

# NOVE PARADIGME TRGOVINSKOG MENADŽMENTA U FUNKCIJI UNAPREĐENJA PRODAJE

**Slaviša Milić**

Akademija strukovnih studija Kosovsko Metohijska, odsek Peć u  
Leposaviću, Leposavić, Srbija

Korespondencija: slavisamili@gmail.com

Pregledni rad

Primljeno: 15.12.2021; Prihvaćeno: 14.05.2022

**Rezime:** Polazeći od opšteprihvaćenog stava da je prodaja jedna od ključnih funkcija u organizacionoj strukturi preduzeća, sve veći zahtevi koji se postavljaju pred menadžment prodaje, doprineli su snažnoj profesionalizaciji ove poslovne i marketing funkcije. U skladu sa marketinškim načinom poslovanja, prodaja usklađuje napore prodavaca sa potrebama kupaca i ukazuje kupcima da su prodavci spremni i voljni da izađu u susret njihovim zahtevima. Prodaja je profesija koju nije lako savladati. Na svom najkompleksnijem nivou, ona uključuje učenja i veštine koje podrazumevaju koncepte i principe: psihologije, sociologije, komunikacija, menadžmenta, ekonomije i marketinga, što podrazumeva bihejvioristički pristup prodajnim aktivnostima kompanija.

**Ključne reči:** prodaja, kupci, strategija, menadžment, marketing, organizacija.

## 1. UVOD

Osnovni cilj ovog rada jeste da ukaže na ulogu i značaj trgovinskog menadžmenta u poslovanju savremenih preduzeća. Naime, vremenom se sve jasnije ispoljava težnja preduzeća za zadobijanje lojalnih kupaca. Nove paradigme u trgo-

vinskom menadžmentu ističu značaj uspostavljanja, izgradnje i održavanja dugoročnih odnosa sa potrošačima, gde se pri tom potencira važnost proučavanja ponašanja kupaca radi unapređenja prodaje. Vezivanje lojalnosti kupaca za uspeh preduzeća predstavlja težnju za uspostavljanje kvalitetnijeg

komuniciranja između preduzeća i njegovih potrošača. U radu istraživanje polazi od sagledavanja celine upravljačkog pristupa marketingu kao paradigmi savremenog tržišnog koncentra procesa privređivanja, stavljajući u fokus razmatranja prodaju sa svim njenim manifestacijama kojima se u središte pažnje stavlja kupac. Fokuseranjem na prodajnu funkciju, istraživanje obuhvata široki spektar aktivnosti u uspostavljanju i razvijanju odnosa preduzeća sa kupcima proizvoda i usluga, čime se doprinosi sticanju, održavanju i unapređenju njegove tržišne pozicije, a time i pospešivanju uspešnosti ukupnog poslovanja. Kupci ne žele promociju, oni žele dvosmernu komunikaciju, jer danas je u savremenoj teoriji umesto termina integrisane marketinške komunikacije sve više u opticaju termin 360° komuniciranja. [Ognjanov, 2014]

## **2. Organizaciono ponašanje poslovnog sistema u procesu prodaje**

Organizaciono ponašanje je primenjena naučna disciplina koja istražuje kako individualni, grupni i organizacioni faktori utiču na ponašanje ljudi u cilju unapređenja efikasnosti organizacija i zadovoljstva ljudi. Ono ima za cilj da menadžerima obezbedi znanje o tome zašto se kupci ponašaju tako kako

se ponašaju i kako se to ponašanje može promeni, uz slanje pravih poruka kupcima (primaocima). Što se više područje iskustva pošiljaoca preklapa s primaočevim, verovatnije je da će poruka biti efikasna. [Kotler i dr., 2014] Osnovna pretpostavka organizacionog ponašanja u procesu prodaje je ta da je ljudsko ponašanje zavisna varijabla dok su nezavisne varijable faktori na individualnom, grupnom i organizacionom nivou. Danas je organizaciono ponašanje prihvaćen koncept u oblasti menadžmenta i mogao bi se tretirati i kao posebna naučna disciplina. Međutim, još uvek postoje problemi i nedefinisani stavovi, od kojih je najveći problem nepostojanje identiteta. Zato se teoretičari u ovoj oblasti još uvek zalažu za identitet ovog teorijskog pristupa.

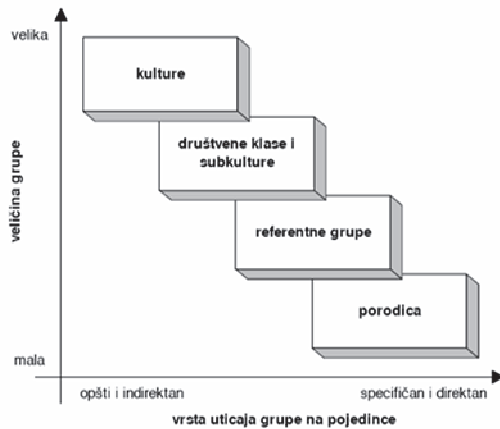
Prema definiciji Larija Kamingsa dugogodišnjeg direktora Odseka za studije organizacionog ponašanja američke Akademije za upravljanje, "organizaciono ponašanje je način razmišljanja, način shvatanja problema, sprovođenja istraživanja i pronalaženja odgovarajućih rešenja." [Cummings, 1978] Na organizaciono ponašanje kupaca ključni uticaj imaju tri grupe faktora i to:

- organizacioni, u koje spadaju kultura, struktura, sistem upravljanja ljudskim resursima i tehnologija;

- grupni, koji čine radne grupe, vođstvo, moć i konflikti;
- individualni, koji podrazumevaju ličnost, percepcije, vrednosti, stavove i učenje.

Organizaciono ponašanje ispoljava se u svoja tri nivoa organizacione strukture poslovnog sistema. To

podrazumeva nivoe pojedinca, radne grupe i organizacije u celini. Trgovinski menadžeri treba da razumeju neformalne grupe zbog njihovog potencijala da utiču na efektivnost poslovanja datog organizacionog sistema radi unapređenja prodaje.



Slika 1: Vrste radnih grupa u organizacionoj strukturi preduzeća

Izvor: [Đorđević, 2001]

Neformalne grupe često proističu iz dinamike formalne grupe. Kada se uspostavi formalna grupa, određene aktivnosti, ponašanja i raspoloženja se zahtevaju od njenih članova. Zahtevane aktivnosti su postupci neophodni za izvođenje poslovnih zadataka, zahtevane interakcije su zajednički postupci koji su određeni kao deo posla, dok su zahtevana raspoloženja pogledi i stavovi koji su neophodni za obavljanje posla. Većina trgovinskih organizacija ima veliki broj formalnih

i neformalnih grupa. Dok formalne grupe, uglavnom, rađaju neformalne, ponekad se proces odvija i u suprotnom smeru, kao u slučaju kada grupa prijatelja otpočne neku zajedničku propagandu radi unapređenja prodaje robe ili usluga. Kod propagande i unapređenja prodaje povratne informacije mogu da se dobiju preko marketing istraživanja koja procenjuju reakcije na reklame i na povećanje prodaje, koje je rezultat određenih podsticaja. [Jobber & Fahy, 2006] Dok

propaganda apeluje na razum i emocije potrošača ili poslovnih kupaca kako bi im dala razlog za kupovinu, unapređenje prodaje apeluje više na novčanik i nudi podsticaj za kupovinu, tj. utiče na ponašanje. [Belch & Belch, 2015]

### **3. Značaj organizacione kulture i klime za uspešnost procesa prodaje**

Organizaciona kultura obično se naziva korporativna kultura, jer se poslovni sistemi u tržišnoj privredi sve češće konstituišu u vidu korporacija. Ovaj termin nastao je u SAD, odakle je preuzet u ostatku sveta. To je karakteristika zajednička svim uspešnim kompanijama. Organizaciona kultura se, obično, definiše kao akt razvoja intelektualnih i moralnih sposobnosti, posebno kroz obrazovanje. [Hutcheon, 1999] Često se organizaciona kultura posmatra kroz moralne, socijalne i ponašajne norme jedne organizacije, zasnovane na verovanjima, stavovima i prioritetima njenih članova. Moderni pristup menadžmentu ljudskih resursa zasniva se na psihosocijalnim faktorima, što podrazumeva primenu bihejvirizma kao načina regulisanja odnosa između radnih grupa i pojedinaca u preduzeću, s jedne strane, i okruženja, s druge strane. Prema takvom pristupu, menadžeri ljudskih resursa moraju

svoje upravljačke aktivnosti zasnivati na činjenici da je ljudima u organizaciji neophodno obezbediti osećaj slobode i nesputanosti, kojima se omogućuje stimulisanje na kreativnost i inovativnost. U vezi s tim, neophodno je razrešiti neizbežnu protivrečnost između nastojanja da radna sredina u organizaciji bude stimulativna za razvoj kreativnosti pojedinaca i stvaranja sistema za sprečavanje zaposlenih da prave greške u svom radu. Modelovanje horizontalne, odnosno ravne organizacije predstavlja bitnu promenu u odnosu na funkcionalnu strukturu. Suština te ideje je vrlo jednostavna i počiva na tome da se, umesto organizovanja poslova na tradicionalni način pomoću vertikalno i dubuko razgranatih delova, sastavljenih ponekad od dugih lanaca različitih grupa ili specijalizovanih jedinica za ispunjenje određenih zadataka, poslovi organizuju po timovima.

Tokovi, sadržaj i smer promena poslovne prakse preduzeća u privredno razvijenim zemljama odlikuju se porastom globalizacije proizvodnje i tehnologije, pojavom nove regionalizacije, povećanjem konkurentnosti, uz razne oblike kooperacije, kao i drugim procesima svojstvenim savremenim uslovima društvenog života. Takvi procesi usloveli su novi pristup vođenju biznisa, koji je formulisan kao reinženjering. Ovakvo shvatanje poslo-

vanja preduzeća polazi od bitno novog načina razmišljanja i redizajniranja poslovnih procesa u cilju postizanja znatnih unapređenja osnovnih performansi uspeha, kao što su cene, kvalitet proizvoda, usluge, ekspeditivnost, i sl. U tom smislu, reinženjering se može razumeti i kao kreativna promena - potrebna i moguća - koja nastaje na tački ukrštanja pritisaka (zahteva) za promenama i različitim unutrašnjim otporima promenama. Shvaćen tako, reinženjering, u stvari, predstavlja svojevrsnu kombinaciju većeg broja strategija organizacionih promena u cilju unapređenja poslovnih performansi. Iz prethodno navedenog, kao i na osnovu opšteg tumačenja reinženjeringa, može se zaključiti da je to sistem upravljanja u kome se aktivnosti menadžmenta usmeravaju na afirmaciju samo onih procesa koji su od značaja za jačanje konkurentskih prednosti preduzeća. Novi koncept organizacionih promena u vidu reinženjeringa podrazumeva i pripremu novih kadrova za aktivnosti menadžemta. To je uslovljeno činjenicom da novonastali uslovi i u domaćoj privredi zahtevaju nove profile menadžera koji su osposobljeni za konceptualni pristup odlučivanju, zasnovan na fleksibilnosti i intuiciji, umesto analitičkog i sistematičnog saznavanja detalja. Unapređenje prodaje usmereno na potrošače odnosi se na podsticaje

koji se direktno nude potrošačima određene kompanije ili njenim potencijalnim potrošačima sa namerom da ubrzaju njihov proces donošenja odluke o obavljanju kupovine proizvoda te kompanije, a ne konkurentskih. [Moriarty et al., 2012]

#### **4. Biopsihosocijalno manifestovanje kupaca i prodavaca u procesu prodaje**

Psihologija prodaje se, istina, ne javlja kao posebna naučna disciplina ali podrazumeva primenu psihologije kao nauke o psihičkom (grčki duša - duševnom) životu i ponašanju ljudi - učesnika u kupoprodaji. Psihologija prodaje se ispoljava kao saznanje o ponašanju prodavaca, na jednoj i kupaca, na drugoj strani. Veština prodavanja podrazumeva sposobnost prodavaca, da koristeći se znanjima o proizvodu, o društvenim odnosima i naročito znanjima iz oblasti psihologije, na pravi način prikaže ponuđenu robu. To je način u kome se neodređen ili čak negativan stav kupca prema nekom proizvodu pretvori u želju ili potrebu da ga kupi. Prema rezultatima istraživanja [Blackwell et al., 2001; Gilbert & Jackaria, 2002; Osman et al., 2011; Neha & Manoj, 2013; Salvi, 2013] jedino popusti imaju značajan uticaj na ponašanje potrošača i posebno su efikasni u podsti-

canju ubrzanja kupovine i probe proizvoda. Time se indirektno privlače novi potrošači koji do sada nikada nisu probali dati proizvod, kao i oni koji su do sada kupovali kod konkurenata. Ove rezultate je delimično potvrdilo i istraživanje [Shi et al., 2005] po kojem su popusti najefikasniji u podsticanju ubrzanja kupovine, pravljenju zalih i trošenju više novca od planiranog, kao i istraživanje po kojem su oni najefikasniji u podsticanju impulsivnog ponašanja, trošenju više novca od planiranog i privlačenju konkurentskih kupaca. [Obeid, 2014]

U tom pogledu, na onovu istraživanja kada je reč o psihologiji prodaje javljaju se dva profila prodaje, odnosno psihološkog pristupa prodaji. Oba proističu iz svojstava robe i, u vezi sa tim, načina njihove prodaje. Prvi od njih javlja se pod nazivom "uslužna prodaja", a drugi "stvaralačka prodaja". Prvi slučaj se javlja kada je u pitanju prodaja već uhodanih proizvoda, kada kupac manje-više zna šta želi kupiti. Prodavcu preostaje samo da pridobije kupca da baš kod njega kupi, a ne kod konkurenta. U drugom slučaju, radi se o probuđivanju saznanja, a time i želje kupca da poveća područje primene poznatog proizvoda i na taj način poveća obim kupovina, ili da uvede potpuno novi proizvod stvaranjem

nove potrebe kod kupaca. Osnovni principi psihologije prodaje su sledeći: [Marković & Unčanin, 1998]

- Roba se ne prodaje kao takva, nego zato što zadovoljava neke potrebe;
- Svaki proizvod prikladan je za prodaju ako odgovara potrebama potrošača;
- Malo se kupovina zasniva jedino na logici, na motive za kupovinu snažno utiču i osećaji kupaca i potrošača;
- Indolencija ili nehaj ljudi je najveći neprijatelj, a u isto vreme najveći saveznik prodavaca. Mnogobrojni su primeri koji dokazuju kako često moć navike onemogućava ili smanjuje prodaju;
- Energična prodaja nije isto što i forsirana ili agresivna prodaja;
- Nijedna roba nije kupljena samo zbog svog visokog kvaliteta, važno je da dokaz o kvalitetu robe bude tako dat da ga potrošač razume;
- Cena proizvoda nije uvek preovlađujuća da li će neka prodaja uspeti ili ne;
- Potencijalni kupci nisu odmah zainteresovani za prodavačku ponudu;
- Prodavačeva pobeda u razgovoru može biti razlog da prodaja ne uspe;

- Mnogi su pokušaji prodaje osuđeni na propast pre nego što su započeli;
- Ako kupac ne stavlja prigovore u razgovoru sa prodavcem, obično ne dolazi do prodaje;
- Postupak prodavanja deli se na četiri faze: pažnja, interes, želja, akcija;
- Nekoliko dobro odabranih rečenica može odlučiti o prodaji;
- Kupac nije uvek u pravu.

Što se psihologije prodaje tiče, veoma dobre savete izneo je Mark MakKormak [1998] u svojoj knjizi: "Čemu vas ne uče u harvardskoj školi biznisa". Uči vas tome kako da čitate ljude, kako da utičete na njih da čitaju i shvate vas i kako da primenite i jedno i drugo na jednu uobičajenu poslovnu situaciju. Čitanje ljudi predstavlja otvaranje svih svojih čula ka onome što se oko vas događa i pretvaranje ovih saznanja u jasne predstave koje možete iskoristiti u svoju korist. Percepcija zahteva otvaranje čula - manje pričanja, a više slušanja. Sposobnost da slušate i da stvarno čujete ono što drugi govore ima daleko veće poslovne implikacije od percipiranja ljudi. Kod prodaje, na primer, ovo je najveća aktiva.

Prema Ginisovoj knjizi rekorda Džo Žirar je najbolji prodavac na svetu. Žirar gaji veliko samopouzdanje i radi na njegovom održanju, on

kaže: "ukoliko nameravate da prodajete bilo šta, moraćete da prodajete sebe, morate da imate samopoštovanje, drugim rečima, morate da verujete da ste No.1". On veruje u značaj obraćanja pažnje na "govor tela" klijenta, i insistira na tome da nije izveštačen. "Ljudi odbacuju svaku izveštačenost. Niko neiskren nikada neće postati uspešan prodavac". [Anderson et al., 2001] Pravila koja je primenio u prodaji su:

- omogućite klijentu da sazna da želite da mu budete prijatelj;
- dozvolite klijentu da proizvod isproba da bi zadovoljio dušu;
- laskajte ali se potrudite da ono bude iskreno;
- nikada ne prekidajte i ne pokušavajte da se postavite iznad interesenta;
- učinite da vaš klijent radi u vašu korist;
- pratite razvoj situacije po prodaji;
- nezavisno od iskustva klijenta po tom pitanju, odredite razumnu cenu;
- nikada ne vršite pritisak na kupca.

## **5. Zaključak**

Jedna od ključnih paradigmi prodajnog poslovanja jeste hijerarhija vrednosti za kupca koja se obezbeđuje karakteristikama proizvoda

koji im se nude. U tom smislu, neophodno je da se pažnja trgovinskog menadžmenta usmeri na svaki od osnovnih nivoa hijerarhije vrednosti za kupca, a to su: suština koristi, koja se pretvara u bazični proizvod, posle čega sledi marketinška priprema očekivanog proizvoda, odnosno niz atributa koje kupci očekuju kada proizvod kupuju, da bi se menadžerska aktivnost usmerila na pripremu proširenog proizvoda, odnosno karakteristika koje prevazilaze očekivanja kupca. Kada trgovinski menadžment pripremi proširenje proizvoda, njegova aktivnost se usmerava na ukupni sistem potrošnje korisnika, odnosno na način na koji potrošač uzima i koristi proizvod.

Naučna istraživanja u savremenim poslovnim sistemima pokazala su da organizaciona klima, u znatnoj meri, motiviše ljude na veće zalaganje, kao i na uspešnije upravljanje i razvoj organizacije, a popust kao metoda unapređenja prodaje predstavlja kupcu nedvosmislen podsticaj na kupovinu. Trgovinski menadžment preduzeća i drugih organizacionih sistema zbog toga nastoji da stvori takvu radnu atmosferu u kojoj će svaki pojedinac osećati da pripada tom preduzeću i da mu koristi u unapređenju prodaje. A to unapređenje prodaje kao cilj trgovinskog menadžmenta sastoji se od niza akt-

ivnosti koje predstavljaju podsticaje, uz određene vidove pogodnosti koje se nude uz proizvod ili uslugu. I dok podsticaj, nudi razloge za kupovinu, dotle unapređenje prodaje nudi razloge da do kupovine neodložno dođe. A sve je usredsređeno ka cilju da do kupovine dođe i to odmah.

Unapređenje prodaje obično funkcioniše u kraćem vremenskom periodu, koristi racionalniji pristup u obraćanju potrošačima ili poslovnim kupcima, vraća opipljivu i stvarnu vrednost, direktno stimuliše prodaju i pozitivno utiče na poslovni uspeh preduzeća. Savremeni pristup formulisanju strategije prodaje, zasnovan na marketing filozofiji, podrazumeva poznavanje psihosocijalnih karakteristika kako kupaca, tako i prodavaca. Na toj osnovi se mora razvijati veština prodavanja, koja podrazumeva sposobnost prodavaca da, koristeći se znanjima o proizvodu, o društvenim odnosima i naročito znanjima iz oblasti psihologije, na pravi način prikaže ponuđenu robu. To je način u kome se neodređen ili čak negativan stav kupca prema nekom proizvodu pretvori u želju ili potrebu da ga kupi. U tom pogledu, kada je reč o psihologiji prodaje javljaju se dva profila prodaje, odnosno psihološkog pristupa prodaji. Prvi od njih javlja se pod nazivom uslužna



prodaja, a drugi stvaralačka prodaja.

Savremeni kupac želi kvalitetan proizvod i kvalitetan odnos zato se

može zaključiti da metode unapređenja prodaje imaju pozitivne implikacije na ponašanje kako potrošača, tako i poslovnih kupaca.

## REFERENCE

- Anderson R., Hair J. & Bush A., (2001). *Profesionalni menadžment prodaje*, str. 598, Beograd, PS Grmeč,
- Blackwell, R.D., Miniard, P.W. & Engel, J.F., (2001). *Consumer Behavior, Fourth Worth, TX*, Harcourt College Publisher
- Belch, G.E. & Belch, M.A., (2015). *Advertasing and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, 10th edition, McGraw-Hill
- Cummings, L.L., (1978). Organizational Behavior, *Academy of Management, Review, January pp. 93-94*
- Dorđević, B., (2001). *Izazovi menadžmenta*, Ekonomski fakultet, Priština
- Gilbert, D.C. & Jackaria, N. (2002). The Efficacy of Sales Promotions in UK Supermarkets: A Consumer View, *International Journal of Retail and Distribution Management, Vol. 30, No. 6, pp. 315-22.*
- Jobber, D. & Fahy, J., (2006). *Osnovi marketinga*, drugo izdanje, Beograd, Data Status
- International Journal of Business and Management Invention, Vol. 3, No. 4, pp. 28-31.*
- Kotler, P., Keller, K. & Martinović, M., (2014). *Upravljanje marketingom*, 14. izdanje, Zagreb, Mate d.o.o.
- Markuljevič V. & Unčanin, R., (1998). *Marketing savremena i efikasna prodaja*, str. 148, 159, PS Grmeč, Beograd
- MakKormak, M., (1998). Čemu vas ne uče u harvardskoj školi biznisa, str. 19-21, PS Grmeč, Beograd
- Moriarty, S.E., Mitchell, N. & Wells, W., (2012). *Advertising & IMC: Principles and Practice*, Upper Saddle River, New Jersey, Pearson, pp. 546.
- Osman, S., Fah, B.C.Y. & Foon, Y.S., (2011). Simulation of Sales Promotions towards Buying Behavior among University Students, *International Journal of Marketing Studies, Vol. 3, No. 3, pp. 78-88.*
- Neha, S. & Manoj, V., (2013). Impact of Sales Promotion Tools on Consumer's Purchase Decision

- towards White Good (Refrigerator) at Durg and Bhilai Region of CG India, *Research Journal of Management Sciences*, Vol. 2, No. 7, pp. 10-4.
- Obeid, M.Y., (2014). *The Effect of Sales Promotion Tools on Behavioral Responses*
- Ognjanov, G., (2014). *Marketinske komunikacije*, Beograd, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu
- Hutcheon, P.D., (1999). *Building Character and Culture*, Praeger Publisers, USA
- Salvi, P., (2013). Effectiveness of Sales Promotional Tools: A Study on Discount, Price Off and Buy One Get One Free Offers in Branded Apparel Retail Industry in Gujarat, *ELK Asia Pacific Journal of Marketing and Retail Management*, Vol. 4, No. 4, pp. 1-9.
- Shi, Y.Z., Cheung, K.M., & Prendergast, G., (2005), Behavioral Response to Sales Promotion Tools - A Hong Kong Study, *International Journal of Advertising*, Vol. 24, No. 4, pp. 467-86.

# NEW PARADIGMS OF TRADE MANAGEMENT IN THE FUNCTION OF SALES IMPROVEMENT

**Slaviša Milić**

Kosovo and Metohija Academy of applied studies, department Peć in  
Leposavić, Leposavić, Serbia

Corresponding: slavisamili@gmail.com

**Abstract.** Financial Starting from general position that the sale of one of the key functions in the organizational structure of enterprises, the increasing demands that are placed before the management of sales, contributed to the professionalisation of the strong business and marketing functions. In accordance with the method of business marketing, sales coordinates the efforts of vendors to the needs of customers and shows customers that vendors are ready and willing to meet their demands. Sales is a profession that is not easily overcome. At its most complex level, it involves learning skills that involve concepts and principles: psychology, sociology, communication, management, economics and marketing, which means the behaviorist approach to sales activities of companies.

**Keywords:** sales, customers, strategy, management, marketing, company, organization.