustrukturiranog tipa.

Pitanja koja su postavljena ispitanicima uz dodatna pitanja i pojašnjenja su kreirana tako da daju odgovore na postavljena istraživačka pitanja u ovom radu.

3.2. O kompaniji Orbico d.o.o.

Orbico d.o.o. je član Orbico Grupe, najveće europske distributerske kompanije koja posluje na 20 tržišta i zapošljava preko 8000 ljudi. Orbico d.o.o. je na bosanskohercegovačkom tržištu od 1997. godine gdje pružaju kompletne usluge vezane za distribuciju, marketing, brend menadžment, merchandising i logistiku (third – party logistics). Distributerska mreža kompanije Orbico d.o.o. pokriva sve kanale prodaje na lokalnom tržištu te kompanija Orbico d.o.o. radi direktno s većinom maloprodajnih objekata. Kompanija je bazirana na fleksibilnosti i jednostavnosti te nastoji pružiti najbolju uslugu partnerima s velikim fokusom na troškovnu efikasnost. Snaga kompanije jeste preko 300 zaposlenika koji svakog dana ulažu maksimalan napor kako bi potrošači mogli kupiti svoje omiljene brendove na svojim omiljenim prodajnim mjestima. (Orbico d.o.o., n.d.)

Slika 4. Logotip kompanije Orbico d.o.o.



Izvor: (Orbico d.o.o., n.d.)

3.2.1. Misija, vizija, vrijednosti i principi kompanije Orbico d.o.o.

Misija: Njegovati partnerski odnos s dobavljačima i kupcima u cilju pridobivanja potrošača. (Orbico d.o.o., n.d.)

Vizija: Biti prvi izbor naših partnera u pružanju usluga za odabrane kategorije.

Principi kompanije:

- Ljudi su naša najveća vrijednost
- Usmjereni smo na zadovoljstvo kupaca
- Mi smo jednostavna i fleksibilna organizacija, prilagodljiva promjenama
- Troškovno smo učinkoviti i usmjereni na poslovne rezultate
- Održivi profit i razvoj su ključni za naš uspjeh
- Mi smo društveno odgovorna kompanija (Orbico d.o.o., n.d.)

3.2.2. Partneri i brendovi kompanije Orbico d.o.o.

Kompanija Orbico d.o.o. posluje s mnogim multinacionalnim organizacijama osiguravajući dostupnost brendova iz njihovog asortimana što većem broju kupaca i potrošača na lokalnim tržištima. Poslovni partneri kompanije Orbico d.o.o. su: Procter & Gamble, Medicopharmacia, Milford, Schneekoppe, Bolton Group, Mattel, Tomy, Mondo, Shell, Doncafe, Sebamed, Grafika Grafoprint, General Electric Company, Makpromet, Braun, Duracell, Elmasel Pharma itd. (Orbico d.o.o., n.d.)

Brendovi koje Orbico zastupa su: General Electric, Braun, Duracell, Kraft Heinz, Fisherman's Friend, Amaro, Milford, Huxol, Kellogg's, Čunga Lunga, Doncafe, Sexxes, Wedel, Fruvita, Shell, Marelli, Ariel, Tide, Bonux, Lenor, Fairy, Ambipur, Mr. Proper, Uhu, Bison, Pantene Pro-V, Dr. Scheller, Head & Shoulders, Wellaflex, Wellaton, Gillette, Gillette Venus, Always, Naturella, Discreet, Oral-B, Blend-a-med, Pampers, Sebamed, Barbie, Hot Wheels, Fisher Price, Disney Cars, Monster High, Thomas & Friends, Disney Princess, Mattel, Tomy, Mondo, Matchbox, Mega Bloks, Playmates Toys, Miraculous, Ben 10, Disney, MAC, Estee Lauder, Clinique, Shiseido, Clarins, Gucci, D&G, Bvlgari, Burberry, Boss, Max Factor, Bourjois, Deborah i ostali. (Orbico d.o.o., n.d.)

3.3. Intervju i prikupljanje podataka

3.3.1. Pitanja za provođenje intervjua bazirana na shemi prodajnog procesa

U nastavku će biti navedena pitanja koja su postavljena ispitanicima tokom intervjua, a relevantna su za određenu fazu prodajnog procesa. Ispod pojedinih zahtjevnijih pitanja prikazani su i potencijalni odgovori koji su dostavljeni ispitanicima kako bi se mogli pripremiti za intervju.

Pitanja za intervju:

1. Kako izgleda proces prodaje u Vašoj kompaniji? Ovisno o ispitaniku iz njegovog ugla gledanja (brend menadžer, asistent logistike i menadžer ključnih kupaca).
2. Kroz koje faze procesa prodaje teče prodajni proces u kompaniji Orbico d.o.o.? (sa osvrtom na sliku 1.)

FAZA I - INICIRANJE SARADNJE

3. Koji su to kanali ili alati putem kojih dobijate informacije od važnosti za ostvarivanje kontakta sa potencijalnim kupcima?
4. Na koji način vršite analizu tržišta? (analiza baze klijenata, traženje novih klijenata putem interneta, poznanstava, slanjem komercijalista na teren i slično)
5. Koji su ključni kriteriji po kojima vršite kvalificiranje potencijalnih kupaca (razvrstavanje kupaca po prioritetnim skupinama)?
6. Na koji način i po kojim kriterijima određujete prioritetne kupce? (stari kupci, uredne platiše, veličina i vrijednost posla koji bi mogao biti zaključen, vremensko ograničenje i slično)
7. Kako se pripremate za sastanak sa kupcem? (istraživanje o kupcu, ostvarivanje kontakta (telefon, e-mail, pošta, lično), priprema posebnih ponuda, prezentacija, priprema uzoraka i promo materijala i slično)
8. Kako teče prodajna prezentacija? (Da li putem usmene prezentacije, vizualne ili putem drugih sredstava komunikacije?)
9. Da li Vi i Vaše kolege iz prodajnog osoblja preferirate ličnu prodaju u smislu ličnog ili direktnog kontakta sa predstavnicima iz kompanija koje su kupci proizvoda i usluga koje Vaša kompanija nudi i iz kojeg razloga?
10. Da li Vi kao menadžer ključnih kupaca KAM / brend menadžer BM / asistent logistike uvijek nastupate sami ili iza vas stoji još određen broj osoba koje djeluju kao podrška prilikom odlučivanja koje kupce targetirati kako bi i oni ušli u skupinu ključnih, odnosno glavnih kupaca i koje su pozicije te osobe u kompaniji?

FAZA II - RAZVIJANJE ODNOSA

11. Da li se u većoj mjeri kupci sami obraćaju sa zahtjevima za saradnjom ili se u većoj mjeri saradnja zaključuje zahvaljujući prodajnom odjelu kompanije Orbico?

12. Koje se tehnike prodaje koriste u kompaniji Orbico d.o.o.?

Npr. prodajne strategije koje prodavači često koriste su:

- **prodaja temeljena na scenariju** - najviše koriste call centri,
- **prodaja zadovoljenja potreba** - identificiranje problema i potreba kupca, a zatim prilagođavanje prodajnog govora kako bi se te potrebe zadovoljile,
- **konsultativna prodaja** - prodavač koristi posebnu stručnost za rješavanje složenog problema kako bi stvorio donekle prilagođeno rješenje i posavjetovao klijenta,
- **prodaja putem strateških partnera** - u prodaji putem strateškog partnera, obje strane ulažu resurse i dijele svoju stručnost jedna s drugom kako bi stvorile rješenja koja zajednički razvijaju poslovanje jedne druge.
- **tehnika bazirana na cjenovnoj prednosti ponude**,
- **cross selling (unakrsna prodaja)** - jedna od najefikasnijih (poticanje postojećih kupaca da uz jedan proizvod ili uslugu kupe drugi srodan ili komplementaran proizvod ili uslugu s ciljem povećanja prodaje),
- **cold calling (hladno pozivanje)** – ostvarivanje prvog kontakta s potencijalnim kupcem (jako rizična i jako efikasna tehnika)...

13. Koje tehnike zaključenja prodaje najviše koristi prodajno osoblje kompanije Orbico d.o.o BiH?

Zaključivanje prodaje prijedlogom – prodavač se nakon prezentacije dogovori sa klijentom da donese odluku o prijedlogu prodavača gdje prodavač ističe da je svrha posjete prezentirati svoje proizvode uz ne nužno zaključenje prodaje.

Zaključivanje prodaje pomoću sugestije, “kao da” tehnika – prodavač sa kupcem razgovara na način kao da je već obavljena kupovina uz isticanje koristi koje klijent ostvaruje kupovinom proizvoda ili usluge.

Zaključivanje prodaje alternativom “ili-ili” – jedna od najefikasnijih tehnika zaključivanja prodaje gdje se sa odluke o kupovini kroz komunikaciju prelazi na odluku o proizvodu koji će se kupiti ili na koji će se način platiti i obaviti transakcija.

14. Koji je alat ili sposobnost koji se koristi u kompaniji Orbico d.o.o. ključan za ostvarenje poslovne saradnje, odnosno prodaje? (prodajno osoblje, cjenovno vodstvo, organiziranost i sl.)

FAZA III - UČVRŠĆIVANJE ODNOSA/JAČANJE SARADNJE

15. Šta od dodatnih usluga ili benefita nudite kompanijama kupcima kako biste ih potakli na saradnju ili ostvarenje prodaje?

16. Koje od dodatnih usluga ili benefita koje nudite kupcima daju najbolje rezultate?

17. Koliko po Vašem mišljenju isporuka pospješuje i olakšava sklapanje poslova sa kupcima?

18. Šta je kupcima najveći okidač kada se radi o uslovima isporuke kao jako bitne karike u lancu isporuke robe?

19. Koji su koraci i alternative ukoliko se proces isporuke ne obavi na tačno ugovoreni način (uključivanje eksternih saradnika, sniženje prodajne cijene, obezbjeđivanje prevoza u sopstvenoj režiji ponovno itd.?)

20. Kojim marketing alatima i tehnikama zadržavate postojeće kupce i koji od njih se pokazao najviše efikasnim?

21. Iz Vaše perspektive, kolike su mogućnosti unaprijeđenja već slobodno možemo reći jako zavidnih rezultata koje Vaša kompanija konstantno ostvaruje?

22. U kom smjeru je kompanija trenutno usmjerena sa osvrtom na marketing strategije? Penetracija na tržište proizvoda koje do sada niste imali u asortimanu, ulazak na nova tržišta, razvoj proizvoda (paketa proizvoda), povećanje cijena, snižavanje troškova, redukovanje investiranja, bolja iskorištenost kapaciteta, strategija žetve odnosno napuštanja određenih poslovnih aktivnosti, strategija zaokreta (ne predlagati jer je više strategija za neuspješne kompanije)?

Dodatna pitanja:

23. Koja faza u procesu prodaje po Vama igra najveću ulogu ili smatrate da sve faze imaju jednako važnu ulogu za uspješnost prodajnog procesa?

24. Da li smatrate da Vaša kompanija Orbico d.o.o. prati teoretski koncept prodajnog procesa ili je izvršena modifikacija po vašoj poslovnoj praksi?

SWOT matrica pitanja

25. Šta je glavna snaga, a šta glavna slabost u prodajnom procesu kompanije Orbico d.o.o. u odnosu na druge kompanije?

26. Šta su najveće šanse, a šta najveće prijetnje regularnom odvijanju prodajnog procesa u kompaniji Orbico d.o.o.?

27. Šta smatrate najjačim alatom ili oružjem bez kojeg kompanija Orbico ne bi bila ovako visoko pozicionirana na tržištu kao što je to sad, a i već od ranijih godina?

U narednom dijelu će biti prezentirani intervjui koji su obavljani sa osobljem zaduženim za prodajne procese i logistiku. Intervjui su obavljani pojedinačno kako bi se prikupile što originalnije informacije sa gledišta različitih pozicija koje ispitanici obavljaju unutar kompanije Orbico d.o.o..

Intervjui su se sastojali od 27 pitanja koja će također biti prikazana u narednom dijelu, a određena pitanja su proširena sa podpitanjima koja su se tokom samih intervjua nametala, što je i predviđeno za ovaj tip polustrukturiranih intervjua. Vrijeme potrebno za obavljanje pojedinačnih intervjua je u prosjeku bilo oko 40 minuta.

Za potrebe ovog istraživanja obavljani su intervjui sa tri osobe, a to su: Amir Alić koji obavlja funkciju brend menadžera (BM – Brand Manager), Aida Mahmutović koja obavlja funkciju menadžerice ključnih kupaca (KAM – Key Account Manager) i Ruzmir Bašalić koji obavlja funkciju asistenta logistike (LA – Logistics Assistant). Kroz prikaz transkripta razgovora sa ispitanicima vidimo sličnosti i razlike u pojedinim odgovorima iz perspektive pozicija koje ispitanici obavljaju u kompaniji, što obogaćuje ovo istraživanje jer su odgovori na određena pitanja dali i više informacija, nego što je to bilo za očekivati. Pojedina pitanja i odgovori su spojeni u jedno, ovisno o odgovorima ispitanika tokom intervjua.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U nastavku su prikazani transkripti intervjua sa ispitanicima na osnovu kojih je urađena analiza procesa prodaje u kompaniji Orbico d.o.o..

Intervju: Amir Alić – brend menadžer BM (Brand Manager)

1. Kako izgleda proces prodaje u Vašoj kompaniji?

Proces započinje naručivanjem, odnosno forecastiranjem (predviđanjem) robe što je ključno u našem biznisu. Znači da moramo procijeniti količine robe unaprijed barem tri mjeseca koje nam trebaju doći, što zahtijeva veliki napor i izazov. Moramo imati optimum lagera koliko će nam i zatrebati, a i koliko da ne bude viška, tako da robu forecastiramo tri mjeseca unaprijed redovnu prodaju, a novitete forecastiramo čak godinu dana prije samog lansiranja, tako da taj proces zna i godinu dana prije započeti. Sljedeći korak jeste isporuka robe na naše centralno skladište u Zagrebu.

Pošto mi poslujemo u devet zemalja sa istim brendovima, poslije se ta roba sa centralnog skladišta raščlanjuje na naše zemlje gdje naša logistika radi cijeli proces fakturisanja robe, prijema robe, zaprimanja robe. Ja kao menadžer pravim takozvane prodajne (selling) pakete koji će biti alat našim komercijalistima, odnosno KAM-ovima (menadžerima ključnih kupaca) zavisno kako su raspoređeni, a poslije KAM-ovi nude robu našim kupcima. Naši kupci u suštini nisu krajnji potrošači, nego parfimerije, odnosno lanci prodaje.

Ono što treba naglasiti u ovom cijelom procesu jeste da sam sell-out kada robu prodamo našim kupcima, mi imamo zaposlene kao što ti znaš promotere na prodajnim mjestima jer si i sam obavljao taj posao, koji trebaju da „izguraju“ robu sa police.

2. Kroz koje faze procesa prodaje teče prodajni proces u kompaniji Orbico d.o.o.? (sa osvrtom na sliku 1.)

Dakle u tom procesu imamo četiri nivoa: asistenta nabavke, mene kao menadžera koji zaprimam i raspoređujem kako i na koji način će ići roba, komercijalistu koji prodaje kupcima i kupce koji prodaju preko naših beauty advisora, odnosno promotera krajnjim potrošačima.

FAZA I - INICIRANJE SARADNJE

3. Koji su to kanali ili alati putem kojih dobijate informacije od važnosti za ostvarivanje kontakta sa potencijalnim kupcima?

Imamo dva segmenta prepoznavanja kupaca, a to su maloprodaje koje smatramo našim kupcima i krajnje potrošače (End Consumers) koje analiziramo. Mi sistematski pratimo razvoj tržišta, porast ili pad različitih sell out-a roba kroz godinu do dvije i na taj način analiziramo šta bi moglo proći ili šta ne, odnosno kako bi našu strategiju znali kako razvijati u budućnosti. Promjena kupaca na tržištu je vrlo spora, odnosno promjena parfimerija jer u državi trenutno egzistira pet do šest jačih lanaca i otvara se manji broj novih prodajnih mjesta, ali tu ne dolazi do velike promjene vlasničke strukture potpuno novih kupaca, ali naravno uvijek pratimo šta se dešava internacionalno, pošto smo mi internacionalna kompanija dobivamo interne informacije iz naše centrale o mogućnosti ulaska internacionalnih lanaca.

4. Na koji način vršite analizu tržišta?

Interne informacije koje dobijamo iz centrale redovno pratimo jer u trenutku kada uđu internacionalni lanci koje mi trenutno nemamo na našem tržištu, potpuno se mijenja način poslovanja zato što mi sad radimo samu distribuciju na prodajna mjesta naše robe, a sa internacionalnim lancima i donekle već sa Cosmetic marketom (CM) kao našim glavnim kupcem roba se radi isporukom na centralno skladište tih kupaca što smanjuje troškove i nama i njima i onda oni unutar svoje kompanije interno raspoređuju robu. Što se tiče krajnjih potrošača pratimo najviše demografiju samog stanovništva, kupovnu moć, procenat kupovine luksuznih dobara jer moramo imati procenat koliko ljudi kupuju luksuzna dobra iznad standardne potrošačke korpe, iseljavanje stanovništva što predstavlja izuzetan problem u našoj zemlji, people metre (People Metrics) koje imamo na našim prodajnim mjestima koji bilježe godišnji ulazak ljudi u parfimerije. Sama činjenica da je sve manji broj određenih prodajnih mjesta i broj ljudi koji ulaze u ta prodajna mjesta govori o problemu samog iseljavanja stanovništva, dakle na jedan način sve je povezano.

5. Koji su ključni kriteriji po kojima vršite kvalificiranje potencijalnih kupaca (razvrstavanje kupaca po prioritetnim skupinama)?

Što se tiče našeg biznisa mi imamo striktna pravila autorizacije prodajnih mjesta. Dakle, pošto se radi o visokoselektivnim brendovima imamo spisak od naših principala, odnosno vlasnika brendova koje uslove kupci moraju ispunjavati da bi otvorili svoja prodajna mjesta i da bi dobili naše brendove, tako da su to najviše kvalifikacije prema kojima biramo buduće kupce ili otvaramo neka nova prodajna mjesta.

6. Na koji način i po kojim kriterijima određujete prioritetne kupce?

Dvije su skupine, kupci prema share-u tj. koliki imaju udio u našoj prodaji i kupci koji su uredne platiše jer solventnost i „cash flow“ su jako bitni, ako ne i najbitniji u svakom

biznisu. Mi moramo biti vrlo zahvalni prema takvim kupcima jer se tako se povećava i share, drugim riječima oni koji uredno plaćaju, uredno dobivaju robu i samim tim raste share naše prodaje. Daleko od toga da odustajemo od nekih kupaca koji imaju nekad problem u plaćanju. Pokušavamo na zajedničke načine vidjeti u čemu je problem, gdje curi novac jer marže su prilično u redu da bi i kupci bili profitabilni da bi mogli vršiti plaćanje. Mi pokušavamo riješiti probleme, ali nažalost bilo je i par slučajeva gdje smo prekidalu saradnju zbog takvih situacija.

7. Kako se pripremate za sastanak sa kupcem?

Mi u firmi imamo zaposlena tri analitičara što ukazuje koliko su nam bitne informacije i podaci o svim segmentima ovog biznisa, o prodaji, o plaćanju, o sell out-ima, o nabavci i slično. To su sve podaci koje vodimo o kupcima, ulaganjima u kupce i procentu koliko smijemo imati stopu ulaganja u kupca prema prometu. Uvijek pratimo takozvane „Year to Date (YTD)“ izvještaje, odnosno poređenje sadašnje godine sa prošlom i poredimo mjesec sa mjesecima kako je najprirodnije. Moje najveće pripremanje jesu ti podaci koje dobijem od analitičara, proučim ih, uvidim gdje su prednosti, a gdje su mane dosadašnjih godina. Prednost za mene je to što sam u ovom biznisu već 12 godina tako da sam upoznat sa historijom kupaca jer se kupci nisu mijenjali u većoj mjeri.

Jako je interesantno da u našoj državi zavisno od demografije na pojedinim prodajnim mjestima zavisi i rast ili pad određenih brendova. Mi tačno nekada znamo koja prodajna mjesta prodaju dobro jedan brend, koji prodaju dobro drugi brend, iako imate uvijek neke top brendove koji funkcionišu. Tako na osnovu analiza znamo koja prodajna mjesta rade i to je jedan od načina pripreme da vidimo šta nam u budućem periodu dolazi od određenih brendova koji tu funkcionišu i onda dajemo fokus na te brendove na tim prodajnim mjestima.

8. Kako teče prodajna prezentacija?

Nakon pandemije koronavirusa gdje su većinom sastanci održavani online, ja lično preferiram sastanke uživo jer sam mišljenja da se mnogo brže i funkcionalnije odvijaju sastanci jedan na jedan, iako to funkcionise i u online svijetu. Jako puno sastanaka obavljamo i u online formatu zbog brzine života i dinamike posla, ali volim više da radimo sastanke uživo. Ranije sam spomenuo da sam vizuelni tip i mislim da prezentacija i fotografija naročito kada su u pitanju cifre daje bolje rezultate, tako da većinu svojih poslovnih sastanaka radim upravo sa prezentacijama.

Što se tiče budžetiranja onako kako pripremam cifre, tako ih i prezentiram. Što se tiče samog vizuelnog identiteta i brendova, mi većinu materijala dobijamo od naših principala

koje moramo prevoditi, ali je jako lako kada imate spremljene materijale jer se radi o selektivnim brendovima gdje vi imate striktna pravila za vizuale te sve ostale postavke marketinga, jer mi moramo imati za svaki naš marketing plan autorizaciju koraka, tako da te materijale što se tiče ovog ljepšeg kreativnog dijela dobijamo od naših principala.

9. Da li Vi i Vaše kolege iz prodajnog osoblja preferirate ličnu prodaju u smislu ličnog ili direktnog kontakta sa predstavnicima iz kompanija koje su kupci proizvoda i usluga koje Vaša kompanija nudi i iz kojeg razloga?

Najviše se preferira lična prodaja jer se na taj način ukazuje pažnja prema lojalnim kupcima. Kroz prethodno pitanje sam obuhvatio i ovo pitanje, a suština jeste da je za ovaj biznis ipak potrebno održavati sastanke uživo jer se radi o ozbiljnim količinama i iznosima pa je potrebno da se sve dogovori do u detalje kako bi proces prodaje bio uspješno obavljen.

10. Da li Vi kao brend menadžer uvijek nastupate sami ili iza Vas stoji još određen broj osoba koje djeluju kao podrška prilikom odlučivanja koje kupce targetirati kako bi i oni ušli u skupinu ključnih, odnosno glavnih kupaca i koje su pozicije te osobe u kompaniji?

Mi imamo četiri KAM vođe ključnih kupaca. Ti ljudi mnogo više znaju o svojim kupcima nego ja iako sam ja tu negdje iznad jer vodim tim menadžera ključnih kupaca. Nikada odluke oko ključnih kupaca ne donosim sam, nego uz konsultacije sa KAM-ovima iz razloga kao što sam naveo da oni bolje znaju kako ti klijenti dišu i kako funkcionišu, te uz konsultacije sa svim ostalim ljudima koji idu na sastanke sa klijentima.

Uvijek u timu idu minimalno dvije osobe (obično menadžeri ključnih kupaca i ja). Mišljenja sam da ni ja ne bih mogao funkcionisati bez njih kao kolega i zato je takva struktura napravljena da bi u konačnici dobro funkcionisala. To je što se tiče tih ključnih kupaca koji jesu trenutno kakvi jesu, a što se tiče drugih kupaca koji rastu, mi imamo strategije razvoja određenih regija u državi ili čak određenih regija u gradu. Mi smo izuzetno vezani za lokacije prodajnih mjesta i na osnovu koncentracije ljudi, odnosno hand consumera na tim određenim prodajnim mjestima.

Što se tiče budućnosti odlučujemo prema tome gdje bi naši kupci mogli otvarati svoja nova prodajna mjesta. Ekspanzija novih šoping centara u Bosni i Hercegovini, naročito u regiji Tuzle i Banjaluke je interesantna za nas jer tu i nemamo do te mjere razvijenu mrežu iako poslujemo na cijeloj teritoriji države, negdje vidimo da bi u budućnosti te regije mogle zaživjeti u vidu novih kupaca koji bi mogli postati ključni kupci u razvoju.

Jako se nadamo da će u skorije vrijeme i avio saobraćaj u našoj državi profunkcionisati i mnogo više raditi. Postoje najave npr. da se uz određene aerodrome, pogotovo Tuzla, Banja Luka, Mostar trebaju otvoriti novi šoping centri, što bi za nas predstavljalo neku potpuno novu dimenziju biznisa jer trenutno imamo male kupce u tim gradovima koji bi svakako mogli preuzeti takve prostore u tim novim šoping centrima gdje bismo dobili novu cirkulaciju ljudi i nove poslove.

FAZA II - RAZVIJANJE ODNOSA

11. Da li se u većoj mjeri kupci sami obraćaju sa zahtjevima za saradnjom ili se u većoj mjeri saradnja zaključuje zahvaljujući prodajnom odjelu kompanije Orbico?

Moram da naglasim da mi trenutno imamo stabilan biznis sa našim dosadašnjim kupcima i pretjerano se ne trudimo pronalaziti nove kupce gdje bi išli na širinu, nego idemo na kvalitet i veći share prema postojećim kupcima. Novi kupci za nas predstavljaju i nove troškove. Dakle to nije samo prodaja, nego se zahtijevaju i nova ulaganja koja su vezana za nabavku namještaja, polica, naših promotera itd. Pa nam nije uvijek u interesu da širimo mrežu, nego da učvrstimo kvalitet dosadašnjih kupaca. Postoje uvijek novi zahtjevi ljudi koji bi ušli u ovaj biznis i radili. Oni se javljaju obično na naše službene info e-mailove.

Mi o tome svakako vodimo računa pošto smo i mi internacionalni i pratimo šta se dešava na globalnoj sceni, pa smo mi kao države raspoređeni u klastere gdje su menadžeri ujedinjani i posmatraju i pregovaraju na nivou klastera kao što je to npr. regija Adria kojoj i mi pripadamo.

12. Koje se tehnike prodaje koriste u kompaniji Orbico d.o.o.?

U kompaniji Orbico rekao bih da najviše koristimo kombinaciju dvije tehnike, a to su zadovoljenje potreba kupaca i konsultativna prodaja. Mi generalno prodajemo luksuzno dobro koje nije primarno za život, toga svakako moramo biti svjesni, ali negdje konsultacijama i djelovanjem marketinga mi namećemo ljudima tu potrebu. Ja lično volim sektor parfema za razliku od skin care-a (njega kože) gdje je skin care tipična konsultativna prodaja gdje mi ljude savjetujemo šta da urade da bi im koža bila najzdravija i šta da koriste od make up-a kako bi izgledali ljepše. Generalno gledano ako imamo beauty advisor-a, sam naziv govori da su oni savjetnici, mislim da mi najviše radimo tu kombinaciju zadovoljenja tako da kažem "izmišljenih potreba" i konsultativne prodaje.

13. Koje tehnike zaključenja prodaje najviše koristi prodajno osoblje kompanije Orbico d.o.o.?

Mi imamo prodajne pakete koji su spremljeni za određene kupce, ti paketi su određenih iznosa i određenih pragova. Najviše idemo na taj način sugestije ili ponude. Pragovi su vezani uz same rabate koji idu po principu ukoliko uzimate veće količine robe onda dobijate po jeftinijoj cijeni, a ukoliko su to manje količine onda veća cijena tako da su ti paketi raspoređeni po rangovima. Kupci biraju prodajne pakete koji im najviše odgovaraju, a mi im svakako predložimo opciju za koju mislimo da je najoptimalnija što i jeste odlika konsultativne prodaje. Ovo se svakako odnosi na kompanije koje su naši klijenti, a ne krajnji potrošači kojima naši klijenti dalje prodaju robu. Tako da tehnika zaključenja prodaje koju koristimo jeste zaključivanje prodaje prijedlogom.

14. Koji je alat ili sposobnost koji se koristi u kompaniji Orbico d.o.o. ključan za ostvarenje poslovne saradnje, odnosno prodaje?

Prije svega imamo dobru historiju i pozadinu firme. Orbico d.o.o. je distributer broj jedan na području Bosne i Hercegovine i regije pa koristimo pozadinu i ime firme koje svakako nije bilo lahko izgraditi. Naša najveća vodilja jeste kvalitet usluge, ali i brzina isporuke robe što je u ovom biznisu jako bitna stavka.

Kao treća stavka jeste i naš interni marketing na kojem svakodnevno radimo bez obzira na to što radimo promocije naših brendova za koje radimo distribuciju, kompanija ima svoj odjel internog PR-a gdje indirektno radimo promociju same kompanije, kvaliteta, rada, ljudi i postulata pod kojim poslujemo i tako koristimo sistem gdje kombinujemo interni marketing, marketing proizvoda i našeg background-a od početka pa do danas.

FAZA III - UČVRŠĆIVANJE ODNOSA/JAČANJE SARADNJE

15. Šta od dodatnih usluga ili benefita nudite kompanijama kupcima kako biste ih potakli na saradnju ili ostvarenje prodaje?

Kompanija svake godine sa našim kupcima potpisujemo nove ili godišnje ugovore. Godišnji ugovori su napravljeni na način da nešto što dajemo želimo još više zauzvrat. To zauzvrat je još veći share i povlačenje robe. Da bi imali čvrst odnos sa kupcima ključne su dvije stvari, a to su da kupci treba da vide koristi od naših brendova tj. da dobiju fer i korektnu maržu na našim brendovima i da dobiju određene rangove rabata prema povlačenju. Da bi imali stalan odnos sa kupcima mora postojati uzajamno povjerenje.

Menadžment i vođenje brendova i odnosa sa kupcima gradi se isključivo na fer i korektnom odnosu, iskrenom odnosu bez obzira što se radi o prljavoj igri biznisa da se uvijek odnos treba graditi na iskrenosti. Mislim da smo još uvijek na nivou onih biznisa barem u Bosni i Hercegovini gdje ljudi cijene iskrenost i da se ne bi trebalo raditi suprotno

tome. Kada godinama održavate odnos sa kupcima baziran na povjerenju stvarate čvrst odnos koji rezultira u korist obje strane.

16. Koje od dodatnih usluga ili benefita koje nudite kupcima daju najbolje rezultate?

Najveća korist dolazi kada se drži optimalna količina zaliha (stock-a). Potrebno je uvijek dobro procijeniti šta se dobro prodaje, a šta ne. Ne bi se smjelo dešavati da imate tzv. "prazne narudžbe", a to su one prodaje koje su se mogle realizovati, ali se nisu realizovale. Svjesni smo da su mnoge kompanije dijelom troškovno orijentisane, ali mišljenja sam da ipak zalihe uvijek trebaju postojati kako bi se mogla obaviti prodaja ukoliko do nje dođe.

Povećanjem prodaje svi troškovi postaju manji i u suprotnom smanjenjem prodaje troškovi rastu. Mnogi menadžeri griješe jer se fokusiraju na smanjivanje troška čisto da bi smanjili trošak ne gledajući da smanjenje troška dovodi i do smanjenja prodaje. Mislim da se svaki biznis treba voditi prvobitno prodajom, a ne troškovima, osim određenih branši koje su obrnuto od ove filozofije. Tehnika koja dovodi do profita u našem slučaju jeste fokus na povećanju prodaje.

17. Koliko po Vašem mišljenju isporuka pospješuje i olakšava sklapanje poslova sa kupcima?

Isporuka pospješuje kompletan proces jako puno. Razlog tome je što se radi o luksuznim brendovima tj. luksuznoj robi gdje ljudi kupuju robu komadno. Radi se o veoma visokoj nabavnoj cijeni proizvoda gdje ljudi određene reference mogu kupiti po tri komada i mi tada dobijamo određeni volumen. Međutim, ako nemate ta tri komada trenutno na policama npr. sedam dana jer ste zakazali u isporuci, kupci koji taj dan dođu da nešto kupe će svakako obaviti kupovinu, ali ne vaših brendova, nego konkurentskih. 70% ovog posla se svodi na poklone.

Kada ljudi uđu u parfimeriju da kupe određeni brend i njega nema na policama, oni pribjegavaju konkurenciji koja će im pored glavnog proizvoda dati i poklon. Mi obezbjeđujemo poklone našim kupcima tj. drugim kompanijama koje te poklone daju krajnjim kupcima i tako se povećava prodaja, a zauzvrat te iste kompanije ponovo od nas kupuju nove količine robe. Brzina isporuke je možemo reći i ključ uspjeha.

Naše centralno skladište je smješteno ovdje u Sarajevu pa je brzina isporuke na visokom nivou, ali mi isto tako moramo biti jako brzi i kada se radi o drugim gradovima, naročito o Banja Luci, Tuzli i Mostaru gdje također vršimo isporuke na vrijeme bez kašnjenja. Također se mora paziti i na balans koliko će se poslati poklona u odnosu na količinu jer se

često dešava da kupci ne iskoriste te poklone tokom perioda kampanje i animiranja kupaca pa se ti pokloni vraćaju nazad.

18. Šta je kupcima najveći okidač kada se radi o uslovima isporuke kao jako bitne karike u lancu isporuke robe?

Kada govorimo o uslovima isporuke kao najveći okidači za kupce su brzina, mjesto isporuke i kvalitet isporuke.

19. Koji su koraci i alternative ukoliko se proces isporuke ne obavi na tačno ugovoreni način?

Mi generalno imamo svoje osoblje zaposleno u distribuciji, međutim ukoliko mi kao kompanija zakažemo prilikom procesa distribucije, onda angažujemo naše eksterne saradnike, a to su najčešće novoosnovane kompanije poput brzih pošta, a sve iz razloga kako bi se održali dobri odnosi sa kupcima i ispoštovao dogovor. Takve kompanije često znaju biti jako skupe, ali cijena njihovih usluga nikada nije skuplja od opcije da dođe do toga da se pokvari ili naruši odnos sa našim kupcima. Za distribuciju u manje gradove koristimo brze pošte jer nam nije isplativo na tim mjestima zapošljavati nove ljude.

20. Kojim marketing alatima i tehnikama zadržavate postojeće kupce i koji od njih se pokazao najviše efikasnim?

Trenutno se mijenja struktura. Nakon pandemije koronavirusa najviše smo usmjereni na web shopove ili online kupovinu i digitalni marketing. Online kupovina u Bosni i Hercegovini bilježi najveći porast u zadnje tri do četiri godine, tako da se mi najviše usmjeravamo na digitalni marketing kada se radi o brend imidžu i svijesti o brendu koju trebamo postići. Ovakva vrsta oglašavanja postaje i najjeftinija i najisplativija opcija za oglašavanje. Radimo i BTL (Below The Line) oglašavanje, te smo stava da je i dalje taj prodajni susret između promotera tj. beauty advisor-a sa kupcem gdje promoteri daju promo materijale, uzorke proizvoda, informacije i slično, jako bitan kako bi se zadržali stari kupci i pridobili novi.

21. Iz Vaše perspektive, kolike su mogućnosti unaprijeđenja već slobodno možemo reći jako zavidnih rezultata koje Vaša kompanija konstantno ostvaruje?

Razvoj i naše kompanije zavisi svakako i od razvoja samog društva. Mi nijedne godine kao kompanija nismo padali pa čak ni u 2020.-oj godini kada se desila korona. Konstantno bilježimo rast historijski gledano. Također uvođenjem distribucije novih brendova mi zadržavamo nivo prihoda na koje smo već navikli. Mišljenja sam da ćemo u budućnosti morati uraditi i transformaciju cijele kompanije bez obzira što smo najbolji distributer u

regiji, mi ćemo pokušavati da na jedan način budemo i konsultanti u cijelom ovom biznisu. Naravno to bi se povezalo i sa ranije spomenutom online prodajom jer je moguće i da naša distributerska moć krene slabiti, pa bi se posao mogao širiti prema pružanju konsultantskih usluga.

22. U kom smjeru je kompanija trenutno usmjerena sa osvrtom na marketing strategije?

Konkretno ogranak kompanije pod nazivom Orbico Beauty trenutno najviše posluje u uslovima kozmetike. Naša strategija je usmjerena prema ulasku na nova tržišta. Beauty kategorija obuhvata i fashion, a to je segment odjeće pa ulazimo i u taj biznis distribucije odjeće što je jedan od strateških budućih planova Orbico Beauty.

Kompanija je usmjerena u budućnosti prema široj prezentaciji brendova kako bi zaokružili u jednu cjelinu fashion i beauty segment. Što se tiče marketinga pratimo trendove samog razvoja, a trenutno smo najviše usmjereni na digitalni marketing što zasigurno planiramo u narednih pet godina da provodimo. Nastojimo reducirati određene aktivnosti koje ne daju željene rezultate.

Nekada su određeni kanali oglašavanja bili izuzetno popularni i skupi kao što su TV i vanjski (outdoor) kanali oglašavanja tipa bilborda i plakata, a sada takve kanale oglašavanja koristimo samo u manjoj mjeri. Najviše gledamo rezultate oglašavanja, kampanja te gledamo povrat na investirano ROI (Return on Investment).

Svake godine uzimamo jednu kampanju koju provedemo kroz sve kanale oglašavanja koje koristimo i gledamo gdje su najbolji rezultati i nastavljamo primjenjivati te kanale. Najbolji način za uštedu jeste da prestanete koristiti one kanale i alate koji nisu davali dobre rezultate, dok u suprotnom ne treba štediti na stvarima koje prave dobru prodaju i rezultat.

Dodatna pitanja:

23. Koja faza u procesu prodaje po Vama igra najveću ulogu ili smatrate da sve faze imaju jednako važnu ulogu za uspješnost prodajnog procesa?

Sve faze prodajnog procesa u kompaniji Orbico vidimo kao jedan neraskidiv lanac gdje ako se jedna karika prekine ili počne pucati, onda i sve ostale karike pucaju. Izbaciti bilo koju od navedenih faza bilo bi jako pogrešno jer su sve na svoj način jako bitne.

24. Da li smatrate da Vaša kompanija Orbico d.o.o. prati teoretski koncept prodajnog procesa ili je izvršena modifikacija po vašoj poslovnoj praksi?

Kompanija Orbico i jeste uradila jednu određenu malu modifikaciju kada uporedimo praksu i teoretski koncept, a radi se o fazi isporuke. Modifikacija od teoretskog koncepta jeste što Orbico vrši kolektivno naručivanje i isporučivanje pomoću centralnog skladišta u Zagrebu iz razloga smanjenja troškova što i ne odstupa toliko od školskog primjera distribucije.

SWOT matrica pitanja

25. Šta je glavna snaga, a šta glavna slabost u prodajnom procesu kompanije Orbico d.o.o. u odnosu na druge kompanije?

Velike kompanije kao Orbico jesu razvijene i jake, ali isto tako velike kompanije su zbog svoje veličine spore u promjenama i mišljenja sam da je to najveća mana ovakvih velikih kompanija. Dok se pokrene velika sila potrebno je mnogo više napora i mnogo više vremena kada su u pitanju promjene. Primjeri takvih promjena su trenutna ekonomska kriza, ratovi, pandemija koronavirusa i slično.

Sa druge strane velike kompanije kao Orbico imaju sigurnost u zalihama širokog asortimana roba koje bi mogle da nude u trenutku pada prodaje luksuznih proizvoda. Primjer za to je pandemija koronavirusa gdje je kompanija Orbico pojačala fokus sa prodaje luksuznih proizvoda na prodaju dezinfekcionih sredstava, deterdženata, sapuna kako bi se nadoknadio pad prodaje luksuznih proizvoda.

Najveća snaga bi se mogla ogledati u veličini kompanije, ali sa druge strane može biti i najveća slabost u vidu sporog procesa prilagođavanja većim promjenama. Situacija kod manjih kompanija jeste da su prilagodljivije i fleksibilnije, ali se onda postavlja pitanje koliko su one finansijski stabilne i jake. Također manje promjene za velike kompanije mogu biti jako teške zbog velikog broja zaposlenih. Kompanija Orbico ima 550 zaposlenika u distribuciji pa i najmanja promjena može da izazove ili problem ili određeni nedostatak u cijelom procesu jer je potrebno vrijeme prilagođavanja.

26. Šta su najveće šanse, a šta najveće prijetnje regularnom odvijanju prodajnog procesa u kompaniji Orbico d.o.o.?

Jedna od velikih prijetnji jeste rast popularnosti direktnih uvoza. Krajnji potrošači tako izbjegavaju distributere u državi. Još veća prijetnja jeste online prodaja gdje krajnji potrošači mogu da naručuju putem online stranica i da im proizvodi budu dostavljeni brзом poštom. Jedna od najvećih šansi kojoj teži kompanija Orbico jeste otvaranje naših maloprodaja. Naša strategija je da otvorimo svoje maloprodaje kako ne bismo zavisili od

kupaca koji od nas trenutno kupuju robu. Kroz zadnje dvije godine smo otvorili dva prva maloprodajna objekta u Bosni i Hercegovini.

27. Šta smatrate najjačim alatom ili oružjem bez kojeg kompanija Orbico ne bi bila ovako visoko pozicionirana na tržištu kao što je to sad, a i već od ranijih godina?

Kao najjače alate zbog kojih je kompanija Orbico tu gdje jeste izdvojio bih zasigurno ljude i brendove. Kada imate dobre zaposlenike i brendove uvijek imate osnovu da pravite čuda i budete uspješni.

Intervju: Ruzmir Bašalić – asistent logistike

1. Kako izgleda proces prodaje u Vašoj kompaniji? i

2. Kroz koje faze procesa prodaje teče prodajni proces u kompaniji Orbico d.o.o.? (sa osvrtom na sliku 1.)

Prodaja u kompaniji Orbico je podijeljena u nekoliko segmenata ljudi koji rade na terenu i onih koji su u objektima zaduženi za svakodnevni kontakt sa kupcima.

To su naši komercijalisti koji su zaduženi za obilazak kupaca, svaki je zadužen za svoju regiju i za svoje kupce tj. od same komunikacije, istraživanja potreba i trenutne pozicije kupaca i slično. Sa druge strane imamo CSR-ove odnosno Customer Service Representative koji su nosioci prodajnog tima kao osobe koje su zadužene za kontakt sa kupcima i rješavanje kupčevih zahtjeva, zatim imamo KAM-ove, koji su bazirani isključivo na ključne kupce koji vode računa o svim tim tear 1 kupcima broj jedan po prodaji. Nakon ovog osoblja imamo i brend menadžere koji vode računa o svojim brendovima i imamo još klastere koji su zaduženi za kompletne divizije kako za luksuzne proizvode tako i za ostale proizvode koje nudi kompanija Orbico.

Kada govorimo o procesu kako prodajno osoblje koristi tehnike i dolazi do kupaca, kako otvara nova vrata, možemo reći da je to jako zahtjevan i izazovan posao. Naše prodajno osoblje svoje tehnike bazira na načinu da sačuva već postojeće kupce pružajući im najadekvatniju i najkvalitetniju uslugu po pitanju određenih proizvoda, što znači da im se obezbijedi prihvatljiva cijena kao i kvalitet kojim će oni biti zadovoljni. Mišljenja sam da prodajno osoblje ima jako dobru razvijenu strukturu. Jako je dinamičan posao na terenu, zahtjevan uz puno propratnih radnji u smislu da li su se sve radnje za lansiranje novih proizvoda na vrijeme izvršile, kako i na koji način se prate marketinške akcije kako će se proizvod pokazati na tržištu i slično.

Trenutno se sve bazira na saradnji sa influencerima koji se pokazao kao najbolji način oglašavanja i marketinga. Ja kao asistent logistike sam više baziran na logistički dio koji je podrška u procesu nabavke proizvoda, u tehničkom dijelu otvaranja i pripreme proizvoda u sistemu, zatim da se obezbijedi isporuka na vrijeme, da se primke unesu na vrijeme i da roba ne čeka odnosno da skladište odradi svoj dio posla vezanog za deklarisanje kako bi proizvodi bili dostupni u što kraćem roku i spremni za prodaju.

FAZA I - INICIRANJE SARADNJE

3. Koji su to kanali ili alati putem kojih dobijate informacije od važnosti za ostvarivanje kontakta sa potencijalnim kupcima? i

U principu 90% kontakata sa kupcima ostvaruju komercijalisti. Bilo je često situacija da kupci dobiju kontakt brojeve od nas iz logistike i onda traže određene proizvode. Mi upućujemo komercijalistu prema tom kupcu da prezentuje ponudu i dogovori detalje posla. Takvi kupci su npr. bili za thalgo proizvode, professional diviziju, SP za frizerske salone i oni nas pozivaju svakodnevno, ali u principu barem mjesečno imamo pozive od nekih salona koji žele da dogovore narudžbu robe. Mi ostavljamo kontakte i zadužujemo komercijalistu na tom dijelu terena koji dalje dogovara određenu ponudu ili paket prema potencijalnom kupcu i odmah nakon ostvarenja saradnje taj kupac ulazi u našu bazu kupaca. To je jedan od načina kako dolazimo do kupaca, a drugi način jeste pomoću digitalnog marketinga.

U kompaniji Orbico imamo tim koji je zadužen za društvene mreže, oglašavanje odnosno digitalni marketing i tako dolazi do promocije i plasmana proizvoda gdje se kupci javljaju pojedinačno gdje mogu kupiti taj proizvod i u kojoj prodavnici. Ovdje se radi uglavnom o krajnjim potrošačima, a bilo je slučajeva i da se javljaju manji kupci u vidu manjih kompanija. U principu svi veći kupci kao što su velike parfimerije koje su zastupljene na našem tržištu se već nalaze u našem portfoliju jer je ranije ostvarena saradnja. Trenutno se najviše javljaju sporadični kupci koji tek započinju biznis ili su postojali pa se ugasili, a sada ponovo pokreću biznis pa žele da uspostave kontakt.

4. Na koji način vršite analizu tržišta? i

5. Koji su ključni kriteriji po kojima vršite kvalificiranje potencijalnih kupaca (razvrstavanje kupaca po prioritetnim skupinama)?

Nakon jednog perioda nakon što se stupi u kontakt sa kupcem te se ostvari određena saradnja, vrši se analiza koju količinu i koju vrijednost robe kupac kupuje od nas na mjesečnom nivou. Za ova dva kriterija možemo reći da su jako bitni prilikom razvrstavanja

kupaca u kategorije. Još jedan, a najvažniji kriterij jeste i način plaćanja. Kod načina plaćanja jako je bitno znati koji kupci preferiraju odgođeno plaćanje, avansne uplate, uplate cjelokupnih iznosa ili uplate po otplatnom planu. Dakle, sve su ovo kriteriji koji odlučuju i koju ćemo kategoriju svrstati određene kupce.

Za primjer jednog kupca možemo uzeti onog koji konstantno mjesečno naručuje od 50.000 do 100.000 KM, dok kao primjer drugog imamo onog koji naručuje 5 do 6 puta po 6 ili 7.000 KM, ne znači da ćemo te kupce razvrstati u različite kategorije iz jako bitnih razloga, a to su promet i zarada. Tako npr. u C kategoriju možemo svrstati manje kupce koji manje i rjeđe naručuju, ali u konačnici je jako bitno to što se nijedan kupac ne odbija jer i dosta malih kupaca može napraviti veliki i značajan promet. Kao top kupci mogu biti npr. velike kompanije kao što su DM, CM, Inoma, Plaza i slično.

Ovdje možemo spomenuti i MAC maloprodaje i FABU maloprodaje koje rade posebnu odvojenu priču. To su Orbicove maloprodajne poslovnice za dalju distribuciju robe koje su smještene u BBI centru. FABU radi na principu da ima samo određene popuste ili mjesečne aktivnosti, posjeduje kompletan asortiman i jedan poseban dio za FABU koji Orbico nema dok je MAC brend i priča za sebe. Iris i Floris se nalaze u Banja Luci i Mostaru i oni imaju jedan dio MAC-a u svojim radnjama, ali naša radnja MAC u BBI-u je posebno maloprodaja za MAC proizvode.

6. Na koji način i po kojim kriterijima određujete prioritetne kupce?

Na ranije treba dodati da kada određujemo kupce po kategorijama i prioritetima moramo najviše gledati iznos prometa, način plaćanja i da li su svi uslovi i propisi saradnje ispunjeni. Ako su uslovi ispunjeni onda kupac može npr. rasti iz D kategorije u C, iz C u B, iz B u A i tako postati top kategorija koja je u vrhu i da bude jedan od prvih pet kupaca naše kompanije.

7. Kako se pripremate za sastanak sa kupcem?

Nekada su ti sastanci održavani barem jednom mjesečno. Sada zbog određenih zahtjeva sa naše strane i sa strane kupaca u smislu njihovih želja kao što su način na koji kupac želi robu, dinamika isporuke, plaćanje i slično, došlo se do toga da se sastanci održavaju nekada promptno ovisno od hitnosti, nekada sedmično, a nekada mjesečno. Trenutno smo u fazi da se na tromjesečnom nivou održavaju sastanci i prezentacije, sumiranje kvartalnih rezultata i dalje dogovaranje saradnje. Na ovim sastancima se iznose podaci npr. da smo u CM-u propustili prodaju od 150.000 do 200.000 KM zato što možda tada nismo imali tih proizvoda na stanju, a zatim se traže razlozi zašto se to desilo i slično. Razlog tome npr. može biti da su proizvodi bili nedostupni u fabrici i slično.

Na tim sastancima se fokusiramo ne na probleme, nego na stvari i procese koje bismo mogli unaprijediti. Kako sa jedne, tako i sa druge strane se nastoji naći dogovor kako bi taj kupac bio zadovoljan, a također i njegovi potrošači i samim tim mi ćemo ispuniti svoj plan. Sastanci su se u konačnici sveli na kvartalne, brend menadžeri odnosno menadžeri divizija sa kupcima dogovaraju promocije, aktivnosti, popuste i gratise što bi moglo biti kupcu interesantno i što može dovesti do lakšeg zaključenja saradnje.

Sve ove aktivnosti se provode kako bi se i povećala prodaja ili održala na istom nivou. Ukoliko se vidi da prodaja prema određenom kupcu slabi mi mu dajemo stimulans kako bi taj kupac povukao veću količinu robe. Kroz ove pakete mi kupcima omogućavamo da i oni ostvare svoju korist.

8. Kako teče prodajna prezentacija? (Da li putem usmene prezentacije, vizualne ili putem drugih sredstava komunikacije?)

Najispravniji način koji primjenjujemo jeste taj što od proizvođača brendova dobijamo gotove marketing i promo materijale te iste koristimo na prodajnim prezentacijama. Putem e-maila često se mnoge stavke zaborave spomenuti i to je jedna od mana ovog vida komunikacije. Brend menadžeri često koriste lične susrete gdje mogu dogovoriti sve bitne elemente u jako kratkom vremenu.

Svaki brend menadžer zna šta je to što može ponuditi kupcu kroz prezentaciju, promociju i slično. Na tim sastancima se postiže dogovor na osnovu kojeg će se posao i realizovati. Mi predložimo određenu količinu i cijenu robe, kupac iznosi svoje potrebe i na bazi toga se kreira paket koji je najoptimalniji za nas kao dobavljača tj. distributera, a i za kupca.

Za primjer možemo uzeti CM kompaniju koja će nekada uzeti puder i lak iz našeg asortimana umjesto pudera i maskare, jer im je ovaj paket proizvoda uz sve uslove prodaje koje nudimo atraktivniji nego drugi. Zatim se dalje ti proizvodi prezentuju, marketing tim predočava koji su to sve benefiti koje kompanija kupac može ostvariti prodajom ovih kupaca uz moguće popuste i gratise prema krajnjim kupcima. Kratko rečeno kontakt sa kupcima i sastanci na kojima se dogovara kompletan prodajni proces i saradnja su od ključnog značaja u ovom poslu.

Kada se uspostavi jasna i precizna komunikacija uz jasno iznesene ciljeve od obje strane u procesu, kada jedna strana jasno zna šta će ponuditi, a druga šta će prihvatiti ili u suprotnom tražiti dodatne opcije i pogodnosti vode do finalnog dogovora kada se podvlači crta, potpisuje se ugovor i kreće se u realizaciju posla.

9. Da li Vi i Vaše kolege iz prodajnog osoblja preferirate ličnu prodaju u smislu ličnog ili direktnog kontakta sa predstavnicima iz kompanija koje su kupci proizvoda i usluga koje Vaša kompanija nudi i iz kojeg razloga?

Unutar kompanije Orbico mi se trudimo da između sektora što više sarađujemo. To znači da je svaka informacija o potencijalnom kupcu i mogućoj saradnji koju bilo ko od zaposlenika dobije dobrodošla. Nivo takve saradnje ovisi o upućenosti zaposlenih na različitim pozicijama o tom segmentu posla, u ovom slučaju o prodaji i prodajnim procesima. Svakako su tu postavljene granice jer smatramo da su osobe na tim pozicijama upravo profesionalci koji poznaju svoj posao i rade ga na najbolji način.

Za primjer možemo uzeti poziciju asistenta logistike koji ne može prezentovati određeni brend ili proizvod kao neko iz prodaje ko je zadužen upravo za taj dio posla. U suprotnom slučaju kolege iz prodaje ne znaju šta je sve potrebno obaviti unutar odjela logistike da bi se uopšte započeo proces prodaje. To znači da prodajno osoblje nije upućeno u operativne procese logistike prilikom nabavke robe, uvoza i carinjenja, pregledanja u skladištu, unošenja primki, kreiranja i izmjena cijena, stavljanja na stanje i slično.

Lična prodaja je svakako zastupljena jer se kao kolektiv trudimo promovisati i prodati proizvode i mislim da je to jedan od jako pozitivnih primjera kako se zajedničkim snagama ide prema cilju. Kao kolektiv mi nastojimo da svim kupcima koji se obrate nekome od nas sa upitima, pružimo i odgovor ukoliko raspolažemo informacijama.

Takva pitanja se najčešće odnose na to da li će određenih proizvoda biti na stanju, da li će doći novi proizvodi, da li će se uvoditi novi brendovi, može li se unaprijed rezervisati količina robe, da li će biti rasprodaja i slično.

Odgovori na ova pitanja mogu ići preko bilo koga ko ima dovoljno znanja vezanog za upit ili se daje kontakt osobe koja je zadužena za taj dio i za koju se zna da će to obaviti na najbolji mogući način. Sa gledišta moje pozicije svi zaposlenici u kompaniji su zaduženi za određeni dio posla i koliko god kolegijalnost bila na visokom nivo, ipak bi se trebali poštovati okviri i zaduženja određenih pozicija i prepustiti taj dio posla osobi ili osobama koje najbolje poznaju kako to obaviti na pravi način.

Logistika je podrška i vjetar u leđa prodaji i jako zahtjevan posao koji se mora obaviti tehnički i operativno, da bi osoba u prodaji mogla uopšte doći do faze kada se klikne na skener i proda proizvod. Sve dok proizvod nije uvezen, dovezen, zaprimljen i deklarisan, on još uvijek nije raspoloživ za prodaju jer kao takav on ne može izaći na tržište. Ako se u ovom procesu desi kašnjenje, dešavalo se da proizvodi znaju i do pet dana čekati da izađu na police.

Ako se desi da neka od ovih logističkih faza kasni i koči proces, to može biti razlog da nemamo finalan proizvod koji je spreman za tržište. Za primjer možemo uzeti lijepljenje deklaracija na proizvode koje može dovesti da proces kasni nekoliko dana, a tih nekoliko dana je u poslovima prodaje jako velik period u kojem se dešavaju gubici koji mogu biti jako veliki. Čak i dva dana su jako veliki zaostatak jer vi kao dobavljač i distributer u najvećem broju slučajeva možete da ne ispoštujete rokove i nakon toga gubite kupca.

10. Da li Vi kao asistent logistike uvijek nastupate sami ili iza Vas stoji još određen broj osoba koje djeluju kao podrška prilikom odlučivanja koje kupce targetirati kako bi i oni ušli u skupinu ključnih, odnosno glavnih kupaca i koje su pozicije te osobe u kompaniji?

Nas ima četvero što zastupamo brendove i sve ovo ostalo što se tiče logistike. Poprilično smo samostalni u svom poslu, ali sve ove bitnije odluke idu preko menadžera divizije i svako od nas ima svog menadžera divizije kojem podnosi izvještaj kako teče proces. Generalno mi možemo dati prijedlog i svoje mišljenje vezano za veće odluke i poslove i u konačnici kao tim sa menadžerom donosimo odluke.

Kada se naiđe na problem ili na prostor za napredovanje, mi kao logistika podnosimo izvještaj menadžeru divizije o tome, a uz to dajemo i prijedloge za rješenje problema ili prijedloge za napredak našeg sistema. Ovakva praksa se do sada pokazala jako učinkovitom jer uz timski rad imamo više mišljenja i lakše se dolazi do rješenja, dok niko iz tima ne donosi odluku individualno i bez saglasnosti kolega iz tima.

Svi koji su kontaktirani od strane kupca ili dođu u dodir sa kupcem na bilo koji način, mi se trudimo pružiti sve informacije kojima raspolažemo kako bi ga uspjeli pridobiti i ostvariti saradnju. Ukoliko ima određenog nezadovoljstva ili prigovora, mi saslušamo kupca i pravimo zapisnik i reklamaciju i šaljemo na više instance na odlučivanje šta poduzeti dalje.

FAZA II - RAZVIJANJE ODNOSA

11. Da li se u većoj mjeri kupci sami obraćaju sa zahtjevima za saradnjom ili se u većoj mjeri saradnja zaključuje zahvaljujući prodajnom odjelu kompanije Orbico?

U zadnjih pola godine kako smo osposobili marketing tim, većina kupaca se nama javlja. Oko 90% naših kupaca su kupci sa kojima već od ranije radimo, a preostalih 10% su novi kupci i oni koji tek rastu. Novi kupci se najčešće javljaju marketing odjelu na osnovu reklama koje se postavljaju na društvene mreže, a nekada se javljaju i odjelu logistike te se ti upiti ili odmah rješavaju ili prosljeđuju dalje. Kada se kupci sami obrate kompaniji Orbico, to je već znak povjerenja i izgrađenog imidža u očima kupaca. To svakako

olakšava posao jer sljedeći korak koji se poduzima nakon što se kupac obrati jeste taj da se dalje angažuje komercijalista kako bi uslužio kupca i eventualno ostvario saradnju s istim.

Mnogi kupci žele da posluju sa nama jer kompanija Orbico ima veliko ime stečeno uspješnim i odgovornim poslovanjem. Mogućnosti koje su pružene kupcima da stupe u kontakt sa kompanijom Orbico su velike i one umnogome olakšavaju posao komercijalistima jer se skraćuje faza iniciranja saradnje, smanjuju se troškovi službenih putovanja i ostvaruje se ušteda jako bitnog resursa, a to je vrijeme.

12. Koje se tehnike prodaje koriste u kompaniji Orbico d.o.o.?

Kompanija Orbico primjenjuje konsultativnu prodaju. Spomenut ćemo ponovo kvartalne sastanke gdje se pravi prijedlog prodaje u naredna tri mjeseca. Planovi se prave na godišnjem nivou, dok se na tromjesečnim detaljnije razmatra kako postići taj godišnji plan kroz tromjesečja, odnosno kvartale.

Na njima dogovaramo koliko će trajati određena promocija ili aktivnost, koliko će trajati akcije i popusti, koji će paketi proizvoda biti u opticaju i slično. Također koristi se i tehnika bazirana na zadovoljenju potreba, razmatra se šta su to kupčeve potrebe i zahtjevi uz nastojanje da se to kupcu obezbijedi i omogućiti.

13. Koje tehnike zaključenja prodaje najviše koristi prodajno osoblje kompanije Orbico d.o.o.?

Tehnika zaključenja prodaje koja se najčešće koristi u kompaniji Orbico jeste zaključenje prodaje prijedlogom. Ono što mi kao kompanija iniciramo jeste da pošaljemo plan, dajemo prijedlog i nudimo ono najbolje što u tom trenutku možemo ponuditi i na taj način se i realizuje prodaja.

14. Koji je alat ili sposobnost koji se koristi u kompaniji Orbico d.o.o. ključan za ostvarenje poslovne saradnje, odnosno prodaje?

Mišljenja sam da je organiziranost kompanije ključni alat ili sredstvo za ostvarenje poslovne saradnje. Sve pozicije su na određeni način povezane te čine jedan neraskidiv lanac. To se može vidjeti od samog procesa nabavke tj. uvoza, distribucije, skladištenja i na kraju do realizacije prodaje. Ukoliko neki od ovih koraka u lancu kupcu ne odgovara kompletan proces je ugrožen.

Za primjer možemo uzeti dostavu koju je potrebno besprijekorno sprovesti. Ako je ta karika kasnila, uzalud je sve ostalo što se ranije uradilo i kroz narudžbu robe, deklarisanje, prodaju i ostale podfaze, jer ukoliko se desi da je slučajno određena paleta pogrešno

natovarena i ispostavljena, tada nastaje problem u vidu nezadovoljstva kupca. Proces prodaje je završen tek onda kada dostavljač vrati ovjerenu fakturu. Da bi se kompletan proces obavio na pravi način i u dogovorenom roku sve karike u lancu treba da rade besprijekorno.

FAZA III - UČVRŠĆIVANJE ODNOSA/JAČANJE SARADNJE

15. Šta od dodatnih usluga ili benefita nudite kompanijama kupcima kako biste ih potakli na saradnju ili ostvarenje prodaje?

To su promocije, određeni popusti, manipulativni proizvodi i gratisi, količinski rabati, brža isporuka kada je to jako hitno i slično. Kompanija ima sistem gdje sve isporuke za ostale regije idu iz poslovnice u Sarajevu, a kao dodatne poslovnice za dalju distribuciju imamo Tuzlu i Banja Luku.

Iz Sarajeva se dva do tri puta roba šalje dalje za te poslovnice. Praksa isporuke u kompaniji je ustaljena jer se tačno zna kojim danom se u koji grad šalje roba i kojim kupcima. Sistem je doveden do visokog nivoa preciznosti gdje se narudžbe puštaju tačno u određeni sat i nema bespotrebnih odstupanja. Za primjer možemo uzeti narudžbu za Trebinje koja se mora pustiti u četvrtak kako bi roba bila na adresi u petak.

Sve što se radi iz centralnog skladišta u Sarajevu je praćeno SkyTrack-om tako da se ne mogu desiti oscilacije u isporuci. Postoje situacije kada kupac zbog posjete principala ili iz drugih razloga ima potrebu da naruči robu pored svih procedura koje su ustaljene, opet se nastoji izaći u susret kupcu pa se čak i KAM-ovi i brend menadžeri potrude da dostave robu kako ne bi bilo kašnjenja i nezadovoljstva ili gubitka saradnje sa kupcem.

16. Koje od dodatnih usluga ili benefita koje nudite kupcima daju najbolje rezultate?

Tačnost i brzina isporuke su pod brojem jedan. Svi koji plaćaju velike sume novca da bi dobili kvalitetne proizvode žele da to bude na vrijeme. Na drugom mjestu su svakako rabati, popusti i pokloni praćeni reklamnim materijalom koji se dijele kupcima. Dalje promocijom naših proizvoda u objektima naših kupaca mi također vršimo indirektnu promociju tih kupaca i njihovih prodajnih objekata što je još jedan od benefita koje kupci ostvaruju.

17. Koliko po Vašem mišljenju isporuka pospješuje i olakšava sklapanje poslova sa kupcima?

Isporuka pospješuje poslovni proces u velikom procentu, ali svakako ona nije presudna. Na isporuku su i dobavljači i kupci jako osjetljivi, a naročito kada se dogovore uslovi i termini

isporuke koje je potrebno i ispoštovati. Orbico se obavezao da u roku od 48 sati i primi i realizuje narudžbu.

18. Šta je kupcima najveći okidač kada se radi o uslovima isporuke kao jako bitne karike u lancu isporuke robe?

Najveći okidači vezani za uslove isporuke jesu brzina isporuke, tačnost i uslovi prodaje.

19. Koji su koraci i alternative ukoliko se proces isporuke ne obavi na tačno ugovoreni način?

Prvo se razmatraju mogućnosti unutar kompanije da neko od osoblja ko je slobodan, obavi isporuku nekim od službenih automobila. Obično taj posao preuzimaju komercijalisti, a ukoliko se isporuka ne može realizovati na ovaj način, angažuje se brza pošta. Troškovi angažovanja brze pošte idu svakako na račun kompanije Orbico, ali to su također jako rijetki slučajevi koji se dešavaju jednom mjesečno pa postoji opravdanost za korištenje brze pošte kao eksternog saradnika. Kada su u pitanju maloprodajni objekti za koje je potrebno nekada svega nekoliko manjih paketa robe, nastoji se to ispoštovati i na ovaj način pokazati kupcu da nam je bitan i da može dobiti uslugu gotovo u svakom momentu kako mu posao ne bi trpio jer nekada se nešto veoma lahko može prodati, a zalihe budu istrošene.

20. Kojim marketing alatima i tehnikama zadržavate postojeće kupce i koji od njih se pokazao najviše efikasnim?

Odgovor je veoma jednostavan, a to je da kupce zadržavamo kvalitetom usluge. Tu svakako spada i digitalni marketing i rad sa influencerima koji je sada jedan od najvažnijih načina oglašavanja. Influenseri imaju ogroman broj pratilaca i kada se oni uključe u prenos uživo, odmah imate oko 1000 do 1500 osoba koje prate npr. kako se neko šminka Profusion maskarom ili kako neko koristi Estee Lauder puder ili kako neko koristi Tom Ford parfem i slično. Ovakav način oglašavanja se do sada pokazao kao jako dobar alat. Možemo poći samo od sebe, kada smo kući vidimo razne TV reklame, TV kampanje i mlađa populacija odmah uzima drugi ekran u vidu pametnih telefona ili laptopa dok ne prođe ta reklama.

Starijoj populaciji ovi proizvodi nisu toliko interesantni koliko mlađoj populaciji s obzirom da je u pitanju npr. reklama o parfemu. Ljudi imaju svoje potrebe i svoje mogućnosti te se u skladu s tim i kategorišu u određenu vrstu kupaca. Mlađa populacija koja koristi Instagram i TikTok, a pogotovo Instagram je društvena mreža gdje se rad sa influencerima pokazao kao pun pogodak i da je to donijelo jako dobre rezultate u prodaji.

21. Iz Vaše perspektive, kolike su mogućnosti unaprijeđenja već slobodno možemo reći jako zavidnih rezultata koje Vaša kompanija konstantno ostvaruje? i

22. U kom smjeru je kompanija trenutno usmjerena sa osvrtom na marketing strategije?

Orbico je već započeo sa FABU maloprodajom. To je priča koja je postojala od ranije u Zagrebu, Sloveniji i Srbiji. To je posebna parfimerija čiji je vlasnik Orbico. Ovaj objekat je otvoren 2022. godine u julu u Sarajevu i mišljenja sam da će ova priča zaživjeti tek kada se otvori web prodaja. Orbico ima jako puno stranica koje potrošačima pružaju mogućnost da iz svog doma dobiju ono što žele.

Sve su učestalija plaćanja putem interneta, narudžbe se također sve više vrše putem interneta i jedna od sljedećih stvari koju Orbico planira napraviti pomoću FABU maloprodaje, jeste internet prodaja gdje će biti izloženi svi naši mogući proizvodi te će krajnji potrošači moći dobiti željeni proizvod ili proizvode na kućnu adresu. Mislim da će ovaj vid prodaje kompaniji Orbico donijeti mnoge benefite.

Ovo što je kompanija Orbico postigla do sada će se svakako nastojati održati na istom nivou, a digitalizacija će tome umnogome doprinijeti i vjerujem dodatno unaprijediti poslovanje i imidž kompanije.

Prvi korak jeste da se olakša vlasnicima kompanija i kompanijama proces kupovine, a svakako će se nastojati olakšati i krajnjim potrošačima da dođu do naših proizvoda što brže i što jednostavnije. Ljudi su kroz pandemiju koronavirusa navikli da ovakav sistem može funkcionisati. Za primjer možemo uzeti dostavu namirnica na adresu koja je počela u koroni, tako da će i ovo biti jedan od modela i načina koji će donijeti dodatne benefite koje dosad možda nismo imali.

Podpitanje: Kolika je prijetnja da će internet prodaja smanjiti prodaju prema kompanijama i kako će se to odraziti na saradnju Orbica i kompanija koje su kupci?

Internet prodaja je jedan od naših alata za povećanje prodaje i služi za diverzifikaciju od konkurencije i mislim da će se odraziti na saradnju na određenom polju. Što se tiče cijena, one se neće razlikovati i svakako ostaju identične. Mi ne želimo obarati cijene ispod cijena naših kupaca, uzet ćemo za primjer parfimerije i te cijene će biti na principu kao što to sada radi Korpa, Glovo kada se radi naprimjer o brznoj dostavi. Isto ćemo i mi uraditi za parfemski dio. Da li će naši kupci gubiti svoje potrošače ne možemo sa sigurnošću znati, ali je velika vjerovatnoća da hoće. Ipak, kao što sam ranije rekao, cijene će i dalje biti iste pa ovaj korak ne bi trebao biti ogromna promjena u našoj dosadašnjoj praksi.

Ideja je da se zadrže iste cijene, a fokus je na tome da se ljudima omogući kvalitetnija dostava. Tu su kategorije kupaca koji su mladi, starije osobe, bolesne osobe i slično, te njima nema ko otići do trgovine, a željeli bi imati određeni proizvod. Postavlja se pitanje zašto se i tim kategorijama kupaca ne bi omogućila ova vrsta usluge da dobiju željene proizvode na svoju adresu. Ova usluga se tek treba uvesti i ona bi predstavljala dodatan benefit. Mišljenja sam da će biti saradnja sa „In Time“ brzom poštom.

Još ne možemo sa sigurnošću tvrditi kada će i u koje vrijeme biti vršene isporuke ovog tipa jer se tek treba detaljnije razviti plan i strategija za realizaciju ove ideje. Nadamo se da će ova ideja naići na pozitivne reakcije kupaca i da će se sve odvijati u najboljem interesu kako kompanije, tako i kupaca.

23. Koja faza u procesu prodaje po Vama igra najveću ulogu ili smatrate da sve faze imaju jednako važnu ulogu za uspješnost prodajnog procesa?

Prije svega bitno je da se ostvari inicijalni kontakt sa kupcem. Taj kontakt treba da bude profesionalan i adekvatan. Nakon inicijalnog kontakta sa kupcem dalje imamo kvalificiranje kupaca po kategorijama gdje je ključno da prepoznamo u koju vrstu ili kategoriju određenog kupca svrstati. Ovdje treba da se obrati pažnja i na prepoznavanje ključnih kupaca. Nastavno na prethodno, dolazi faza otkrivanja kupčevih želja i potreba. U ovoj fazi je bitno znati odrediti koju i kakvu ponudu prezentirati kupcu.

Možemo uzeti za primjer frizerske salone kojima nije interesantan i relevantan parfemski program i ta vrsta proizvoda. Kupce ne bi trebalo bespotrebno informisati i ulagati trud da im se prodaju proizvodi koje oni ne mogu upotrijebiti ili iskoristiti u svoje poslovne svrhe. Nakon ove faze dolazi se do prezentiranja proizvoda i ponude. Ophođenje s prigovorima i zaključenje prodaje je ona od faza gdje je jako bitno da se obje strane usaglase i dogovore oko prodaje.

Kada dođe do eventualnih situacija gdje je kupac nezadovoljan ili ima nerealne zahtjeve, nastojimo udovoljiti njegovim željama, a nekada to i nismo u mogućnosti učiniti pa se u ovom koraku i završava započeti prodajni proces. Nakon ovih koraka preostaju još samo isporuka i poslijeprodajno usluživanje. Mišljenja sam da ako bismo gledali od početka sve ove korake, zaključenje prodaje igra jednu od najvažnijih uloga.

Ukoliko kupac ima nerealne zahtjeve ili ne prihvata neke od glavnih stavki ponude, npr. traži odgodu plaćanja preko 90 dana što za nas kao kompaniju nije prihvatljivo jer Orbico d.o.o. je sada u 2023. godini bez nenaplaćenih potraživanja i nije zadužena kreditima pa se to nastoji održati i u budućnosti. Svi koraci u prodajnom procesu su veoma bitni, ali korak koji bih izdvojio kao naročito bitan jeste zaključenje prodaje jer zahtijeva jako velik napor

da se on realizuje. Dalje dolazi isporuka i poslijeprodajno usluživanje i podrška. Kada se postigne obostrano zadovoljstvo kupca i kompanije tu je završen jedan prodajni proces, a otvara se mogućnost za buduću saradnju.

24. Da li smatrate da Vaša kompanija Orbico d.o.o. prati teoretski koncept prodajnog procesa ili je izvršena modifikacija po vašoj poslovnoj praksi?

Trenutno je isporuka bazirana iz jednog mjesta i dalje se raščlanjuje na ostale poslovnice. Iz jednog se mjesta radi nabavka, skladištenje i dostava. „Beauty“ program i „Luxury“ divizija su tako podijeljeni da vrlo malo robe ima i ona dolazi na paletama i mi te određene procenete po prodaji dalje šaljemo prema Tuzli i Banja Luci. Dalje u ovim poslovnicama imamo obučene ekipe koje će na tim lokacijama pripremati fakture i sve ostalo.

Obično dođe jako puno proizvoda, tačnije stavki na fakturama, oko 250-300 komada, a pri tome imamo po nekoliko komada skupih luksuznih proizvoda. Kako se radi o jako skupim brendovima i programima, ovakve fakture često dostižu iznose od 150.000 do 500.000 eura. Ako bismo išli opcijom da mi iz poslovnice Sarajevo šaljemo robu poslovnicama u Tuzli i Banja Luci, vjerovatno bi olakšali i ubrzali dio procesa, tačnije fazu vezanu za isporuku robe.

Ovaj način se ne primjenjuje iz razloga kao što je roba svojom veličinom jako sitna i skupa te bi bio visok rizik od oštećenja robe prilikom transporta i manipulacije u skladištima. Zbog toga je ovaj proces centralizovan na jedno mjesto. Kada se vrši pakovanje robe, vrši se na način da se u posebne kartonske kutije sa posebnim omotima i folijama kako se roba ne bi oštetila.

U konačnici, sve je centralizovano i sedmično se po 5-6 paleta sa spremljenim računima šalje kako u Tuzlu, tako i u Banja Luku i onda ove poslovnice uzimaju gotove pakete i dostavlja do kupaca. Ove poslovnice ništa ne otvaraju niti imaju posla oko dodatnog spremanja robe i oni su samo jedna od karika u lancu koja vodi do kupca.

25. Šta je glavna snaga, a šta glavna slabost u prodajnom procesu kompanije Orbico d.o.o. u odnosu na druge kompanije?

Glavna snaga su ljudi i oni su pokretači u bilo kojoj kompaniji ili sektoru, a tako i kod nas u kompaniji Orbico. Tajna uspjeha kompanije Orbico jeste što imamo kvalitetne i stručne ljude na njihovim pozicijama. To su elokventni radnici i jako su dugo u svom poslu te obavljaju svoj posao na najbolji način. Svaki naš zaposlenik je svjestan činjenice da ne predstavlja samo sebe kao osobu ili radnika, nego predstavlja i cijelu kompaniju. Uz

ovakav stručan kadar se mogu postići dobri rezultati, dogovori, ugovori sa kupcima i zbog ovih razloga moje mišljenje je da su ljudi najveća snaga kompanije Orbico.

Sa druge strane, u svakoj kompaniji postoje i određene slabosti. Ne vidim neku posebnu slabost u kompaniji Orbico, ali ako bi se morala izdvojiti određena faza ili aktivnost, možda bi se uvijek moglo raditi na još bržem i efikasnijem rješavanju pritužbi kao i povećanju broja dostavnih vozila, ali uz racionalno planiranje i bez stvaranja većih dodatnih troškova koji bi prouzrokovali smanjenje profita.

Jedan od primjera „uskog grla“ u fazi isporuke jeste slanje robe za grad Bihać gdje se ponekad dešava da se probije rok od 48 sati, jer se roba prvo prebacuje u Banja Luku pa tek onda ide drugi dan prema Bihaću i može se desiti da se ugrozi proces prodaje.

26. Šta su najveće šanse, a šta najveće prijetnje regularnom odvijanju prodajnog procesa u kompaniji Orbico d.o.o.?

Šanse možemo povezati sa ranijom pričom o online prodaji. Sa druge strane od prijetnji i opasnosti mogli smo vidjeti pandemiju koronavirusa koja nam je nanijela jako puno štete. Zatvaranjem svih objekata i nemogućnosti da se odvija proces prodaje, promet se je prepолоvio.

To su stvari na koje se tada nije moglo uticati te se je tada trebalo misliti na internet prodaju, ali nažalost korona je jedna od najvećih prijetnji koja je do sada imala ogroman uticaj na većinu kompanija, što je opet u jednu ruku otkrilo nedostatke u strategijama tih kompanija i usmjerilo ih na pronalazak alternativnih rješenja.

Pad prometa koji se desio je ako realno sagledamo situaciju i očekivan jer su se ljudi u periodu pandemije borili da obezbijede osnovne životne namirnice te tada npr. parfemi i nisu bili prioritet. Naravno, u ovom biznisu je uvijek jedna od prijetnji i eventualno pojavljivanje jakog konkurenta koji bi možda preuzeo neki od brendova koje mi distribuiramo i slično.

Orbico jeste ključni lider na tržištu u ovoj djelatnosti, ali to je ujedno i veoma zahtjevna uloga jer treba kontinuirano raditi da bi se održao kvalitet. U suprotnom veoma je lahko izgubiti povjerenje kupaca i učiniti ih nezadovoljnim, a to je nešto što nijedna kompanija ne želi.

27. Šta smatrate najjačim alatom ili oružjem bez kojeg kompanija Orbico ne bi bila ovako visoko pozicionirana na tržištu kao što je to sad, a i već od ranijih godina?

Ono što je osnovno da bi se postigli rezultati jesu rad, trud i zalaganje svih zaposlenih u kompaniji Orbico i njihovo napredovanje. Svaki zaposlenik na kraju godine prolazi proces evaluacije i gledaju se rezultati koje je zaposlenik postigao. Menadžeri dalje komuniciraju sa zaposlenicima kako bi se pojedini procesi unaprijedili i poboljšali. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika jeste ono što je i omogućilo da Orbico bude to što jeste.

Pored navedenog, potrebno je spomenuti da Orbico u svom asortimanu ima proizvode za sve skupine potrošača i to od tinejdžerske do najstarije dobi uz cjenovnu prihvatljivost proizvoda. Ovo se odnosi na „Beauty diviziju“ dok je „Luxury divizija“ većinom dosta skupa pa je obično za kupce sa većom platežnom moći.

Za primjer cjenovne prihvatljivosti možemo uzeti pudere, maskare i kreme koji imaju prihvatljive cijene za većinu populacije, dok u asortimanu posjedujemo ove proizvode i po iznimno visokim cijenama. Možemo zaključiti da su kvalitet, širina asortimana i prihvatljive cijene jedni od glavnih razloga za uspjeh kompanije Orbico.

Intervju: Aida Mahmutović – KAM (Key Account Manager)

1. Kako izgleda proces prodaje u Vašoj kompaniji? i
2. Kroz koje faze procesa prodaje teče prodajni proces u kompaniji Orbico d.o.o.? (sa osvrtom na sliku 1.)

Brend menadžer naruči, odnosno forecast-uje robu, obično za period od tri mjeseca. U skladištu se nalazi optimalan lager za tri mjeseca. Brend menadžeri naručuju i novitete tako što naprave sell in pakete, a KAM-ovi dobijaju informaciju od logistike koja je povezana sa brend menadžerima. Ja kao menadžer ključnih kupaca moram biti obaviještena da je nova roba, odnosno novitet ušao na naše skladište.

Dalji posao KAM-a jeste da ponudi te novitete kupcima sa kojima već od ranije imamo saradnju, ali također i novim potencijalnim kupcima. Orbico ima već ostvarene saradnje sa maloprodajnim lancima parfimerija tako da su oni u obavezi uzeti svaki novitet koji je njima najavljen da će biti u toj godini ili u tačno određenom mjesecu tako da je to već ustaljen odnos.

FAZA I - INICIRANJE SARADNJE

3. Koji su to kanali ili alati putem kojih dobijate informacije od važnosti za ostvarivanje kontakta sa potencijalnim kupcima?

Ja kao menadžer ključnih kupaca saradujem sa maloprodajnim kupcima, odnosno sa lancima parfimerija. Pratim njihov rast na osnovu "sell-out" podataka jer većina kupaca nama mjesečno dostavlja sell-out podatke i onda pratimo njihov rast, odnosno rast ili pad naših brendova u njihovoj maloprodaji. Dakle na ovom osnovu se prave analize koje su od velike važnosti.

4. Na koji način vršite analizu tržišta? (analiza baze klijenata, traženje novih klijenata putem interneta, poznanstava, slanjem komercijalista na teren i slično)

Analizu tržišta radimo na osnovu "sell-out" podataka, gledamo prodaju i potencijal prodajnog mjesta, njihov rast pratimo iz godine u godinu i slično.

5. Koji su ključni kriteriji po kojima vršite kvalificiranje potencijalnih kupaca (razvrstavanje kupaca po prioritnim skupinama)? i

6. Na koji način i po kojim kriterijima određujete prioritetne kupce? (stari kupci, uredne platiše, veličina i vrijednost posla koji bi mogao biti zaključen, vremensko ograničenje i slično)

Prioritetne kupce određujemo na osnovu prodaje. Pratimo njihov potencijal i izmirenje obaveza u smislu redovnosti plaćanja.

7. Kako se pripremate za sastanak sa kupcem? i

8. Kako teče prodajna prezentacija? (Da li putem usmene prezentacije, vizualne ili putem drugih sredstava komunikacije?)

Za sastanak sa kupcem se pripremamo putem svih kanala prodaje, pismeno, usmeno, putem istraživanja i analiziranja "sell-out" podataka, pravimo prezentacije ovisno od toga šta želimo postići na sastanku i slično. Najčešće je praksa da se napravi prodajna prezentacija za proizvod koji je predmet prodaje i da se to prezentira kupcima. Naši luksuzni proizvodi imaju i tester uzorke koji se daju kupcima kako bi se uvjerali u kvalitet ponude.

9. Da li Vi i Vaše kolege iz prodajnog osoblja preferirate ličnu prodaju u smislu ličnog ili direktnog kontakta sa predstavnicima iz kompanija koje su kupci proizvoda i usluga koje Vaša kompanija nudi i iz kojeg razloga?

Da, preferiramo ličnu prodaju jer je još uvijek kontakt uživo sa kupcem jako cijenjen i ima prednost nad digitalnim oglašavanjem što je karakteristično za naše tržište, dok svjetsko tržište više karakteriše online kontakt sa kupcima. Mi kao kompanija i dalje vjerujemo u

lični kontakt jer tako kupcima dajemo do znanja da ih cijenimo i poštujemo te je lakše ostvariti saradnju.

10. Da li Vi kao menadžer ključnih kupaca KAM uvijek nastupate sami ili iza vas stoji još određen broj osoba koje djeluju kao podrška prilikom odlučivanja koje kupce targetirati kako bi i oni ušli u skupinu ključnih, odnosno glavnih kupaca i koje su pozicije te osobe u kompaniji?

Odlučivanje u našoj kompaniji možemo posmatrati kao jedan lanac u prodaji koji kreće od sektora logistike, brend menadžera, marketing menadžera, menadžera ključnih kupaca do ključnog kupca. Prvo se sve stvari trebaju posložiti od narudžbe robe, odnosno logistike pa zatim od formiranja cijene što rade brend menadžeri, a nakon toga od analize tržišta da bi se jedan proizvod plasirao na tržište i ponudio krajnjem kupcu.

FAZA II - RAZVIJANJE ODNOSA

11. Da li se u većoj mjeri kupci sami obraćaju sa zahtjevima za saradnjom ili se u većoj mjeri saradnja zaključuje zahvaljujući prodajnom odjelu kompanije Orbico?

Kupci se nama obraćaju sa zahtjevima jer smo mi distributer. Kupci već znaju koje brendove imamo u ponudi i ako mu je u interesu da ih ima u svojoj maloprodaji obraća nam se sa zahtjevom za saradnju, sastanak ili naručuje željenu količinu proizvoda.

12. Koje se tehnike prodaje koriste u kompaniji Orbico d.o.o.? i

13. Koje tehnike zaključenja prodaje najviše koristi prodajno osoblje kompanije Orbico d.o.o BiH?

Mi koristimo tehniku "win-win" prodaje gdje na prvo mjesto stavljamo kupce. Jako nam je važno da negujemo odnose sa kupcima, a naročito sa kupcima sa kojima već saradujemo dugi niz godina. Ovu tehniku možemo nazvati i tehnikom zadovoljnog kupca jer je bazirana na zadovoljstvu i ispunjenju želja kupaca.

14. Koji je alat ili sposobnost koji se koristi u kompaniji Orbico d.o.o. ključan za ostvarenje poslovne saradnje, odnosno prodaje? (prodajno osoblje, cjenovno vodstvo, organiziranost i sl.)

Na prvom mjestu jeste poznavanje tržišta, dobro obučeni ljudi koji rade unutar kompanije, dobra organizacija unutar kompanije i razvijeni odnosi sa kupcima.

FAZA III - UČVRŠĆIVANJE ODNOSA/JAČANJE SARADNJE

15. Šta od dodatnih usluga ili benefita nudite kompanijama kupcima kako biste ih potakli na saradnju ili ostvarenje prodaje?

Kao dodatne usluge ili benefite nudimo sigurnost i povjerenje, te sigurnost kompanije.

16. Koje od dodatnih usluga ili benefita koje nudite kupcima daju najbolje rezultate?

Nudimo prijedloge i sugestije o unaprijeđenju prodaje, zatim imamo dobro obučeni kadar koji stoji iza svog rada, imamo "beauty advisor" osoblje na prodajnim mjestima koji su kvalitetno educirani, a edukacije se vrše od strane akreditovanih trenera, organizujemo animacije i sprejinge sa našim promoterima. Posebno treba istaknuti da se svi nedostaci, poteškoće ili problemi nastoje riješiti u što je moguće kraćem roku kako bi kupac na kraju bio zadovoljan.

17. Koliko po Vašem mišljenju isporuka pospješuje i olakšava sklapanje poslova sa kupcima?

Isporuka pospješuje prodaju jako puno. Svim kupcima je u cilju da isporuka bude što prije i na vrijeme.

18. Šta je kupcima najveći okidač kada se radi o uslovima isporuke kao jako bitne karike u lancu isporuke robe?

Ono što kupci cijene i zahtijevaju jeste to da je roba isporučena na vrijeme, da roba nije oštećena prilikom transporta i da je uredno deklarirana.

19. Koji su koraci i alternative ukoliko se proces isporuke ne obavi na tačno ugovoreni način?

Iz mog iskustva, mi se još nismo susretali sa ovakvim situacijama jer je distribucija naša djelatnost i ona mora biti na visokom nivou, ali i ukoliko bi se desilo onda bi se naravno razmislilo o alternativama i rješenjima u interesu i kupca i nas kao distributera.

20. Kojim marketing alatima i tehnikama zadržavate postojeće kupce i koji od njih se pokazao najviše efikasnim?

Kompanija Orbico se služi svim marketing alatima i tehnikama koji se u datim situacijama čine optimalnim. Treba naglasiti da Orbico posjeduje i svoj odjel digitalnog marketinga koji daje jako dobre rezultate, ali po mom mišljenju se najviše koristi izravan odnos jer ima

veće prednosti nad digitalnim oglašavanjem jer kupac može brže i lakše povjerovati i prihvatiti nas kao dobavljača.

21. Iz Vaše perspektive, kolike su mogućnosti unaprijeđenja već slobodno možemo reći jako zavidnih rezultata koje Vaša kompanija konstantno ostvaruje?

Mogućnost napretka uvijek postoji. Mi se trudimo educirati naše osoblje, pratiti trendove na tržištu i potrebe kupca staviti na prvo mjesto.

22. U kom smjeru je kompanija trenutno usmjerena sa osvrtom na marketing strategije?

Kompanija je usmjerena na razvoj proizvoda, bolju iskoristivost kapaciteta, pametnija ulaganja, na ciljane animacije i slično.

23. Koja faza u procesu prodaje po Vama igra najveću ulogu ili smatrate da sve faze imaju jednako važnu ulogu za uspješnost prodajnog procesa?

Svaka faza ima svoju ulogu. Prodaja je neraskidiv lanac faza i aktivnosti unutar faza. Ako bilo koja karika u tom lancu zakaže sve se to odrazi kroz naredne karike.

24. Da li smatrate da Vaša kompanija Orbico d.o.o. prati teoretski koncept prodajnog procesa ili je izvršena modifikacija po vašoj poslovnoj praksi?

Orbico vrši modifikacije i prilagođavanje prema situaciji na tržištu u što je moguće kraćem roku kako bi sve funkcionisalo na besprijekoran način. U suprotnom ako nema prilagođavanja, kompanija bi mogla naići na neželjene situacije pa se nastoje pratiti fluktuacije i tržišni trendovi.

25. Šta je glavna snaga, a šta glavna slabost u prodajnom procesu kompanije Orbico d.o.o. u odnosu na druge kompanije?;

26. Šta su najveće šanse, a šta najveće prijetnje regularnom odvijanju prodajnog procesa u kompaniji Orbico d.o.o.? i

27. Šta smatrate najjačim alatom ili oružjem bez kojeg kompanija Orbico ne bi bila ovako visoko pozicionirana na tržištu kao što je to sad, a i već od ranijih godina?

Glavna snaga kompanije Orbico su ljudi. Usluga koju kompanija pruža, od skladištenja, logistike, marketing ulaganja i ostalog mogu reći da su to pokazatelji stabilnosti cijele kompanije. Orbico jako puno ulaže u razvoj ljudi i mislim da je to najveći alat ili oružje bez kojeg kompanija ne bi bila ovako visoko pozicionirana.

Istraživačka pitanja

U nastavku će biti prikazana analiza procesa prodaje u kompaniji Orbico d.o.o. koncipirana u obliku odgovora na istraživačka pitanja.

IP1. Koje se tehnike prodaje koriste u kompaniji Orbico d.o.o.?

Na bazi odgovora ispitanika možemo zaključiti da prodajno osoblje kompanije Orbico koristi ličnu prodaju kao direktan vid prodaje prema drugim maloprodajnim. U okviru lične prodaje koristi se tehnika konsultativne prodaje, gdje prodajno osoblje pomaže kupcima prilikom odabira proizvoda koje će kupiti kako bi zadovoljili svoje potrebe. Također, ovdje je korištena i „win-win“ pregovaračka tehnika koja stavlja kupca na prvo mjesto jer se bazira na zadovoljstvu i ispunjenju kupčevih potreba.

IP2. Kroz koje faze procesa prodaje teče prodajni proces u kompaniji Orbico d.o.o.?

Prodajni proces u kompaniji Orbico teče po klasičnim fazama teoretskog koncepta prodajnog procesa predstavljenog u teoretskom dijelu ovog rada. Aktivnost koja se realizuje prije započinjanja procesa prodaje jeste planiranje količina potrebnih za započinjanje plasmana robe na tržište. Cilj je da se obezbijedi optimalan lager tri mjeseca prije samog plasmana robe na tržište, dok za nove proizvode koji se uvode na tržište ovaj proces započinje i godinu dana ranije.

Nakon naručivanja, isporuka robe se vrši na centralno skladište u Zagrebu. Kako Orbico posluje u devet zemalja sa istim brendovima, roba se sa centralnog skladišta raščlanjuje na ostale zemlje. Nakon prijema robe, brend menadžer kreira prodajne pakete koji su alat komercijalistima, odnosno menadžerima ključnih kupaca koji dalje ostvaruju kontakte sa ključnim i starim kupcima te potencijalnim kupcima. Kupci kompanije Orbico nisu krajnji potrošači, nego lanci parfimerija i maloprodaje. Nakon što se roba proda kupcima, dalje promoteri koji su isto dio prodajnog osoblja, pomažu kupcima da se proizvodi promoviraju i prodaju krajnjim potrošačima.

IP3. Koji je alat ili sposobnost koji se koristi u kompaniji Orbico d.o.o. ključan za ostvarenje poslovne saradnje, odnosno prodaje?

Alati i sposobnosti koji se koriste kako bi se ostvarila poslovna saradnja jesu: poznavanje tržišta, dobro obučeni ljudi koji rade unutar kompanije, dobra unutrašnja organizacija kompanije i razvijeni odnosi sa kupcima. Kompanija Orbico ima uspješnu historiju od kako je počela sa radom. Ime firme koje je građeno godinama je svojevrsan alat koji umnogome olakšava obavljanje prodajnog posla.

Izgradnja imena i ugleda firme je bio dugotrajan proces ostvaren na bazi kvaliteta usluge i brzini isporuke robe. Također, interni marketing je alat koji je omogućio da se zaposlenici kompanije Orbico konstantno obučavaju i unaprijeđuju, tako da konstantno bilježe nove rezultate. Interni marketing u kombinaciji sa marketingom proizvoda i imidžom kompanije omogućava ostvarivanje poslovne saradnje s kupcima.

IP4. Šta je glavna snaga, a šta glavna slabost u prodajnom procesu kompanije Orbico d.o.o. u odnosu na druge kompanije?

Glavna snaga kompanije Orbico d.o.o. su definitivno ljudi. Na osnovu odgovora dvoje ispitanika, odgovor je bio da su ljudi glavna pokretačka snaga, a sa pozicije brend menadžera glavna snaga jeste veličina kompanije. Orbico kao kompanija jako puno ulaže u obuku, treninge i usavršavanje kompletnog osoblja.

Pored ove vrste ulaganja u zaposlenike koja omogućava zaposlenicima razvoj njihovih vještina potrebnih za što efikasnije obavljanje poslova unutar kompanije, Orbico također ulaže u zaposlene i sistemom nagrađivanja za postignute rezultate. Ovakav odnos prema zaposlenima predstavlja win-win pristup koji je također primijenjen prema kupcu i u samom prodajnom procesu. Ove aktivnosti koje menadžment kompanije provodi, pokazuju zašto je Orbico snažna i stabilna kompanija. Veličina kompanije sa jedne strane može biti snaga, ali i slabost.

Velike kompanije kao Orbico imaju sigurnost u zalihama širokog asortimana roba koje bi mogle da nude u trenutku pada prodaje luksuznih proizvoda. Primjer za to je i pandemija koronavirusa gdje je kompanija Orbico pojačala fokus sa prodaje luksuznih proizvoda na prodaju dezinfekcionih sredstava, deterdženata, sapuna i sličnih proizvoda, kako bi se nadoknadio pad prodaje luksuznih proizvoda.

Kod velikih kompanija kao što je Orbico, nekada čak i male promjene mogu da izazovu velike procese i aktivnosti. Za pokretanje ovih promjena potrebno je puno vremena i napora što je jedna od velikih mana svih velikih kompanija. Primjeri takvih promjena su trenutna ekonomska kriza, ratovi, pandemija koronavirusa i slično. Također, kao što manje promjene mogu izazvati velike aktivnosti unutar kompanije, tako i veće promjene mogu biti jako teške. Kompanija Orbico ima 550 zaposlenika u distribuciji pa i najmanja promjena može da izazove ili problem ili određeni nedostatak u cijelom procesu jer je potrebno vrijeme prilagođavanja.

Kao slabosti kompanije Orbico koje bi se mogle riješiti uz određena ulaganja su donekle spor proces rješavanja pritužbi, te ne tako veliki nedostatak dostavnih vozila. Jedan od primjera „uskog grla“ u fazi isporuke jeste slanje robe za grad Bihać gdje se ponekad

dešava da se probije rok od 48 sati, jer se roba prvo prebacuje u Banja Luku pa tek drugi dan ide prema Bihaću, što može ugroziti proces prodaje.

IP5. Kako kompanija Orbico d.o.o zadržava stare kupce i one koji su manje zadovoljni ili eventualno nezadovoljni uslovima prodaje i saradnjom?

Kompanija Orbico konstantno nastoji da održi kvalitet proizvoda i usluga koje distribuira na tržište. Kreiranjem posebnih ponuda za svakog kupca, kompanija pokazuje koliko je orijentisana prema kupcu. Tačnost i brzina isporuke su jedan od imperativa ove kompanije, što kupci jako cijene sudeći po rezultatima prodaje. Pored tačnosti i brzine isporuke, na drugom mjestu se nalaze popusti, pokloni i reklamni materijali.

Sigurnost i povjerenje koje kompanija Orbico pruža su glavni razlozi zašto se kupci odlučuju da pristanu na saradnju. Situacije gdje su kupci nezadovoljni uslugom kompanije Orbico su jako rijetke. U tim situacijama nastoji se uvidjeti zbog čega je došlo do nezadovoljstva kupca kako bi se što prije ispravio propust ili greška. Primjer takvih situacija je da se desi probijanje roka isporuke unutar dva dana zbog slanja robe iz centralnog skladišta u Sarajevu do skladišta u Banja Luku, a roba treba stići u Bihać.

IP6. Koje tehnike zaključenja prodaje najviše koristi prodajno osoblje kompanije Orbico d.o.o?

Prodajno osoblje kompanije Orbico ima pripremljene prodajne pakete za određene kupce. Ti paketi imaju određene iznose koji su posebno kreirani za te kupce. Cjenovni raspon paketa ovisi od popusta koje kompanija odobrava kupcima ovisno od željene količine robe. Izнос fakture će biti niži i sa većim odobrenim popustom ukoliko se kupuje veća količina robe i obratno. Dalje kupci biraju one pakete koji su za njih optimalni, ali ukoliko imaju poteškoća prilikom izbora, prodajno osoblje predlaže najbolju opciju. Kao zaključak, svi ispitanici su odgovorili da se kao tehnika zaključenja prodaje koristi konsultativna prodaja.

IP7. Šta su najveće šanse, a šta najveće prijetnje regularnom odvijanju prodajnog procesa u kompaniji Orbico d.o.o.?

Jedna od najvećih šansi kojoj teži kompanija Orbico jeste otvaranje maloprodajnih objekata. Strategija kompanije Orbico jeste da otvori svoje maloprodaje kako ne bi zavisila od svojih kupaca kojima je Orbico dobavljač. Kroz zadnje dvije godine su otvorena dva prva maloprodajna objekta u Bosni i Hercegovini. Šansa kompanije jeste i stručnost zaposlenika koji konstantno bilježe bolje rezultate iz godine u godinu. Krajem svake godine, zaposlenici prolaze proces evaluacije gdje se gledaju rezultati koje je zaposlenik

postigao. Potrebno je spomenuti da Orbico u svom asortimanu ima proizvode za sve skupine potrošača i to od tinejdžerske do najstarije dobi uz cjenovnu prihvatljivost proizvoda. Ovu situaciju Orbico može koristiti i kao jednu od svojih snaga, ali i šansi za jačanje i preuzimanje kupaca od konkurenata.

Velika šansa koja tek treba da se iskoristi jeste online prodaja koja je u razvojnem procesu. Možemo zaključiti da su kvalitet, širina asortimana i prihvatljive cijene jedni od glavnih razloga, ali i šansi za uspjeh kompanije Orbico. Jedna od velikih prijetnji jeste rast popularnosti direktnih uvoza. Krajnji potrošači tako izbjegavaju distributere u državi. Još veća prijetnja jeste online prodaja gdje krajnji potrošači mogu vršiti narudžbe putem online stranica i da im proizvodi budu dostavljeni brzom poštom. Kao prijetnja i opasnost ne samo za kompaniju Orbico, nego i za ostale poslovne subjekte jesu i nepredviđene pandemije kao što je bio slučaj sa koronavirusom.

Konkretno koronavirus je uticao i na poslovanje Orbica zbog nemogućnosti plasiranja proizvoda prema kupcima, a razlog jeste zatvaranje prodajnih objekata i zahtjevniji tretman roba u prometu. Pad prometa koji se desio tokom pandemije koronavirusa je pokazatelj prijetnje za plasiranje određenih roba koje Orbico ima u svom asortimanu. Robe koje su se jako malo kupovale, a bilo je i za očekivati su upravo luksuzni proizvodi pa se je prodaja usmjerila na prodaju higijenskih potrepština.

5. ZAKLJUČAK

5.1. Opći zaključci

Život danas ne bi mogli zamisliti ukoliko ne bi postojala prodaja između kompanija distributera i trgovačkih lanaca. Prodaja kao poslovna orijentacija je koncept koji zahtijeva mnoštvo aktivnosti prodajnog osoblja zarad zadovoljenja potreba kupaca i potrošača, a sa druge strane i ciljeva prodajne kompanije. Kompanije konstantno čine različite napore kako bi istražili tržište, te potrebe i želje kupaca, što je neophodan korak u prodajnom procesu. Prodaja se svakim danom unaprijeđuje, a najviše u pogledu prodaje putem interneta. Iako je razvoj prodaje doživio svoj procvat u zadnjih nekoliko desetljeća, lična prodaja i direktan susret između prodavača i kupaca je i dalje najviše cijenjen prodajni pristup. Prodaja je proces koji ima za cilj ostvarenje prihoda i krajnjeg profita, ali to ne bi trebao biti jedini cilj kompanije. Zadovoljstvo i lojalnost kupaca je jedan od glavnih ciljeva prodajnog procesa jer taj pristup omogućava nastavak ostvarivanja prihoda.

Kompanija Orbico prati teoretski koncept prodajnog procesa i sve njegove faze. Uspješnost kompanije je zasnovana na uređenoj unutrašnjoj organizaciji. Brendovi čije proizvode

Orbico distribuiraju su visokog kvaliteta, što je ujedno jedan od razloga uspješnosti ove kompanije. Strategija na kojoj se zasniva prodajni proces kompanije jeste „push strategija“, gdje Orbico svoje proizvode promovira kroz više različitih promotivnih aktivnosti. Ove aktivnosti se ogledaju u oglašavanju putem društvenih mreža, vršenjem promocija proizvoda uživo, posjećivanjem kupaca od strane komercijalista i slično. Pored push strategije, Orbico svojim aktivnostima povećava svijest o brendu i na taj način privlači kupce da posjete kako maloprodajne objekte njihovih kupaca, tako i maloprodajne objekte u svom vlasništvu.

5.2. Preporuke za prodajni menadžment

Na osnovu gore predstavljenih metodologija i tehnika kao i rezultata istraživanja mogu se izvući sljedeće preporuke za prodajni menadžment.

Prva preporuka se odnosi na prodajni menadžment. Prodajni menadžment bi trebao na početku ili više puta u toku poslovne godine održati sastanke na kojima se podvlači crta i vrši sumiranje poslovnih rezultata. Na osnovu rezultata se donose zaključci o tome koliko je kompanija zaista ostvarila od onog što je planirala te šta je potrebno uraditi u narednom periodu kako bi se održalo postojeće stanje ili unaprijedilo poslovanje.

Prodajni uspjeh jeste umijeće da se ostvari optimalan balans između dvije dimenzije, a to su sadašnjost i budućnost. Ključ uspjeha prodaje jeste predviđanje prodaje i mora biti neizostavan dio prodajnog procesa. Planovi prodaje trebaju biti ostvarivi, mjerljivi, vremenski određeni i specifično vezani za vašu kompaniju.

Druga preporuka jeste da se vrijeme koristi kao najskuplji resurs. Vrijeme je potrebno optimalno koristiti kako bi se izbjegle ili umanjio broj situacija u kojima se donose ishitrene ili nepromišljene odluke.

Treća preporuka jeste konstantno mjerenje aktivnosti vaše kompanije. To podrazumijeva da se prati plan prodaje, broj ostvarenih kontakata sa kupcima i dogovorenih sastanaka, postotak ugovorenih poslova, trajanje ciklusa prodaje i pojedinih faza prodaje i slično. Prognoza i planiranje se trebaju raditi češće od jednog puta godišnje. Preporuka je da se godišnji planovi prodaje svedu na mjesečni nivo zbog lakšeg praćenja i prepoznavanja ostvarenih rezultata i odstupanja od planiranog. Ove aktivnosti su neophodne kako bi se mogli utvrditi pokazatelji uspješnosti (KPI).

Četvrta preporuka jeste da se prodaja shvati kao vještina koja se konstantno unapređuje. Prodavači, komercijalisti, menadžeri ključnih kupaca, brend menadžeri i ostali zaposleni u kompaniji kao dio prodajnog osoblja trebaju nastojati da svakodnevno uče i istražuju nove

tehnike kojima mogu unaprijediti svoje vještine i sposobnosti kako bi se povećale šanse za uspjeh kompanije, a za dobrobit svih interesnih strana u prodajnom procesu.

Peta preporuka se odnosi na optimističan i pozitivan stav koji je osnova za uspjeh prodajnog osoblja. Pregovaranje često može biti naporan i težak posao, ali uz pozitivan stav i najzahtjevniji kupci popuste i pristanu na kompromis i saradnju.

Kao finalna preporuka za prodajno osoblje može se izdvojiti i zatraživanje preporuke od strane kupca. Kupac koji je zadovoljan će najvjerojatnije biti spreman izdvojiti malo vremena da iznese svoje utiske o proizvodu i usluzi koja mu je pružena tokom prodajnog procesa. Jako je važno zatražiti preporuku jer zadovoljan kupac je sam po sebi marketing za vašu kompaniju. Danas je ova vrsta marketinga „od usta do usta“ dodatno unaprijeđena i elektronskim medijima te svaki kupac koji ima pristup internetu i uređaju za pristup društvenim mrežama ili portalima će zasigurno pružiti dobru reklamu iznoseći svoje iskustvo ili iskustva široj publici.

5.3. Preporuke za buduća istraživanja

Ovo istraživanje je obavljeno u sklopu master studija na Ekonomskom fakultetu u Sarajevu i koncipirano je na način da se izvrši analiza procesa prodaje jedne od prodajnih kompanija, u ovom slučaju Orbico d.o.o.. Bazira se na intervjuima sa prodajnim osobljem kompanije i njihovim ulogama u prodajnom procesu. Analiza je izvršena usporedbom stavova zaposlenika sa različitim radnim pozicijama i donošenjem zaključaka koji služe kao odgovori na postavljena istraživačka pitanja. Stavovi ispitanika se u nekim dijelovima razlikuju ovisno od njihovog viđenja kako proces prodaje teče od početne do finalne faze, s posebnim osvrtom na faze u kojima su oni zaduženi za izvršavanje određenih zadataka i aktivnosti.

Kako je ova analiza ograničena dovoljnim brojem ispitanika da bi se uspješno provela, preporuka za buduća istraživanja jeste da se broj ispitanika poveća ovisno od kompanije koja je predmet istraživanja. Broj ispitanika bi ovisio od veličine kompanije i njene strukture te broja zaposlenika na poslovima vezanim za prodaju.

Druga preporuka jeste da se pored prodajnog osoblja u ovu analizu uključe i kupci. Zadatak kupaca kao ispitanika bi bio taj da kroz odgovore na pitanja ispričaju svoja iskustva prilikom kupovnog procesa. Dalje se može izvršiti analiza između odgovora zaposlenika i odgovora kupaca kako bi se ustanovilo da li se prodajni proces zaista odvija na način kako to opisuju zaposlenici kompanije i da li je isto mišljenje kupaca i menadžmenta o proizvodima i usluzi tokom procesa kupovine.

Kao dodatna preporuka za istraživanja srodna ovom istraživanju jeste i eventualno formiranje fokus grupa. Fokus grupe bi se formirale ukoliko u kompaniji postoji dovoljan broj zaposlenika koji se mogu razvrstati na osnovu njihovih radnih mjesta. Sa druge strane fokus grupe kupaca bi se formirale ovisno od različitih kriterija (ključni kupci, geografsko područje, starosna dob, obrazovanje, kupovna moć i slično).

REFERENCE:

1. A. DeCormier, R. & Jobber, D., 1993. The Counselor Selling Method: Concepts and Constructs. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13(4).
2. Anon., 2022.. https://hr.wikipedia.org/wiki/Prodaja_i_oblikovanje_cijena. Dostupno na: https://hr.wikipedia.org/wiki/Prodaja_i_oblikovanje_cijena (Pristupljeno: 29 3 2022).
3. Anon., n.d. <https://bs.ciwane Kurd.net/>. Dostupno na: <https://bs.ciwane Kurd.net/4199-brief-history-of-the-sale-and-sellers.html> (Pristupljeno: 31 03 2022).
4. Anon., n.d. <https://nsp-ie.org/>. Dostupno na: <https://nsp-ie.org/entrevista-1097> (Pristupljeno: 3 4 2022).
5. Anon., n.d. <https://www.orbico.ba/>. Dostupno na: <https://www.orbico.ba/> (Pristupljeno: 17. 07. 2022.).
6. Ashcroft, S., 2004. Commercial negotiation skills. *Industrial and Commercial Training*, Svezak 36, p. 229–233.
7. Bencze, J. F., December 2017. The Sales Process from a Project Manager's Perspective. *PM World Journal*, VI(XII), p. 2.
8. Brezak, S., n.d. *Vještine poslovnog pregovaranja s velikim trgovačkim lancima*, s.l.: an.
9. Brkić, N., 2003. *Upravljanje marketing komuniciranjem*. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu, Univerzitet u Sarajevu.
10. Connor, T., 2006. *91 Mistakes Smart Salespeople Make: How to Turn Any Mistake Into a Successful Sale*. Naperville: Sourcebooks, Inc.

11. Crittenden, V. L. & Crittenden, W. F., 2004. Developing the sales force, growing the business: The direct selling experience. *Business Horizons*, pp. 39-44.
12. Čičić, M., Husić, M. & Kukić, S., 2009. *Ponašanje potrošača*. Široki Brijeg: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru.
13. Dobrijević, G., 2021. *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
14. Ekonomski fakultet Podgorica, 2012. Od nastanka trgovine do menadžmenta prodaje. *Preduzetnik*, Svezak 8, pp. 6-8.
15. Grabovac, N., Vujić, S. & Vujić, S., 2005. *Prodaja i prodajni menadžment*. Sarajevo: Aca System, Sarajevo.
16. H. Borden, N., 1964. The concept of the marketing mix. *Journal of advertising research*.
17. Hase, S. & Busch, C., 2017. The Sales Process. U: *The Quintessence of Sales*. s.l.:Springer, Cham, pp. 13-34.
18. Jobber, D. & Ellis-Chadwick, F., 2016. *Principles and practice of marketing*. 8 ur. New York: McGraw-Hill Education - Europe.
19. Jobber, D. & Lancaster, G., 2009. *Selling and Sales Management*. 8 ur. Harlow: Pearson Education Limited.
20. Jobber, D. & Lancaster, G., 2020. *Selling and sales management*. 10 ur. Harlow: Pearson Education Limited.
21. Jones, E., P. Brown, S., A. Zoltners, A. & A. Weitz, B., 2005. The Changing Environment of Selling and Sales. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), pp. 105-111.
22. Kotler, P., 2002. *Marketing Management Millenium Edition*. 10 ur. New Jersey: Pearson Custom Publishing.
23. Le Meunier-FitzHugh, K. & F. Piercy, N., 2007. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(3), pp. 207-220.
24. Leigh, T. & Marshall, W., 2001. Research priorities in sales strategy and performance. 01.
25. Lišanin, M. T., 2010. *Profesionalna prodaja i pregovaranje*. Zagreb: Povjerenstvo za sveučilišno-nastavnu literaturu Sveučilišta u Zagrebu.
26. Lišanin, M. T., Maglajlić, S. K. & Drašković, N., 2019. *Principi prodaje i pregovaranja*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.

27. Majer, A., 2009. *Kako prodavati*. Zagreb: Prodajna akademija.
28. Marija Tomašević Lišanin, S. K.-M. N. D., 2019. *Principi prodaje i pregovaranja*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.
29. Matović, V. P., 2012. *Menadžment prodaje*. 2 ur. Beograd: Univerzitet Singidunum.
30. Matović, V. P., 2021. *Upravljanje prodajom*. 3 ur. Beograd: Univerzitet Singidunum.
31. Olariu, I., 2016. Personal selling in marketing. U: s.l.:Studies and Scientific Researches. Economics Edition, Special issue, pp. 100-100.
32. Orbico d.o.o., n.d. *Početna*.
Dostupno na: <https://www.orbico.ba/>
(Pristupljeno: 17 07 2022).
33. Razum, A., 2011. Odrednice i izvori učinkovitosti prodajne organizacije. U: *Odrednice i izvori učinkovitosti prodajne organizacije*. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb, pp. 209-226.
34. Tihi, B., 2007. *Istraživanje marketinga*. 5 ur. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu.
35. Tracy, B., 2004. *The Psychology of Selling*. Nashville(Tennessee): Thomas Nelson, Inc.