

**Универзитет у Крагујевцу**  
**Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу**

**Стефан Д. Планојевић**  
**Фазе комуницирања у личној продаји**  
**Мастер рад**

**Крагујевац, јун 2015.**

**Универзитет у Крагујевцу**  
**Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу**



**Назив студијског програма: Инжењерски менаџмент**

**Ниво студија: Мастер академске студије**

**Предмет: Инжењерска економија**

**Број индекса: 605/2014**

**Стефан Д. Планојевић**

**Фазе комуницирања у личној продаји**

**Мастер рад**

**Комисија за преглед и одбрану:**

1. **Др Рајко Чукић - ментор**

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

Датум

одбране: \_\_\_\_\_

Оцена: \_\_\_\_\_

**У оквиру овог мастер рада кандидат треба да:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Препоручена литература:**

- (1) Котлер Ф., Келер К., *Маркетинг менаџмент*, Дата Статус, Београд, 2006.
- (2) Јокић Д., Микић А., *Комуникологија бизниса*, НИЦ, Ужице, 2005.
- (3) Бањанин М., Ефективна пословна комуникација, Саобраћајни факултет, Београд, 1999.
- (4) Богданић А., *Комуникологија – водећа парадигма*, Чигоја, Београд, 1996.

Крагујевац, датум:

Ментор:

Др Рајко Чукић

---

**Резиме:** Лична продаја је важан елемент таркетинг комуникација. Она се реализује непосредним, директним контактом између продавца и купца. Ова метода продаје је највише заступљена. У малопродаји она је високо заступљена, а то се посебно огледа у продаји скупљих производа где купац тражи одређене информације, савете, упутства и слично. У велепродајним компанијама лична продаја има значај, јер продавац мора да покаже креативност у проналажењу купаца, у продаји нових производа старим купцима, у проширењу асортимана продаје, у повећању обима продаје итд. Лична продаја треба да омогући да дође до акта купопродаје и да производи и услуге предузећа дођу у руке купаца односно потрошача. Овим путем продавац настоји да информише и мотивише купца да има склоности према производима и услугама предузећа, што ће довести до чина закључења купопродаје. За разлику од разних облика промоције који се користе а који су безлични, лична продаја представља облик промоционе активности које најнепосредније утиче на пласман производа и услуга.

**Кључне речи:** комуникације, лична продаја, купац, продавац.

**Abstract:** Personal selling is an important element of the marketing communications. It is implemented through direct contact between seller and buyer. This selling method is the most represented. In retail it is high represented, which is particularly reflected in selling very expensive products where the customer asking for information, advice, guidance and the like. In the wholesale companies a personal selling have significance, because the seller has to show creativity in finding buyers, selling new products to old customers, the expansion of the range of sales, increase sales volume, etc. Personal selling should allow to come to the act of buying and selling and the products and services of companies should get in to the hands of customers. This way the seller is trying to inform and motivate the customer to have a bias toward the products and services businesses, which will lead to the act of selling. In contrast to the various forms of promotion that are used and which are impersonal, personal selling is a form of promotional activities that have the most directly affect on marketing products and services.

**Keywords:** communications, personal selling, seller, buyer

## САДРЖАЈ

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| УВОД .....                                                     | 1  |
| I ДЕО: ВЕШТИНА КОМУНИЦИРАЊА.....                               | 3  |
| 1. Појам комуницирања .....                                    | 3  |
| 2. Комуницирање као садржај и форма друштвених активности..... | 4  |
| 3. Процес комуницирања .....                                   | 5  |
| 4. Појам и врсте пословне комуникације .....                   | 6  |
| 5. Правци комуникације .....                                   | 13 |
| 6. Усмено пословно комуницирање .....                          | 15 |
| 6.1. Основне одлике пословног разговора .....                  | 17 |
| 6.2. Садржај пословног излагања .....                          | 17 |
| 6.3. Припреме за пословни разговор .....                       | 18 |
| 7. Писано пословно комуницирање .....                          | 19 |
| 8. Карактеристике масовног комуницирања .....                  | 21 |
| II ДЕО: ЛИЧНА ПРОДАЈА .....                                    | 24 |
| 1. Лична продаја производа и услуга .....                      | 24 |
| 2. Значај личне продаје .....                                  | 25 |
| 3. Карактеристике личне продаје .....                          | 26 |
| 4. Принципи личне продаје .....                                | 27 |
| 5. Процес личне продаје .....                                  | 28 |
| III ДЕО: ВЕШТИНА КОМУНИЦИРАЊА У ЛИЧНОЈ ПРОДАЈИ .....           | 32 |
| 1. Трагање за потенцијалним купцима .....                      | 32 |
| 2. Приступ потенцијалним купцима .....                         | 33 |
| 3. Успостављање и развој односа са купцима .....               | 34 |
| 4. Припрема за продајни разговор .....                         | 35 |
| 5. Фазе продајног разговора .....                              | 36 |
| 5.1. Отварање продајног разговора .....                        | 37 |
| 5.2. Презентација .....                                        | 38 |
| 5.3. Дискусија .....                                           | 39 |
| 5.4. Закључивање продајног разговора .....                     | 40 |
| 6. Праћење продаје .....                                       | 41 |
| ЗАКЉУЧАК .....                                                 | 43 |
| ЛИТЕРАТУРА .....                                               | 44 |

## УВОД

Без комуницирања било би тешко – ако не и немогуће – водити било који посао. У ствари, комуникација се дешава стално, на свим нивоима и у свим облицима пословања. То је зато што сви људи морају да комуницирају да би постигли било какав међусобни однос. Заправо, комуникација нас чини овим што јесмо, пошто је она основа стварања културе. Без обзира на то колико је комуникација једна базична и универзална појава, као што су нам потребне одређене вештине и знања за одређене послове, исто тако и комуникација треба да се прилагоди одређеним пословним ситуацијама да би била што ефикаснија и успешнија. Коришћење само наших урођених комуникативних способности је често недовољно за успешну пословну комуникацију. Иако је језик важна компонента комуникације, она се не своди само на разумевање и коришћење језика. Комуникација је много шири појам од језика – укључује преношење идеја и разумевање идеја друге особе. Људи из различитих култура различито размишљају о истим стварима. Нечија способност да говори три различита језика још увек не значи да он може да сагледа ствари на начин на који би то учинили људи који припадају другим културама.

Данас је обим људског комуницирања доведен до неслућених размера. Модерне телекомуникације нуде приступ било којој тачки света у реалном времену. Док су у прошлости неспоразуми, углавном, остајали у локалним оквирима, у данашњем „глобалном селу“ порука одмах допире до свих углова света, тако да су последице неспоразума и лоше комуникације много веће данас него раније.

Велики је значај комуницирања у данашњем пословању. Оно не само да помаже пословању, него побољшава пословне односе. Као што добра и успешна комуникација може повећати профит, тако га лоша и погрешна комуникација може смањити. Не смемо заборавити да све почиње испуњавањем потреба и жеља циљног тржишта, а не само продајом наших производа. Зато, све почиње процесом комуникације.

Основни циљ рада је да истражи значај вештине комуницирања у личној продаји. Сваки привредни субјект комуницира са својим окружењем које чине купци и корисници, будући купци, добављачи, држава, конкуренција и разне друге интересне групе. Међутим, да би организација опстала на тржишту, може се рећи, да је најбитнија комуникација коју обавља са својим купцима и потенцијалним купцима, односно корисницима. Једино лојални и задовољни корисници обезбеђују профит производном предузећу.

У првом делу рада ће бити речи о вештини комуницирања, приликом чега ће посебно бити наглашен појам и процес комуницирања, као и појам и врсте пословне комуникације. У овом делу ће такође бити речи о правцима комуникације, са посебним освртом на усмено и писано пословно комуницирање.

У другом делу рада акценат ће бити стављен на карактеристике личне продаје, приликом чега ће бити дефинисан процес продаје производа и услуга, као и значај и принципи личне продаје. Посебан акценат ће бити стављен на објашњење процеса личне продаје.

Трећи део рада ће имати задатак да анализира вештину комуницирања у личној продаји. Поред трагања за потенцијалним купцима, биће речи и о приступу

потенцијалним купцима, успостављању и развоју односа са купцима, као и припремама за продајни разговор. У оквиру анализирања фаза продајног разговора, посебна ће пажња бити посвећена отварању продајног разговора, презентацији, дискусији и закључивању продајног разговора. На крају ће бити речи о процесу праћења продаје.

# I ДЕО: ВЕШТИНА КОМУНИЦИРАЊА

## 1. ПОЈАМ КОМУНИЦИРАЊА

Комуницирање представља карактеристику и потребу живих бића. Развојем човечанства и сама комуникација се развијала, од периода примитивног човека па све до модерног. Човек је успео да развије начин комуницирања развијајући своја чула. Управо чула представљају основ размене порука, односно информација, тј. људске комуникације. Реч комуникација потиче из латинског језика. Глагол *communicare* значи учинити заједничким, саопштити, а именица *communicatio* значи заједница, саобраћање, саопштење. У прошлом веку комуницирање постаје главна тема многих друштвених наука. Наука која се бави комуникацијама, назива се комуникологија.

Постоје бројне дефиниције о комуникацији. Амерички социјални психолог Кули је рекао, да је комуникација механизам помоћу којег људски односи егзистирају и развијају се, а чине га сви симболи духа са средствима њиховог очувања у времену.<sup>1</sup> Колин Чери каже да комуникација значи поседовање заједничких елемената етичког понашања – морално организационог начина живота.<sup>2</sup> Комуникација је процес помоћу кога разумевамо друге, и за узврат настојимо да нас други разумеју. Она је динамичка, стално променљива, покретљива у одговору на свеукупну ситуацију. Како истиче познати словеначки комуниколог Франце Врег: „Комуницирање је облик споразумевања између живих бића, зато у појам комуницирања не можемо укључивати пренос информација између неживих бића (рецимо, пренос података у рачунарским системима).

Људско комуницирање је споразумевање помоћу симбола (то га разликује од комуницирања животиња)“. <sup>3</sup> Комуницирање свакако има и своју персоналну и друштвену димензију. То је вишеструко регулисан лични и друштвени однос и социјално – психолошка спрега, која се у актуелном мисаоном процесу успоставља између два или више лица. Под комуницирањем се, такође, подразумева и механизам међусобне размене порука, помоћу кога људски односи (пословни, друштвени, лични и други) егзистирају и развијају се. Сама комуникација се дефинише као свесни однос међу јединкама (при чему се веза међу њима успоставља вербалним, визуелним или неким другим знаковима), а ефективна је у случајевима када се порука разуме и када стимулише акцију или подстиче примаоца да мисли на нови начин.

Комуницирање поседује три основне функције – перцептивну (омогућен је пријем поруке у комуникацијском процесу), евалутивну (уз помоћ претходног искуства остварује се разумевање поруке и доношење одлука) и транзитивну (поруке се преносе и тумачи се њихово значење). Такође, Мајерс и Мајерс наводе шест одлика које карактеришу комуницирање:<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Бањанин М., *Ефективна пословна комуникација*, Саобраћајни факултет, Београд, 1999. стр. 68.

<sup>2</sup> Миљевић М., *Пословна етика и комуницирање*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010. стр. 8.

<sup>3</sup> Врег Ф., *Демократско комуницирање*, НУБ БиХ, Сарајево, 1991. стр. 19.

<sup>4</sup> Томић З., *Комуникологија*, Чигоја штампа, Београд, 2003. стр. 27.

- Комуникација је свеобухватна и представља централни феномен културе.
- Она је непрекидна, никада не престаје и не може јој се одредити ни почетак ни крај. □ Заснована је на размени значења.
- Садржи предвидљиве, очекиване или конвенционалне елементе.
- Јавља се у више нивоа (између две индивидуе, између две или више група итд).
- Одвија се и међу једнакима и међу неједнакима (у погледу пола, доби, образовања, социјалног статуса итд).

Други аутори наводе још три суштинске одлике:<sup>5</sup>

КОМУНИКАЦИЈА ЈЕ ПРОЦЕС ОСТВАРИВАЊА ВЕЗА МЕЂУ ЉУДИМА. Везе се могу остваривати између две особе или групе, или више њих. Директне или индиректне по својој структури, одређене су информацијама, мишљењима и идејама које представљају суштину комуникације.

КОМУНИКАЦИЈА ЈЕ АКТИВНОСТ. И уколико „пасивно“ прати ТВ програм, чита књигу или слуша свог саговорника, јединка је активно ангажована у разумевању и осмишљавању комуникацијске поруке.

КОМУНИЦИРАЊЕ СЕ УЧИ. Људско биће учи да комуницира у циљу задовољења својих потреба. Посматрајући друге који јој се обраћају гласовима и гестовима, беба учи како да изрази своје потребе.

## **2. КОМУНИЦИРАЊЕ КАО САДРЖАЈ И ФОРМА ДРУШТВЕНИХ АКТИВНОСТИ**

Комуникације су веома важан аспект друштвених активности људи. Управо, захваљујући комуникацијама, у дугом ходу историје, створили су се услови за изванредан цивилизацијски напредак. Велики друштвени систем у коме сви егзистирамо састављен је из више подсистема људских односа, као што су: економски, правни, идеолошки, комуникацијско – информативни и други. Сваки од ових подсистема има и свој систем комуницирања, који и поред сличности са другима има и своје специфичности. У оквиру тога комуникативна инфраструктура и комуникативна пракса могу се сматрати видовима елементарне надградње на којима егзистира савремено друштво.

Комуникативна активност у том смислу функционише као механизам различитих личних и друштвених акција које су најчешће детерминисане одређеним циљем, па се на основу тога и облици понашања у привреди и друштву могу третирали посебно као привредни (производни, трговински, ...), политички, културни, морални и др. Комуникација се на тај начин јавља у функцији економског, културолошког и социјалног механизма, који преко директне интерперсоналне (између две или више особа) или групне (у оквиру једне групе или између две или више њих) комуникативне везе или

---

<sup>5</sup> Чковрић В., *Пословна комуникологија*, Виша техничка школа, Чачак, 2007. стр. 18.

преко масовне дифузије информација у простору и времену (преко медија), омогућава функционисање друштва на савременим основама.

Технолошки посматрано, кроз процес комуницирања доводе се у везу субјекти комуникационих чинова (појединци или групе) са циљем комуницирања. Систем комуницирања и само комуницирање могу се посматрати у две равни:<sup>6</sup>

- динамички, као укупност људских активности и односа и
- статички, као систем организованих институционалних форми са припадајућом инфраструктуром преко које се комуницирање и врши.

Моделски посматрано основни субјекти комуникативног чина су комуникатор (пошиљалац поруке) и рецепијент (прималац поруке). Јасно је да у процесу наизменичне размене порука комуникатор постаје рецепијент и обрнуто, за разлику од информисања, на пример, које је једностран процес усмерен једино од комуникатора ка рецепијенту. Знатан део комуникационих активности заснован је и на симболичким ритуалима који комуницирање друштвено кодификују и који му дају одговарајућу вредносну димензију (идентитет) битну у културном, економском и друштвеном свету у коме живимо. Комуниколошки универзум људи обухвата врло широк круг реалних и симболичких садржаја, у које поред осталог спадају и:<sup>7</sup>

- обичајне норме,
- социјална искуства,
- стандарди понашања,
- лингвистичке (језичке) форме изражавања,
- уметничке форме изражавања (ликовне, музичке, књижевне...), □ форме изражавања иманентне науци (математици, електроници...), □ митолошки и религиозно – ритуални симболи, и друго.

На систем комуницирања непосредно утичу и звучне, визуелне и штампарске технике, средства и медији и све друго што омогућава размену симболички енкодираних идеја, искустава и иницијатива.

### 3. ПРОЦЕС КОМУНИЦИРАЊА

Вештина комуницирања је важнија него икада, како у обавезујућим извештајима, тако и у међусобној сарадњи. Модел комуникације чине: пошиљалац, кодирање, порука, медиј, декодирање, прималац, одговор и повратна информација и шум. Особа која успоставља комуникацију представља пошиљаоца. Пошиљалац формулише поруку коју жели да пренесе примаоцу поруке. Формулисање поруке назива се и кодирање јер порука треба да буде приказана у одређеним симболима, као што су речи, слике, гласови и сл.

---

<sup>6</sup> Џинић Ф., *Наука о комуницирању*, Савремена администрација, Београд, 1986. стр. 47.

<sup>7</sup> Јокић Д., Микић А., *Комуникологија бизниса*, НИЦ, Ужице, 2005. стр. 19.

Језик који се речима као симболима изражава, представља најчешћи и најсавршенији облик шифре.

Медиј представља основно средство комуникације – то може бити разговор, телефон, писмо, итд. Путем медија прималац добија поруку коју мора декодирати да би је схватио. Веома је битно да прималац разуме симболе које је користио пошиљалац када је кодирао поруку, нпр., да говоре истим језиком. Значење симбола мора бити исто за пошиљача, као и за примача. Наиме, у неким случајевима један знак може да има више значења, зависно од начина коришћења знака.

Такође, знак може имати различито значење у различитим културама.<sup>8</sup> Међутим, некада се појави сметња у комуникацији, односно шум, који утиче на то да порука буде искривљена. Као последица шума, порука може бити погрешно протумачена. Шумови могу бити случајни или намерни. Поруке, такође, могу бити филтриране, било од људи или технологије, и оне могу бити намерне или ненамерне. У неким случајевима може доћи до пуцања канала којим се преноси порука.

Када прималац прими поруку, он је декодира. Како ће је схватити зависи, не само од тога да ли је било сметњи у преносу поруке, већ и од начина на који је прималац схвата. Прималац шаље одговор пошиљачу по добијању поруке. Одговор показује да ли је порука схваћена на прави начин. У случају изостанка поруке, може се рећи да комуникација није била успешна, или да нема интереса за комуникацију.

#### **4. ПОЈАМ И ВРСТЕ ПОСЛОВНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ**

Пословна комуникација представља намерну размену идеја, мишљења, информација и инструкција са циљним групама путем симбола, сигнала или слика, да би се остварили циљеви компаније. Она је веома важна у пословном процесу. Међутим, може се рећи да се о њој најмање води рачуна. Пословна комуникација представља комуникацију унутар компаније, компаније и клијената, компаније и пословних партнера, компаније и локалне и државне управе. Може се рећи да је један од основних задатака сваке компаније успостављање и одржавање комуникацијско-информационог тока између компаније и јавности с циљем да развијају добре односе, као и међусобно информисање.

Информација је основа сваке комуникације. Реч информација потиче из латинског језика. Глагол информаре значи нешто формирати, представити, обликовати, образовати, а именица информатио значи представа, појам. Информација је постала један од најважнијих ресурса организације у данашње време. Вредност информација се огледа у следећем:<sup>9</sup> □ многе организације знају потезе конкуренције, па сходно томе праве пословне планове који ће надмашити конкуренцију,

---

<sup>8</sup> Котлер Ф., Келер К., *Маркетинг менаџмент*, Дата Статус, Београд, 2006. стр. 539-540.

<sup>9</sup> Bovee C.L., Thill J.V., *Business Communication Today*, Ninth Edition, Prentice Hall, 2007. стр. 4-8.

- неке организације улажу доста новца да би сазнале корисникове жеље, а добијене информације се анализирају и омогућавају развијање услуга и производа који ће што боље задовољити корисникова очекивања,
- пословање мора да прати и примењује законе и остале законске регулативе.

Пословно комуницирање је посебна врста комуницирања која се спроводи ради обављања пословних активности. Мада се у пословном комуницирању користе иста или слична техничка средства и методи као и у другим врстама комуницирања, оно има своје специфичности изражене како у циљу, тако и у ефектима самог комуницирања.

Циљ пословног комуницирања састоји се у томе да се успостави оптимална комуникацијска интеракција између пословних партнера у сврху успешног обављања одређеног посла. Ефекти пословног комуницирања идентификују се са ефектима самог посла, ради кога се успоставља комуникацијска интеракција, а могу се изразити кроз остварену добит, постигнути пословни углед, освајање нових или консолидацију постојећих тржишта и друго.

Амерички комуниколог Харолд Д. Ласвел је још пре неколико деценија указао на чињеницу да адекватан модел комуницирања, у ствари, означава међусобни систем информисања, који треба да одговори на питања: ко информише, шта информише, којим каналом, кога информише и са каквим учинком.<sup>10</sup>

Пословно комуницирање је релевантна активност маркетинга. Уколико је ефективно - јача пословне везе, побољшава професионални имиџ, повећава продуктивност, омогућава успешнију промоцију производа и услуга, брже решавање проблема, одлучније доношење одлука и др. Путем њега се обликује утисак који појединац и компанија остављају на групе људи са којима долазе у контакт – сараднике, службенике, супервизоре, инвеститоре, потрошаче и др. Без ефективне комуникације, људи погрешно разумеју једни друге и погрешно тумаче информације. Идеје се не схватају или не привлаче пажњу, а појединци и фирме не остварују жељене резултате. Студије показују да просечно 14% од сваке радне недеље у трајању од 40 сати, пропадне због сиромашне комуникације између особља и менаџмента.

Пословна комуникације је сложен процес што се може уочити из сваког купопродајног односа, на који се у комуникацији утроши највише напора и времена са циљем да се избегну могуће опасности и штете због неспоразума у лошој комуникацији међу саговорницима. За комуникацију не постоји стандард или клише који се може применити универзално у свакој ситуацији. Комуникације је најчешће непоновљива не само у погледу времена у ком се одвија, већ и по питању теме која се расправља и партнера који комуницирају, те саговорници морају настојати да пружену шансу за договор искористе тада, уколико за то постоји обострани интерес. Да би се пословни људи оспособили да то умеју ефикасно и ефективно да процењују и проводе у акцији неопходна је њихова основна едукација и повремено упознавање са новим достигнућима у обласни комуницирања.<sup>11</sup>

Основна подела комуникација јесте: вербална и невербална. Вербална комуникација може бити говорна и писана. Усмена комуникација је комуникација која

---

<sup>10</sup> Јокић Д., Микић А., *оп. цит.*, стр. 21.

<sup>11</sup> Чковрић В., *оп. цит.*, стр. 72 – 73.

се остварује путем говора. Најчешће подразумева да се учесници налазе у исто време на истом месту, који могу активно да учествују у разговору, али истовремено и слушају саговорника и прате његове невербалне реакције. Међутим, вербална комуникација подразумева и обраћање јавности путем медија, комуницирање путем телефона и др.

Писана пословна комуникација омогућава пренос информација између два и више субјеката искључиво писменим путем. Базира се на различитим документима, реченицама или симболима који се преносе путем меморандума, писама, е-маилом, разним билтенима, итд. С обзиром да писана комуникација подразумева одсуство личног контакта, она онемогућава добијање повратне информације одмах, као и праћење читачевих невербалних реакција. У неким случајевима, писана порука може доћи до оних којима није намењена.

Предност писане комуникације у односу на усмену огледа се у томе, што се текст може више пута дорађивати и допуњавати до финалне форме, а такође, може да се сачува и умножи.

Невербална комуникација се остварује путем комуникационих облика који нису засновани на речима. Наиме, невербални сигнали показују мисли и емоције, ставове и особине. Ова врста комуникације је веома значајна у садејству са вербалном комуникацијом, нарочито при првом контакту. Невербална комуникација представља подршку вербалној комуникацији, а некада представља и њену замену. Зорица Томић у својој књизи Комуникологија наводи четири врсте комуникација:<sup>12</sup>

1. **ИНТРАПЕРСОНАЛНА КОМУНИКАЦИЈА** – Интраперсонална комуникација представља комуникацију коју особа обавља сама са собом. У овој комуникацији и пошиљалац поруке је истовремено и прималац поруке. Интраперсонална комуникација се одвија непрестано, па чак и када сањамо.

2. **ИНТЕРПЕРСОНАЛНА КОМУНИКАЦИЈА** – Интерперсонална комуникација представља комуникацију између две и више особа. Најчешће подразумева контакт лицем у лице. Може бити вербална и невербална. Вербална комуникација користи усмене или писане речи. Невербалну комуникацију чине мимика, гестови, израз лица, покрети тела.

3. **ГРУПНА КОМУНИКАЦИЈА** – Групна комуникација означава комуникацију која се одвија унутар групе, или између две или више група. Главна карактеристика сваке групе јесте у томе, што постоји интеракција између њених чланова – имају заједничке циљеве, интересе или сврху удружења. Према величини, групе се могу делити на мале и велике. Затим, према карактеру, могу се поделити на: породичне групе, неформалне пријатељске и формалне организоване групе.

4. **МАСОВНА КОМУНИКАЦИЈА** – Масовна комуникација представља комуникацију у којој учествује велики број учесника, без разлика у односу на професионални, старосни, полни или неки други статус.

Пословна комуникација може бити формална и неформална, интерна и екстерна, што је приказано у табели 1. Свака организација има формалну комуникацијску мрежу која се креће хијерархијски. Интерна формална комуникација има три правца кретања.

---

<sup>12</sup> Томић З., *оп. цит*, стр. 31.

**Табела 1. Врсте пословних комуникација**

|                   | <b>ИНТЕРНА</b>                                                                                                                | <b>ЕКСТЕРНА</b>                                                                                                                                   |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ФОРМАЛНА</b>   | Планирана комуникација између чланова организације, као што су мејлови, извештаји, презентације и сл.                         | Планирана комуникација са особама ван организације, као што су писма, веб сајтови, блогови, говори, извештаји за јавност и сл.                    |
| <b>НЕФОРМАЛНА</b> | Неформална комуникација између запослених, као што су мејлови, телефонски позиви, разговор лицем у лице, тимски блогови и сл. | Неформална комуникација са добављачима, корисницима, инвеститорима и осталима, као што су мејлови, телефонски позиви, разговор лицем у лице и сл. |

*Извор: Bovee' C.L, Thill J.V, Business Communication Today, Ninth Edition, Prentice Hall, 2007. стр. 4-8.*

Први правац је проток информација од врха менаџмента ка запосленима. Она представља информације које треба да помогну запосленима у обављању радних задатака. Такође, то могу бити и различите одлуке. Други правац представља информације које иду од запослених ка врху менаџмента. То могу бити разни извештаји, обавештења о проблемима, шансама, трендовима, итд. Трећи правац представља размену информација између одељења организације, и оне имају сврху да олакшају пословање, координирање задатака, и слично. Неформална интерна комуникација представља комуникацију између двоје или више запослених.

Екстерна комуникација може бити формална и неформална, и креће се од организације ка јавности, али и у обратном смеру. Данас се, чак, и препоручује неформална комуникација и укључивање у друштвене мреже за пословне људе на Интернету. Ефективну комуникацију одликују следеће карактеристике:<sup>13</sup>

- пружа практичне информације – дају примаоцу корисне информације, било да им помогне да изврши жељену радњу или да разуме нову политику предузећа,
- даје чињенице, а не неодређен приказ – информације, треба да буду јасне, убедљиве, прецизне,
- представља информације на концизан и ефикасан начин – истиче најважније информације, јер јавност боље прима информације које су разјашњене и ефикасно сумиране, □ разјашњава очекивања и одговорности – поруке треба да буду намењене одређеној јавности која треба да да и одређени одговор,

<sup>13</sup> Bovee' C.L, Thill J.V, *оп. цит*, стр. 4-8.

- у стању је да понуди убедљиве аргументе и препоруке – приказује примаоцима користи које ће имати одговарајући на поруке пошљаоца поруке на начин који он то жели.

У пословној комуникацији могу да се појаве процеси као што су селективна пажња, дисторзија и селективно памћење. Селективна пажња – сваки човек сваког дана чује и види око 1.500 комерцијалних порука. Ванпрограмски садржај се креће од 25 – 33% на телевизији и радију и преко 50% у часописима. С обзиром на то да човек не може да прихвати све поруке, већину одбаци. Пошљалац поруке проналази различите начине да би привукао аудиторијум.<sup>14</sup>

Селективна дисторзија – некада се дешава да примаоци порука чују само оно што се уклапа у њихове системе веровања, односно, додају порукама оно што се у њима не налази или пак не примећују нешто у њима. Поруке треба да буду једноставне, јасне и да се понове више пута како би их примаоци схватили. Селективна дисторзија је једино погодна за пошљаоце који имају јак бренд, јер неутралне или двосмислене поруке примаоци региструју као позитивне.

Селективно памћење – само од почетног става примаоца поруке, зависи да ли ће она бити упамћена. То значи, ако је почетни став био позитиван, постоји велика вероватноћа да ће порука бити примљена и у великој мери запамћена. Међутим, ако је почетни став био негативан, велика је вероватноћа да ће порука бити одбачена и да ће остати у сећању.

У усменој комуникацији ваља бити духовит (али не претерано), лежеран, уверљив и елоквентан. Треба користити јасан језик и речник, те одабрати начин говора и примере који су везани уз лично искуство оних којима се нека тема усмено презентира. Такође је важно добро активно комуницирати, као и пажљиво ослушкивати реакције и коментаре прималаца порука. У одговору на изречене критике и питања менаџер се не сме понашати увређено, незаинтересовано или претерано понизно, јер тада може изгубити поштовање или поверење партнера.

Оно што говоримо речима, обично је пропраћено гестовима који понекад подупиру наше речи, али су им понекад и контрадикторне. Невербална комуникација назива се још и језик тела. Понашање тела често случајно открива скривене намере, неизречене поруке или потиснуте ставове. Истраживања су показала да у комуникацији две особе „лицем у лице“ свега 7% поруке бива пренето речима. Остали 93% поруке говорник преноси путем интонације и боје гласа, израза лица, мимике, држања тела и употребљених гестова.<sup>15</sup> Постоји читав низ сигнала, облика и начина говора тела. Невербална комуникација се заснива на следећим елементима:

- Држање тела (усправно, погнуто, напетост или опуштено),
- Мимика (чела, браде, образа, обрва, уста),
- Очни контакт (усмереност погледа, ширина зеница),
- Говорно понашање (брзина, јачина, ритам, боја гласа, јасноћа, смех),
- Гестикулације (покрети руку, велики и мали гестови),

---

<sup>14</sup> Котлер Ф., Келер К., *оп. цит.*, стр. 539-540.

<sup>15</sup> Јанићијевић Н., *Организациона култура*, Уликсес, Економски факултет, Београд, 1997. стр. 109.

- Додиривање (начин, места и покрети додиривања),
- Одевање (агресивно, затворено, боје, стил, кројеви),
- Просторно понашање (одстојање у односу на саговорнике).

Уз ове, искључиво „телесне“, у невербално комуницирање убрајамо још и следеће аспекте комуникације:

- Временско понашање (избор времена за поједине врсте комуницирања), □ Спољни контекст (избор околине и услове комуницирања).

Осетљивост на невербалне поруке и препознавање њиховог значења може се научити као свака друга вештина. При том ваља усмерити пажњу на суптилне нијансе: чврсто држање тела није исто што и укочено држање, искрено гледање у очи разликује се од наметљивог буљења, осмех одобравања не личи на усиљени смешак. Менаџер организације може имати велике користи од тога да научи да „чита“ поруке које му шаље комуникацијски партнер, било да се ради о подређеном сараднику, надређеном, конкуренту, противнику или тврдом преговарачу. У следећој табели приказане су неке поруке које (најчешће несвесно) шаљемо невербалном комуникацијом.

У истом контексту занимљива је и пракса везана за тамне наочаре и бизнис. Наиме, странци дуго нису знали зашто у неким арапским земљама приликом пословних разговора менаџери носе тамне наочаре. Коначно су открили разлог – људске зенице се аутоматски рашире кад нам се догађа нешто пријатно, а при супротном искуству зенице се скупе. Тако би пажљиви посматрач током преговора могао да уочи када је другој страни нека понуда изразито повољна, па би је могао повући или смањити понуђени износ. Иза црних наочара могуће је сакрити издајничко ширење зеница.

Истраживања су показала да многи запослени очекују и требају позитивне невербалне поруке својих менаџера и да их такви сигнали мотивишу на бољи рад. Позитивне поруке телом могу бити, на пример, пријатељски смешак, одобравајуће климање главом или отворени и срдачни поглед у очи. С друге стране, на запослене могу врло лоше деловати разне негативне невербалне поруке, на пример, кривење и гримасе, забринутост климање главом или избегавање да се погледа равно у очи.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Марковић М., *Пословна комуникација – Обликовање говора у односима са јавношћу*, Клио, Београд, 2000. стр. 166.

**Табела 2. Како читати говор тела**

| <b>ПОНАШАЊЕ</b>                                                                                                                                                       | <b>НЕИЗГОВОРЕНА ПОРУКА</b>   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| <b>Седим раширених ногу, раскопчавам капут или јакну, имам отворене шаке, показујем дланове, примичем се другој особи, лице ми је насмејано, вадим руке из џепова</b> | <b>„Желим помоћи“</b>        |
| <b>Држим се усправно, равно гледам у очи, избегавам додир лица руком, наслањам браду на подбочену шаку</b>                                                            | <b>„Може ми се веровати“</b> |
| <b>Искашљавам се, прочишћавам грло, снажно издишем ваздух из плућа, покривам руком уста док говорим, увлачим дим за димом цигарете</b>                                | <b>„Осећам се напето“</b>    |
| <b>Показујем нешто врхом кажипрста, ослањам се длановима на сто, гледам преко рубца наочара, играм се дугмадима на јак-ни док говорим</b>                             | <b>„Осећам се надмоћно“</b>  |

*Извор: Јанићијевић Н., Организациона култура, Уликсес, Економски факултет, Београд, 1997. стр. 110.*

Менаџер, наравно, није само поштовалац традиције и културе, нити објективни корисник информације, или само особа до зуба наоружана информационим технологијама. Он је активни учесник бројних врста комуникацијских процеса, било да неке нешто говори, продаје, објашњава, проповеда или пак некога води, мотивише, прекорава или контролише. Како би при том био ефикасни комуникатор, ваља квалитетно примењивати све принципе културне, психолошке, организационе, кибернетске, етичке, социолошке или системске природе, који га оспособљавају за коришћење информацијских ресурса организације и уклањање баријера у комуникацији.

Рејмонд Лесикар је навео четири фактора који утичу на ефикасност организационе комуникације:<sup>17</sup> формални канали комуникације, структура ауторитета у организацији, специјализација рада и оно што он назива власништво над информацијама.

Формални канали комуникације су средства комуникације која подржавају менаџери, а вероватно и контролишу менаџери. То су, на пример, новине, редовни извештаји и белешке, састанци особља. Они могу двојачко утицати на ефикасност комуникација. Прво, формални канали морају да покрију све веће раздаљине, јер се организације развијају и расту. На пример, ефикасну комуникацију је по правилу много теже остварити у великим малопродајним организацијама са широком мрежом, него у малим робним кућама. Друго, формални канали комуникације могу да онемогуће

<sup>17</sup> Кокић А., Миливојевић Ј., Грубор С., „Глобална анализа нивоа комуникација у предузећу“, Часопис *Квалитет* 7-8, Пословна политика, Београд, 2004. стр. 23.

слободан ток информација између различитих организационих нивоа. Радник на монтажи ће, на пример, прво обавестити супервизора о проблему, а не директора постројења. Мада ово познато ограничење канала комуникације има своје предности (јер се руководиоци на вишем нивоу не затрпавају непотребним информацијама), оно има и своје недостатке (понекад менаџери на вишем нивоу не добију информације које би требало да добију).

Структура ауторитета једне организације има сличан утицај на ефикасност комуникације. Разлике у статусу и моћи у организацији омогућавају да се утврди ко ће с ким моћи лагодно да комуницира. Разлике у ауторитету такође могу утицати на садржај и тачност комуникације. На пример, разговор између председника компаније и службеника може бити у великој мери обојен извесном усиљеном љубазношћу и формалношћу. Специјализација по правилу поједностављује комуникацију унутар издиференцираних група. Чланови исте групе ће највероватније усвојити исти жаргон, временски хоризонт, циљеве, задатке и лични стил. Међутим, комуникације између веома издиференцираних група биће готово немогуће. Власништво над информацијама значи да појединци поседују јединствене информације и знање о свом послу. На пример, радник у мрачној комори може да пронађе изванредно ефикасан начин за развијање негатива. Шеф одељења може пронаћи посебно ефикасан начин решавања конфликта између радника. Продавац може знати ко су кључне особе које доносе одлуке о највећим куповинама. Овакве информације представљају извор моћи за појединце који их поседују. Појединци који поседују такве информације могу много ефикасније да раде од других појединаца истог ранга. Многи појединци с таквим вештинама и знањима нерадо деле ове информације с другима, због чега унутар организације не постоји потпуно отворена комуникација.

## 5. ПРАВЦИ КОМУНИКАЦИЈЕ

Структура организације одређује правце комуникације, које углавном чине: комуникација надоле, комуникација нагоре и комуникација у страну (латерално). Комуникација надоле је она која следи хијерархију ауторитета и која, сходно томе, иде од надређеног до подређеног по принципу јединства команде, и то све до непосредних извршилаца посла у организацији. Основни циљеви силазне комуникације су да пружи савет, информацију, усмерење, инструкције и оцени раднике, као и да члановима организације пружи информације о организационим циљевима и политикама. Кључна карика у овој комуникацији је топ менаџмент. Он је онај који иницира најважније поруке и који се брине о ефикасности комуницирања са потчињеним.

Према неким ауторима постоји пет врста комуникација надоле:<sup>18</sup>

- давање директива и упутстава о томе шта треба урадити, како и кад треба радити;
- информисање чија је сврха побољшање разумевања задатка појединаца или одељења у односу на остале задатке организације;

---

<sup>18</sup> Бабић М., Ставрић Б., Бијелић Н., *Организација предузећа*, КИЗ „Центар“, Београд, 2008. стр. 219.

- информисање о пословној политици организације, процедурама, обичајима и правилима;
- повратно информисање подређених о њиховом раду (повратна спрега);
- информисање о циљевима организовања, којим се подиже свест подређених у смислу остварења тих истих циљева организације и појачава приврженост циљевима и карактеру организације.

Да би комуникација на доле била успешна, потребно је да се заснива на ауторитету и да, сходно томе, буде прихваћена од стране запослених; а прихваћена може да буде само ако запослени: може да разуме поруку; верује да је порука у складу са циљевима организације; верује да је порука у складу са његовим или општим интересима; може, ментално и физички, да обави активности које произилазе из садржаја поруке. Уз наведено, познаваоци материје формулишу и следеће принципе комуникације:

- потребно је да сви без изузетка знају канале комуникације;
- свако мора подносити извештај некоме (комуникација нагоре) и свако мора бити надређен некоме (комуникација на доле);
- линије комуникације морају бити што краће и што директније;
- обично треба користити успостављени канал за комуникацију;
- појединци који се налазе на положајима преко којих прелази комуникација морају бити компетентни;
- линије за комуникацију не треба прекидати;
- треба потврдити аутентичност сваког чина комуникације.

Комуникација нагоре је она која се одвија супротно командном ланцу. То је комуникација у којој поруке иду од подређених ка надређеним. Основна функција узлазне комуникације јесте да пружи информације вишим нивоима о ономе што се догађа на нижим нивоима. Ова врста комуникације укључује извештаје о напредовању, предлоге, обавештења, питања, сугестије, објашњења, захтева за помоћ или доношење одлука, итд. Комуникација нагоре је значајна за успешан рад свих организација. Она охрабрује и подстиче запослене да партиципирају у процесу доношења одлука и да прихватају корисне идеје. Она такође обезбеђује повратну спрегу о томе колико добро потчињени разуме комуникацију на доле. Комуникација нагоре значи неку врсту повратних информација о следећем:

- појединачно, о његовом раду и проблемима;
- осталим члановима групе, о њиховом раду и проблемима;
- процени и пројекцији онога што треба радити и како треба радити.

Комуникација ( односно комуникациони систем) у оквиру организације треба да буде двосмерна улица нагоре и на доле. Она треба да осигура несметан проток информација у оба наведена правца, што често није случај у пракси, посебно кад је у питању комуникација нагоре. Због отежаног преноса повратних информација многе организације користе „пречице“. Идеја пречице је, у ствари, признавање постојања канала изван званично обезбеђених канала за комуникацију.

Успостављање ових канала може да служи као средство за проверавање догађаја унутар организације о којима се, без њих, не би ништа знало. У оквиру организације

можемо наћи, на пример, кадровско одељење, одељење за пружање услуга потрошачима или одељење за унутрашњу контролу пословања фирме.<sup>19</sup>

Кадровско одељење може скупљати информације добијене приликом интервјуисања радника који напуштају посао, приликом саветовања кадрова, испитивања морала, или на неки други начин. Ове информације се могу доставити директно највишем нивоу менаџмента. На овај начин могу се открити неки проблеми у вези са кадровском политиком, који можда не би стигли до званичних канала комуникације. Слично је и са одељењем за пружање услуга потрошачима и одељењем унутрашње контроле пословања организације. И они могу да утврде постојање неких проблема из њиховог домена и о томе да обавесте више нивое менаџмента.

Поред комуникације надоле и нагоре у предузећима и другим сличним организационим системима, користе се и хоризонтална комуникација. Овај правац или овај канал комуницирања није прописан у организационој структури, па тиме ни назначен у организационој шеми предузећа. Он, дакле, не представља званични, редовни облик слања и примања порука у њему. Но, иако то не чини, он се често користи у пракси, увек кад ситуација налаже брзо реаговање и кад би, због хитности акције, коришћење редовног командног канала комуникације предузећу нанело значајне материјалне губитке. У таквим случајевима одступа се од принципа јединства команде прескаче се надлежни менаџер и директно комуницира, односно обраћа менаџеру који може да реши проблем.

Хоризонтални правац или канал комуникације дозвољава латерални проток порука, омогућујући појединим одељењима да сарађују са другим одељењима без стриктног и ригидног придржавања канала за комуникације нагоре и надоле. Велики део латералне комуникације који се одвија изван ланца командовања често се обавља уз знање, одобрење и подршку менаџера који знају да латерална комуникација може да их ослободи терета комуникације, а такође и да непрецизност сведе на минимум тиме што ће надлежни људи бити у директном контакту једни с другима.

## **6. УСМЕНО ПОСЛОВНО КОМУНИЦИРАЊЕ**

Усмено пословно комуницирање се још назива и лично. Усмени говор као облик комуницирања међу људима има значајне предност над писаним. Усмена пословна комуникација заузима централно место у целокупној пословној комуникацији. Ни један значајан посао се не може завршити док се пословни партнери не састану да би закључили посао. Ово је незаменљив вид општења пословних људи, пружа оптималне услове да се увек чује свака страна, да се допуњују информације и у ходу прилагођавају пословним партнерима. Усмено пословно комуницирање обезбеђује.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Мишка Т., *Концепти и вештине комуницирања*, Виша струковна школа, Љубљана, 2004. стр. 122. <sup>20</sup> Peruško Z., Popović H., „Media Concentration Trends in Central and Eastern Europe“, in: Jakubowicz, K. and Sükösd, M. (2008) *Finding the Right Place on the Map: Central and Eastern European Media Change in a Global Perspective*, Intellect, Bristol, 2008.

- да су пословни партнери у истом простору и времену;
- да су пословни партнери у ситуацији да одмах добијају и дају информације од значаја за обављање посла;
- да пословни партнери својим ауторитетом и начином комуницирања утичу на посао, тј. на доношење пословне одлуке; □ да пословни партнери могу да, пратећи гестикулације или на неки други начин, прате реаговање пословног партнера.

Усмено пословно комуницирање је најстарији и најједноставнији облик (пословне) комуникације. Зато онај ко води разговор мора водити рачуна о следећем: шта рећи (размислити пре него што се каже); треба избегавати опширност и неоправдано дуге разговоре; говор треба да буде јасан, кратак али и разумљив; партнеру треба дати шансу да говори; не прекидати туђе излагање; мора се оценити коме се говори, одабрати одговарајући начин на који ће се говорити; спољни изглед (контролисање невербалне комуникације); добар тон и лепе речи (бонтон); неузвраћен телефонски позив, неузвраћен одговор на писмо или телекс – најчешће има(ју) превисоку цену; није пожељна претерана ревност у разговору, наметљивост; избегавати импровизације и припремити се за разговор.<sup>20</sup>

Облици усменог пословног комуницирања су:<sup>21</sup>

- Консултација – краћи пословни разговор ради разматрања неког конкретног проблема, давања савета или упутстава за рад.
- Пословни састанак – облик интеракције већег броја људи, пословних партнера везан за један конкретан проблем.
- Пословни разговор – скуп једног или више пословних партнера који желе да уреде послован однос, да постигну договор и да закључе одређен посао. Пословни разговор може подразумевати један или више пословних састанака.
- Седница – повремен скуп групе пословних људи (око 20) на коме се доносе значајне одлуке за целокупно пословање фирме. Седница се по правилу одржава само у оквиру једне фирме. Њу по правилу води највиши по рангу.
- Конференција или конвенција – организује се по специјалности, или са тематским садржајем. Њу може организовати једна фирма и позвати фирме сличне делатности, или пак асоцијације фирми на нивоу државе. Могу бити позвани и представници страних организација и познати стручњаци из домена.
- Симпозијум – бројан, масован скуп, састанак пословних људи са основним циљем да презентују нова знања и размене искуства.
- Конгрес – има масовни карактер уз наглашену друштвену ноту. Може бити и облик обележавања одређеног јубилеја или жеље да се фирма посебно истакне.

---

<sup>20</sup> Џинић Ф., *оп. цит.*, стр. 59.

<sup>21</sup> Богданић А., *Комуникологија – водећа парадигма*, Чигоја, Београд, 1996. стр. 83.

## 6.1. Основне одлике пословног разговора

Пословни разговор је најчешће коришћен пословни сусрет. Он доминира у савременом пословном свету, јер омогућава размену мишљења, даје могућност да се укаже на предности или слабости пословног подухвата, и да се дође до заједничке одлуке. Не дају сви пословни разговори позитивне резултате, али сваки пословни разговор представља бар један корак у међусобној сарадњи. Пословни разговор карактеришу: учесници разговора (најмање говорник и саговорник) и време трајања пословног разговора (важно је колико је могуће одржати пажњу учесника, али и колико се може планираног реализовати у оквиру одређеног времена).

Пословни разговор (састанак) зависи од: садржине разговора, броја учесника, стратегије разговора и приближавања позитивном резултату.<sup>22</sup> Простор у коме се реализује пословни разговор треба да је маркетиншки уједначен, да позитивно говори о фирми, да показује одређени укус и имиџ домаћина, да ствара лагодну атмосферу. Да је опремљен тако како би се усмено комуницирање оптимално реализовало. Граматика пословног разговора представља уређени низ речи и реченица у дијалогу веома је значајна јер се жели да се изврши одређени утицај на пословног партнера. Због тога је веома важно познавање основа јавног излагања, поседовање језичке компетенције. Изражавање треба да буде такво да информација буде језички тачна, јасна и убедљива. Структура пословног разговора подразумева: увод у разговор или започињање разговора, информисање, или улажење у тему, аргументовање или доказивање, реакција саговорника, саглашавање ставова, доношење одлуке. Могућа је флексибилност у етапама – што зависи од пословности партнера.

## 6.2. Садржај пословног излагања

При пословном излагању у пословном разговору водитељ разговора, уводничар или говорник веома много мора водити рачуна о садржају свога излагања како би оно било – коректно, јасно и довољно функционално. Важни елементи пословног излагања:<sup>23</sup>

- Језичка компетентност (подразумева да се обезбеди двосмерно комуницирање).
- Стручна компетентност (која обезбеђује стручне информације уз податке о примарним и секундарним изворима).

- Актуелност информација (презентирати актуелне и праве информације). Ипак, не рећи све, треба имати границу информације.
- Јасност и сликовитост у излагању садржаја, избегавати двосмисленост и нејасне реченице. Сливовитост се односи на визуелне представе.
- Селективност: никада не треба рећи све, информација треба да расветли и утемељи аргумент.

---

<sup>22</sup> Радојковић М., Милетић, М., *Комуницирање, медији и друштво*, Стилос, Нови Сад, 2005. стр. 125.

<sup>23</sup> Adkins B., *7 Ways Management Can Improve Communication*, Fort Worth Business Press, November, 2003. стр. 83.

- Стална усмереност према теми и циљу – не излазити из оквира теме, ставове заснивати на чињеницама. Задржати усмереност према основном циљу.
- Дужина излагања мора да буде у функцији садржине. Ни дугачко, ни досадно, већ језгровито и убедљиво.
- Елементи хумора, могу да помогну нарочито ако је ситуација сложена. Кратка анегдота, шала, може да прекине монотонију и да појача пажњу учесника.
- Указивање на поенту (закључак). На крају треба рангирати чињенице, указати на најзначајније.
- Реторичка изражајна средства – од њих у многome зависи уочавање основних чињеница, излагање добија и сликовитост, издваја се одређени сегмент садржаја.

### 6.3. Припреме за пословни разговор

Успех пословног разговора зависи од тога како ће он бити припремљен. Зато је припремање пословног разговора веома важно, тиме се пројектује ток и начини одвијања разговора. Прво питање које се поставља је: која је сврха пословног разговора и које све одлике ми желимо да усвоји? Припрема за пословни разговор подразумева: одређивање стратегије, прикупљање информација, скицирање одлука са варијантама, радни концепт разговора, уводно излагање и техничке припреме.

Стратегија је увек одређена темом разговора и мења се у зависности од партнера и тренутних услова. Неопходно је проучити стратегију пословног партнера, осмислити погодну атмосферу за разговор, припремити план информисања са могућим одговорима, припремити питања за добијање и проверу информација, размотрити начин изражавања водитеља, припремити и алтернативне циљеве, варијанте. Организатор разговора полазећи од одређених стратегија и циља разговора морају да одреди изворе информација (личност, публикације, службени подаци) и да организује прикупљање грађе. Подразумева се стручна компетентност. Скицирање могућих одлука са варијантама: након претходних фаза скицирају се могућа решења, припрема се предлог могућих одлука у неколико варијанти. Једна се издваја као најбоља, остале резервне. Радни концепт разговора: скицира се ток разговора од процене временског трајања па све до могућих решења. Припремање радног концепта захтева тимски рад.

Уводно излагање је припрема водитеља разговора за уводно излагање (обично усмено). Подразумева припрему концепта, језичку редакцију текста, кључних речи као би биле референцијаре у току усменог излагања.<sup>24</sup> Техничке припреме подразумевају: одредити дан, датум, време (почетак и трајање), место; установити број учесника; одредити и посебно задужити сараднике за: дочек гостију, проверу апарата, просторије, обезбеђивање коришћења слободног времена; проверити да ли су позиви упућени благовремено; одредити записничара; на почетку подсетити учеснике на начин и време

---

<sup>24</sup> Богданић А., *оп. цит*, стр. 89.

дато за излагање; најкасније након 3 дана послати записник пословном партнеру. Када се изврше све наведене припреме – пословни разговор може да почне.

## 7. ПИСАНО ПОСЛОВНО КОМУНИЦИРАЊЕ

Писано пословно комуницирање, за разлику од усменог, оставља писани траг у пословним активностима. Битна предност писаног пословног комуницирања је у томе што оставља документ који се може чувати и који служи као доказ у остваривању права, или у међусобном односу пословних партнера. Пословни исказ се може дотеривати и допуњавати све док дефинитивно не буде послат пословном партнеру. Супротно томе, у усменом пословном комуницирању свака исправка или допуна је приметна, посебно су приметни невербални знаци комуницирања.

Основни недостатак писаног пословног комуницирања је недостатак личног и интеракцијског контакта, па није могуће пратити реаговање пословног партнера, те тако корекције у ходу нису могуће.<sup>25</sup> Потребно је доста времена и дописивања да би се решио неки проблем. Како оба начина комуницирања (усмено и писано) имају предности и недостатке, намеће се закључак: пословни партнери треба да комуницирају на начин који је у датим условима функционалнији и квалитетнији, чиме се избегавају нејасноће и неспоразуми и обезбеђује оптималан проток информација између пословних партнера.

Писано пословно комуницирање се често поистовећује са пословном кореспонденцијом, па је потребно указати на њихове сличности и разлике. Реч „кореспонденција“ је латинског порекла и значи „преписка“, или „дописивање“. Зато се кореспонденција назива и пословна преписка. Пословна кореспонденција има двојако значење: она обухвата сва писма, дописке, телеграме, фактуре, разна документа и саопштења. Овим појмом обухваћена је целокупна преписка између пословних партнера. при томе није битно да ли ће фирма или пословно лице добити одговор на све дописе, као ни да ли ће посао бити закључен. Она означава састављање и писање пословних писама. Пословна кореспонденција је само део пословних комуникација. Њен значај је велики у пословном свету, посебно на комерцијалном и информативном плану. У писано пословно комуницирање спадају све пословне преписке између пословних партнера, без обзира да ли оне подразумевају одговоре или не. Најзначајнија су пословна писма. Одлике писаног пословног комуницирања су: омогућава непосредно стварање пословних веза и често може да замени лични контакт, обезбеђује континуално информисање, обезбеђује рационално пословање и унапређује међусобну сарадњу.

Писани пословни исказ садржајем и формом је у функцији извршавања пословног задатка, и зато је неопходно да: језик буде јасан и једноставан, правописна тачност и синтакса буду на висини и да се води рачуна о економичности садржаја. Добро написан пословни исказ је прецизан, јасан и граматички тачан. Структура писаног пословног исказа:<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Џинић Ф., *оп. цит*, стр. 76.

<sup>26</sup> Богданић А., *оп. цит*, стр. 94.

- Почетак или отварање исказа је обраћање пословном партнеру. Начин обраћања пословном партнеру је веома важан, нарочито код првог контакта. Уобичајене фразе које се најчешће примењују су: Цењени господине, Поштовани колега, Поштовани професоре итд. Пријатељско оловљавање у пословном комуницирању потребно је избегавати.
- Увођење у поруку надовезује се на прве речи у исказу. Њиме се даје основни садржај и основна намера поруке. Може да гласи: „У вези са...“, „Закључили смо на састанку...“, „Потребно је да вас обавестим...“ итд. Уместо оваквог увођења уобичајено се да на левој страни поруке посебно се истакне Предмет: (нпр „Пријава на оглас од дана ...“). То није само увод у поруку већ се истиче сама суштина поруке.
- Порука или суштина су главни део исказа, а у формалном распореду су средишњи део исказа. Формализација садржаја поруке мора бити јасна и тачна. Неопходно је поштовање елемената писаног говора. Стил писања је службени и административан.
- Закључак. То је резиме садржаја. У закључку се са што мање речи даје оно што је најзначајније у поруци. Закључак мора бити јасан и концизан, треба да елиминише сваку двосмисленост.
- Поздрав са потписом или само потпис. Треба да подсети ко стоји иза написаног исказа. То је део пословног бонтона и формалне културе уопште. Форма поздрава зависи од садржине којом је написан исказ.

За добар писано пословни исказ потребно је: мисли изражавати логичним редом, сажето и правилно; писати речима које најбоље изражавају мисао; проверити значење речи да би се избегла двосмисленост; избегавати опширна излагања; писати у учтивом тону, сталожено и без емоција.

Писано пословно комуницирање као облик успостављања пословних односа између пословних партнера обавља се путем разумевања порука уз поштовање одређених правила.

Основна правила писаног пословног комуницирања су:<sup>27</sup>

**ЕКСПЕДИТИВНОСТ.** То подразумева да се сваки пословни исказ врло брзо проследи и да се изврши увид у садржај и обезбеди повратна информација у што краћем року. Уколико, услед стицаја околности, није могуће одмах одговорити, потребно је обратити се партнеру и навестити да ће пуни одговор на његово писмено обраћање уследити у одређеном времену.

**ЧУВАЊЕ ПОСЛОВНЕ И СЛУЖБЕНЕ ТАЈНЕ.** Оно што се сматра службеном тајном прописује се законом. Службена тајна у оквиру фирме је регулисана интерним актима фирме. Може се рећи да сви подаци фирме представљају пословну тајну, а посебно они који су тако означени, тј. на којима стоји назнака поверљиво, строго поверљиво, пословна тајна и др.

**ТАЧНОСТ И ПРЕЦИЗНОСТ ИЗРАЖАВАЊА.** То је важно правило писане и усмене комуникације. Оно значи поштовање језичке и комуникацијске компетентности. Језик и стил пословног исказа треба да учине садржај поруке прецизним, јасним и стручним. Административнотехничка обрада подразумева припрему, експедицију, чување и

---

<sup>27</sup> Радојковић М., Милетић, М., *оп. цит*, стр. 132.

одлагање свих врста писаног пословног комуницирања. То је архивирање докумената и њему се посвећује посебна пажња.

УРЕДНОСТ И ЕСТЕТСКИ ИЗГЛЕД ПОСЛОВНОГ ИСКАЗА. Пословно писмо је огледало онога ко га шаље. Преко пословног писма може се стећи утисак о пословном партнеру, боље него на основу других извора.

## **8. КАРАКТЕРИСТИКЕ МАСОВНОГ КОМУНИЦИРАЊА**

Масовно комуницирање је такав вид комуникативне праксе у коме се информације од комуникатора, преко масовних медија упућују већем броју прималаца истовремено. За разлику од интерперсоналног комуницирања које се остварује између два или неколико лица која се налазе у непосредној, дијалошкој интеракцијској вези (у којој, уколико није у питању монолог, свако лице може да преузме улогу и комуникатора и рецепијента), у масовном комуницирању позиције страна у комуницирању су сасвим другачије, што је условљено техником и технологијом овакве врсте комуницирања, које у том смислу намећу одређена ограничења.

Комуникација се обавља у знатно ширем контексту друштвених веза и по правилу на знатно већем просторном растојању између комуникатора и рецепијента, него што је то случај у интерперсоналном комуницирању.<sup>28</sup> Учесници у масовном комуницирању су међусобно анонимни и њихов персонални идентитет је најчешће тешко утврдити. Карактеристике масовног комуницирања су следеће:

1. Масовно комуницирање је организовано и институционализовано. Наведено означава да је делатност масовног комуницирања друштвено организована и институционално (правно) кодификована функција коју професионално обављају материјално и технички опремљене и друштвено овлашћене организације штампе, радија, телевизије и друге.

2. Комуницирање преко масовних медија је јавно комуницирање. Кодирање (састављање) и енкодирање (слање) информација је јавно, намењено свим групама рецепијената у јавности, и према томе као такво подложно је одговарајућем јавном надзору.<sup>29</sup> Комуницирање преко масовних медија није приватног карактера.

3. Комуницирање преко масовних медија је актуелно. Комуникатори и јавни медији прате шта се дешава у реалној стварности и то потом интерпретирају на одређен, за публику примерен начин, износећи при том више или мање информација везаних за текућа збивања од значаја за своје рецепијенте.

4. Публика масовних медија је бројна и по правилу је хетерогена – по годишту, образовању, социјалном статусу и сличним одређењима, и анонимна. Наведено не значи да одређене радио, ТВ емисије или новински чланци не могу бити измењени и ужем кругу интересената, али то је у принципу само „тактика“ уређивачке

---

<sup>28</sup> Wilson S., *Mass Media / Mass Culture: An Introduction*, McGraw Hill, London, 2003. стр. 17.

<sup>29</sup> Радојковић М., Милетић, М., *оп. цит.*, стр. 160.

политике, јер масовни медији су, како сам назив каже, намењени масовном аудиторијуму.

5. Комуницирање преко масовних медија у основи је једносмерно комуницирање. Неки комуниколози сматрају да се то не може априори у целости прихватити, јер и у масовном комуницирању постоји повратна спрега која се остварује преко писама читалаца и гледалаца, преко емисија типа „отворени студио“ итд.<sup>30</sup> Масовно комуницирање има своје предности, али и недостатке. Главне предности су: економичност (јер се за релативно кратко време информише велики број рецепијената) и савременост (користе се техничке предности савремених средстава масовног комуницирања). Недостаци су: немогућност детаљне контроле успешности комуницирања, доминирање општости на рачун специфичности (чиме се смањује ефикасност комуницирања) и недовољно познавање прималаца (што све условљава нужну, а понекад и неселективну и непримерену хомогенизацију различитих група прималаца, како би учинак деловања био масовнији).

Пошто средстава масовног и уопште тржишног комуницирања има веома много и с обзиром на сталне иновације које су присутне у области њихове креације и енкодирања, тешко је дати потпуно прецизну класификацију свих постојећих средстава. Бројни су критеријуми за њихову поделу али су два базична – према материјалу од којих се праве и према медијима путем којих се преносе до рецепијената. У следећој подели, за коју сматрамо да је еклектичка, средства масовног комуницирања су груписана по одређеним критеријумима сродности. То су:<sup>31</sup>

- штампана средства масовног комуницирања (огласи, репортаже, чланци, штампане информације и др),
- пројекциона средства масовног комуницирања (пропагандни филмови, видео снимци, дијапозитиви, дијафилмови, ТВ репортаже и др),
- звучна (акустичка) средства масовног комуницирања (пропагандне песме, пропагандни говори, радио-поруке, поруке путем разгласа, снимци са магнетофонских трака, снимци са грамофонских плоча, аудио касете, компакт дискови и др),
- директна средства масовног комуницирања (леци, проспекти, каталози, пропагандна писма, дописнице, разгледнице, брошуре, календари, налепнице и др),
- пословна средства масовног комуницирања (пословна писма, омотнице, позивнице, меморандуми, фасцикле, украсне корице, блокови, визит карте и др),
- репрезентативна средства масовног комуницирања (значке, привесци, беџеви, плакете, заставице, маскоте, сувенири, кесе, торбе, тањири, шоље, чаше, подметачи за чаше, оловке, упаљачи, пепељаре, мајице, капе, шешири и др),
- спољна средства масовног комуницирања (називи фирми – рељефни или светлећи, висећи транспаренти, огласи на таблама, поруке на огласним стубовима, пропагандни балони, поруке исписане на возилима јавног саобраћаја и др),

---

<sup>30</sup> Богданић А., *оп. цит*, стр. 119.

<sup>31</sup> Adkins B., *оп. цит*, стр. 102.

- мултимедијална средства масовног комуницирања (прожимање, тј. заједнички приказ пропагандног филма, фотографије, електронске графике, говора, музике, звучних ефеката, игре и свих осталих елемената које пружа и која ће тек пружати високо развијена област електронске технологије и то посебно компјутера).

## II ДЕО: ЛИЧНА ПРОДАЈА

### 1. ЛИЧНА ПРОДАЈА ПРОИЗВОДА И УСЛУГА

Лична продаја се реализује непосредним, директним контактом између продавца и купца. Ова метода продаје је највише заступљена. У малопродаји она је високо заступљена, а то се посебно огледа у продаји скупљих производа где купац тражи одређене информације, савете, упутства и слично. У продаји стандардних производа лична продаја се више своди на функцију услуживања купаца уз обављање рутинске продаје. У veleпродајним компанијама лична продаја има значај, јер продавац мора да покаже креативност у проналажењу купаца, у продаји нових производа старим купцима, у проширењу асортимана продаје, у повећању обима продаје итд. Код сложених производа као и код првих продајних контаката, произвођач најчешће користи личну продају. Учесници личне продаје су:<sup>32</sup>

□ продавац, □ купац, □ производ, □ продајно место.

Продавац је представник компаније. Да би заинтересовао потенцијалног купца и подстакао га на куповину понуђеног производа, он користи разне вештине, технике као и знање. Продавац треба да се брине о купцу и задовољи његове потребе, те му помогне при куповини производа. Купац је носилац потребе за куповином који има проблем куповине производа. Купце можемо поделити у две основне групе:<sup>33</sup>

- купци који су крајњи потрошачи или купују производе за своју породицу, рођаке, пријатеље и слично,
- купци који купују производ у циљу даље прераде или продаје (произвођачи, велики потрошачи, трговине и слично).

У прву групу купаца спадају сви грађани који су са аспекта стручности у набавци аматери. У другој групи као купци се обично појављују набавне службе произвођача, трговаца и сл. У име набавних служби куповину врше професионалци, који на тим пословима раде дужи период и добро познају квалитет производа, његове карактеристике, цене, понуду конкуренције итд. Сваки купац жели решити проблем куповине производа, односно задовољити своје потребе. Ако продавац помогне купцу у решавању његовог проблема куповине, долази до стварање полазне основе за успешно продавање производа. Производ задовољава потребе купца. Сваки продавац има за задатак да информише, помаже, сугерише и увери купца да ће наведени производ успешно да задовољи потребе купца. Сваки производ који је скупљи, технички компликованији, модернији или је пак на тржишту нов, али и мање познат, захтева веће лично објашњење и презентацију од продавца.

Продајно место представља место на којем се обавља лична продаја, и као такво оно представља значајан фактор личне продаје. Место које је уредно и естетски уређено створиће повољну слику купцу о понуди производа. Продаја модних производа,

---

<sup>32</sup> Ловрета С., Јанићијевић Н., Петковић Г., *Продаја и менаџмент продаје*, Савремена администрација, Београд 2001., стр. 87.

<sup>33</sup> Cheverton P., *Key Account Management*, Kogan Page, London and Philadelphia, 2006., стр. 26.

намештаја, кућних апарата, конфекције, обуће, крзна и слично захтева прикладност продајног простора, дизајна, естетике и декорације производа који се нуде у продаји.

Лична продаја представља скуп продајних напора које компанија спроводи кроз остале облике промоције. Постоји велика повезаност између разних елемената промоције што се нарочито огледа између економске пропаганде и личне продаје. У фази претпродаје економска пропаганда ступа у контакт са потенцијалним купцима информисујући их о понуди и отвара врата личној продаји. У непосредном контакту са купцем лична продаја преузима на себе значајну улогу у даљој продаји производа. Лична продаја постаје значајан елемент економске пропаганде јер продавац непосредно може прилагодити пропагандну поруку ономе коме је намењена. Лична продаја и економска пропаганда се надопуњују и једна другој помажу у остварењу циљева.

## 2. ЗНАЧАЈ ЛИЧНЕ ПРОДАЈЕ

Лична продаја обухвата усмену комуникацију са једним или више потенцијалних купаца од стране плаћених представника, у циљу остваривања продаје. Заснива се на личном контакту продавца и купца (потрошача). Циљеви личне продаје су слични циљевима других облика промоције и то су: информисање, убеђивање и/или обнављање сећања. Лична продаја се акцентира када су:<sup>34</sup>

- поруцбине велике,
- потрошачи концентрисани, □ артикли скуп и □ потребне услуге.

Потрошачи са великим поруцбинама захтевају посебну пажњу. Географски концентрисане потрошаче је можда могуће ефикасније послужити путем продајне снаге него путем масовних медија. Прилагођени, скуп и сложени производи или услуге захтевају усмене информације потрошачима, демонстрације и поновне позиве. Потрошачи могу тражити посебне продајне услуге, као што су умотавање поклона и испорука. Ако огласи нису довољно информативни, питања би могла да буду разрешена само путем личне продаје. Новим производима је потребна лична продаја да би били прихваћени од стране малопродаваца.

Лична продаја је важан елемент комуникационог маркетинг микса. Међутим, организације су веома осетљиве на високе и растуће трошкове (плате, провизије, премије – посебне награде, путне трошкове, бенефиције) одржавања продајне снаге. Због тога, организације траже супституционе начине продаје путем поште и телефона (да би смањиле трошкове продаје). Трошкови личне продаје су често већи од трошкова оглашавања. Постоје бројне стратегије за снижавање трошкова продаје и побољшање ефикасности продајне снаге, као што су:<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Ловрета С., Берман Б., Петковић Г., Вељковић С., Црнковић Ј., Богетић З., *Менаџмент односа са купцима*, Економски факултет, Београд, 2010., стр. 139.

<sup>35</sup> Ловрета С., Јанићијевић Н., Петковић Г., *оп. цит*, стр. 102.

- ☐ минимизација времена и трошкова путовања,
- ☐ телемаркетинг,
- ☐ компјутеризација и
- ☐ компјутеризоване базе података о потрошачима.

Такође, организације настоје да повећају продуктивност продајне снаге кроз бољи избор, обуку, усмеравање, мотивисање и награђивање продаваца.

### 3. КАРАКТЕРИСТИКЕ ЛИЧНЕ ПРОДАЈЕ

Позитивне стране личне продаје су:<sup>36</sup>

- ☐ динамичка интеракција између купца и продавца,
- ☐ флексибилност,
- ☐ ефикасност,
- ☐ закључује продају и
- ☐ обезбеђује фидбек – повратну везу или спрегу од потрошача.

Лична продаја обезбеђује индивидуалну пажњу сваком потрошачу и даје бројне информације. Постоји динамичка интеракција између купца и продавца – двострани ток комуникација између две стране. Ово није могуће код оглашавања.

Лична продаја је индивидуално, лично саопштавање информација за разлику од масовне, неперсоналне комуникације путем оглашавања, подстицања продаје и других средстава промоције. То значи да је лична продаја флексибилнија од других промоционих средстава. Продавци могу да прилагоде своје презентације потребама и понашању индивидуалних потрошача. Они могу да виде реакције (одговоре) потрошача на одређене продајне приступе и спроведу моментална прилагођавања. На пример, посредници у трговини некретнинама могу да користе једну презентацију продаје за купца који купује први пут, а другу за особу која је већ куповала некретнине. Продавац може такође да примени убеђивање онолико колико је потребно да би успоставио равнотежу са потребама за информацијама. Поред тога, путем интеракције купац – продавац, могућ је приступ „продајних веза“, где се развија пријатељство са потрошачима.

Лична продаја има за циљ више дефинисан и концентрисан аудиторијум, што значи мање губитке у односу на оглашавање. Осим тога, људи који долазе у продавницу, или који су контактирани од стране продавца, спремнији су да купе производ него ако посматрају оглас на телевизији. Лична продаја омогућава закључивање продаје и директну и јасну повратну спрегу од стране потрошача. Потрошачи могу питати за цене

---

<sup>36</sup> Ловрета С., Петковић Г., Радуновић Д., Кончар Ј., *Трговина теорија и пракса*, Савремена администрација, Београд, 2000., стр. 154.

производа, или се могу жалити и тако продавцу открити снаге и слабости маркетинг програма.<sup>37</sup>

Негативне стране личне продаје су ограничени аудиторијум, велики трошкови по потрошачу и слаб имиџ. Лична продаја је неефективна у погледу стварања познатости производа, јер продајно особље може да контактира само ограничени број потрошача. На пример, малопродавац (намештаја и сл.) може да разговара са мање од двадесет особа дневно ако просечна дужина разговора (контактирања) траје петнаест минута до пола сата.

Продајно особље које посећује потрошаче може да обиђе само неколико клијената, зависно од путовања. Осим тога, бројни потрошачи привучени оглашавањем могу захтевати самоуслуживање. Ово обесхрабрују неки агресивни продавци. Трошкови личне продаје по потрошачу могу бити високи због природе продаје „један на један“. Коначно, лична продаја, посебно код крајњих потрошача, има слаб имиџ. Лична продаја се критикује због непоштења и тактике притисака. Ова ситуација може бити побољшана бољом обуком продајног особља и применом праксе оријентисане према потрошачима, а не према продавцима.

#### **4. ПРИНЦИПИ ЛИЧНЕ ПРОДАЈЕ**

Три главна аспекта личне продаје су:<sup>38</sup>

- професионализам,
- преговарање и
- маркетинг односа.

---

<sup>37</sup> Hirschman, E., *An Exploration Comparison of Decision Criteria Used By Retail Buyers*, in *Retail Patronage Theory*, Ed. Robert F. Lusch and William R. Darden, New York: Elsevier-North Holland Publishing, 2003., стр. 55.

<sup>38</sup> Ловрета С., Берман Б., Петковић Г., Вељковић С., Црнковић Ј., Богетић З., *оп. цит*, стр. 148.

**Слика 1. Принципи личне продаје**



*Извор: Ловрета С., Берман Б., Петковић Г., Вељковић С., Црнковић Ј., Богетић З., Менаџмент односа са купцима, Економски факултет, Београд, 2010., стр. 148.*

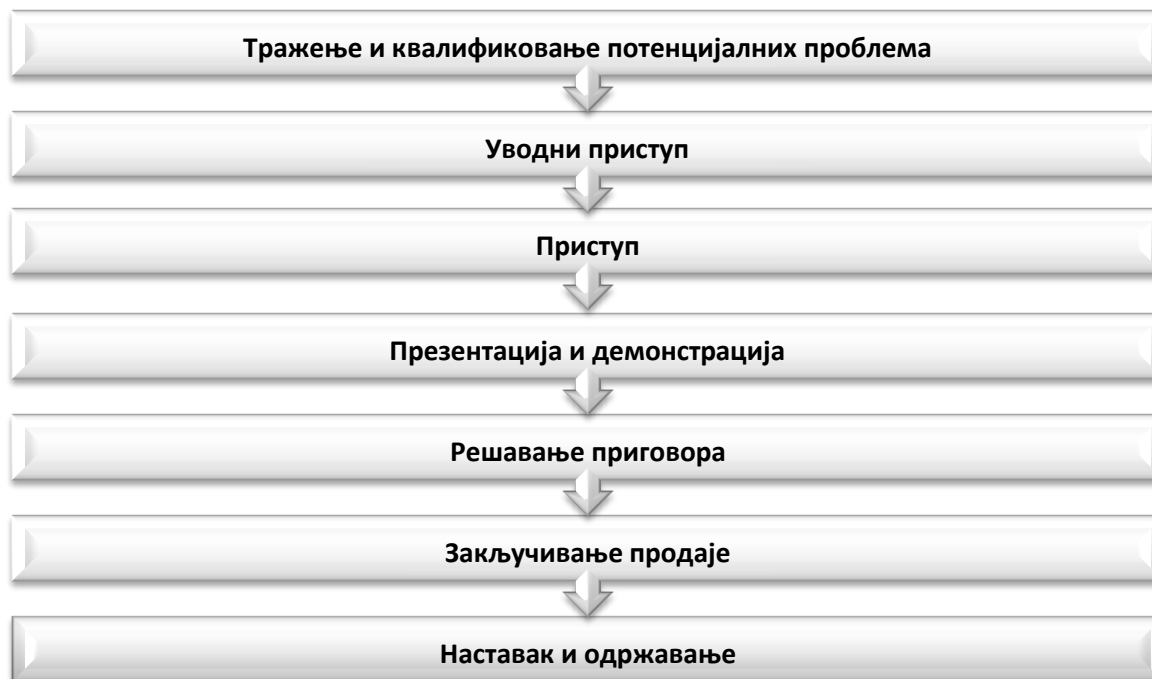
## **5. ПРОЦЕС ЛИЧНЕ ПРОДАЈЕ**

Организације издвајају велике новчане износе за усавршавање продајног особља у вештини продаје. Сви продајни приступи настоје да претворе продавце од пасивних прималаца поруџбина у активне добављаче поруџбина. Прималац поруџбине послује на основу претпоставке да потрошачи знају своје потребе, противе се покушајима утицаја на себе и преферирају уљудне и ненаметљиве продавце. Два основна приступа у обуци продавца да буду добављачи поруџбина су:

- приступ оријентисан на продају и
- приступ оријентисан на потрошача.

Приступ оријентисан на продају обучава особе за стереотипне технике високог притиска које се користе при продаји енциклопедија или аутомобила. Овај облик продаје претпоставља да ће потрошачи вероватно куповати само под притиском и да на њих утиче спретна презентација. Приступ оријентисан на потрошача обучава продавце да решавају проблеме потрошача. Продавац сазнаје како да слуша и пита да би идентификовао потребе потрошача и предложио решења производа. Овај приступ претпоставља да потрошачи имају латентне потребе које стварају могућности, да цене конструктивне предлоге и да ће бити лојални продајним представницима који имају у виду њихове дугорочне интересе. Према маркетинг концепту, продавцу више одговара концепт решаваача проблема, него концепт агресивног продавца или примаоца поруџбина.

**Слика 2. Главне фазе ефективне продаје**



*Извор: Котлер, Ф., Управљање маркетингом, Информатор, Загреб, 2000., стр. 343.*

Прва фаза ефективне продаје је идентификовање и квалификовање потенцијалних потрошача. Данас већина организација преузима одговорност за проналажење и квалификовање потрошача, тако да продавци могу да користе своје скупоцено време да раде оно што најбоље знају – да продају. Организације могу пронаћи водеће потрошаче на следеће начине:<sup>39</sup>

- ☐ Прегледом извора података (новине, адресари, рачунари) при истраживању имена. Организације могу да купе информације од одговарајућих истраживачких организација.
- ☐ Позивањем постојећих потрошача да предложи имена потенцијалних потрошача.
- ☐ Обрадом других одговарајућих извора, као што су добављачи, трговци, банкар и извршни руководиоци трговинских удружења.
- ☐ Контактирањем организација и удружења којима припадају потенцијални потрошачи.
- ☐ Ангажовањем у говорним и писаним активностима које ће привући пажњу.
- ☐ Употребом телефона, поште и Интернета.

Организације, затим, могу да квалификују (ближе одреде) потрошаче, контактирајући их путем поште или телефона да би проценили ниво интересовања и финансијске могућности. Потенцијални потрошачи се разврставају у три групе – јаки,

---

<sup>39</sup> Котлер, Ф., Управљање маркетингом, Информатор, Загреб, 2000., стр. 343.

средњи и слаби. Јаки потенцијални потрошачи се препуштају теренском продајном особљу, а средњи потенцијални потрошачи се препуштају особљу телемаркетинга.

Друга фаза ефективне продаје је уводни приступ. Продавац треба да сазна што је могуће више о организацији – потенцијалном потрошачу (потребе, ко доноси одлуку о куповини) и њеним купцима (личним карактеристикама, стиловима куповине). Може при томе да консултује стандардне изворе, пријатеље и друге изворе о организацији. Затим треба да одреди циљеве посета: квалификовати (ближе одредити) потенцијалне потрошаче, прикупити информације, остварити непосредну продају. Следећи задатак се односи на одлуку о најбољем приступу, који може бити: лична посета, телефонски позив или писмо.

Следи трећа фаза ефективне продаје, или приступ. Продавац треба да зна како ће се представити купцу, да би се од самог почетка успоставио добар однос. Такође треба да покаже љубазност и пажњу купцу и избегава збуњујуће понашање (посматрање потрошача). Уводни наступ мора да буде позитиван. Следе презентација и демонстрација, у четвртој фази ефективне продаје. Продавац сада прича купцу „причу“ о производу, трудећи се да му привуче пажњу, задржи интересовање, изазове жељу и подстакне на акцију.

Продавац наглашава карактеристике, предности, користи и вредност. Карактеристике се односе на физичке атрибуте тржишне понуде (на пример, брзина или капацитет меморије чипа). Предности описују зашто карактеристике обезбеђују предност за потрошача. Користи описују економске, техничке, услужне и друштвене користи које пружа понуда. Вредност описује збирну вредност понуде (често у новчаним терминима). Веома често, продавци проводе доста времена у разматрању карактеристика производа (оријентација према производу), а не обраћају пажњу на понуду користи и вредности (оријентација према потрошачима).<sup>40</sup>

Организације примењују три различита стила презентације продаје. Први је механички приступ – меморисани (напапет научен) разговор о продаји који покрива главна питања. Базиран је на размишљању стимуланс – одговор, тј. купац је пасиван и може се покренути на куповину коришћењем правих, стимулативних речи, слика, израза и акција. Формулисани приступ се такође заснива на размишљању стимуланс – одговор, али прво идентификује потребе купаца и стилове куповине, а затим користи формулисани приступ за одређену врсту купца. Приступ задовољења потреба стартује са истраживањем стварних потреба потрошача охрабривањем потрошача да води већи део разговора.<sup>41</sup> Продавац преузима улогу добро обавештеног пословног консултанта, надајући се да ће помоћи потрошачу да уштеди новац или заради више новца.

Решавање приговора је пета фаза процеса ефективне продаје. Потрошачи скоро увек постављају приговоре за време презентације или при закључивању поруџбине. Психолошки отпор обухвата отпор сметњама, преференције одређених извора понуде или марки, апатију, отпор одустајању од нечега, непријатне асоцијације створене од стране продајних представника, унапред одређене идеје, невољност да се одлучује и неуротичан став према новцу. Логички отпор могао би обухватити приговоре на цену, план достављања или одређене карактеристике производа или организације. Да би

---

<sup>40</sup> Исто, стр. 344.

<sup>41</sup> Ловрета С., Јанићијевић Н., Петковић Г., *оп. цит*, стр. 133.

решио те приговоре, продавац одржава позитиван приступ, тражи да купац разјасни приговор, поставља питање купцу на начин који га приморава да објасни свој приговор, оспорава вредност приговора или претвара приговор у разлог за куповину.

Закључивање продаје је шеста фаза ефективне продаје. Продавац у овој фази настоји да закључи продају. Неки продавци и не стигну до ове фазе, или је не обаве добро. Недостаје им самопоуздање, или се осећају непријатно што морају да питају за поруџбину, или не препознају прави психолошки момент за закључивање продаје. Потребно је да продавци знају како да препознају сигнале купца за закључивање продаје, укључујући физичке покрете, извештаје или коментаре и питања.

Продавци могу да користе једну од неколико техника закључивања продаје. Могу питати за поруџбину, укратко поновити главне тачке уговора, понудити помоћ секретарици да напише поруџбину, питати купца да ли жели А или Б понуду, омогућити купцу да изврши ужи избор у погледу боје или величине, или да укажу купцу шта би могао да изгуби ако не поручи одмах производ. Продавац може да понуди купцу посебне услове за закључивање продаје, као што су посебна цена, додатна количина или поклон.

Наставак и одржавање су неопходни ако продавац жели да осигура задовољство потрошача и обнављање пословања. Непосредно после закључивања продаје, продавац треба да утврди све неопходне детаље о времену испоруке, условима куповине и другим питањима важним за потрошаче. Продавац треба да планира наставак позива после примања првобитне поруџбине да би се уверио у исправност инсталација, инструкција и услуга.

### III ДЕО: ВЕШТИНА КОМУНИЦИРАЊА У ЛИЧНОЈ ПРОДАЈИ

Лична продаја треба да омогући да дође до акта купопродаје и да производи и услуге предузећа дођу у руке купаца односно потрошача. Овим путем продавац настоји да информише и мотивише купца да има склоности према производима и услугама предузећа, што ће довести до чина закључења купопродаје.

Предност личног контакта потрошача и продавца је у двосмерном начину комуницирања и могућности добијања информација о реакцијама потрошача на понуђени производ, могућности продавца да своју презентацију прилагоди свакој индивидуи, великим шансама да се на лицу места склопи купопродајни уговор. Недостатке личне продаје чине: високи трошкови организовања и примене личне продаје, ризик избора (правог) продавца.

Зато успешне компаније своју маркетинг и стратегију тржишног комуницирања заснивају на високом учешћу личне продаје, наравно, уз подршку осталих облика. Иако је реч о подухвату који прате високи трошкови, компаније се све више одлучују за овај вид продаје због својих вишеструких предности.

#### 1. ТРАГАЊЕ ЗА ПОТЕНЦИЈАЛНИМ КУПЦИМА

Сама продаја производа и услуга обухвата више фаза и за сваку од њих се разликују активности карактеристичне за различите типове продаје. Фазе које чине саставни део продаје су:<sup>42</sup>

- Прва фаза тј. фаза припреме обухвата активности пре приступа купцу односно трагање за потенцијалним купцем и сам уводни приступ.
- Друга фаза је фаза убеђивања у којој потенцијални купац показује своје потребе и пружа информацију на који начин му продавац може помоћи да их задовољи.
- У трећој фази, фази трансакције се финализује продаја тј. закључује поруџбина.

Пре отпочињања било какве комуникације, потенцијалне купце је неопходно пронаћи и квалификовати. Када говоримо о великим купцима компаније могу тражити прецизну оцену њиховог тржишног позиционирања, а када се ради о мањим купцима онда се оцена њиховог реномеа врши кроз разговор са другим купцима, клијентима и пословним партнерима који су били или и даље јесу у контакту са потенцијалним купцем. Методи и извори у трагању за потенцијалним купцима су:<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Врачар, Д., *Стратегије тржишног комуницирања*, Економски факултет, Београд, 2007., стр. 169.

<sup>43</sup> Ловрета С., Берман Б., Петковић Г., Вељковић С., Црнковић Ј., Богетић З., *оп. цит*, стр. 208.

- Центри утицаја: кретања кроз разне групације (клубови, друштвене организације, професионална удружења и сл.) омогућава продавцима да сретну утицајне људе који би могли да им постану купци или да им помогну при налажењу.
- Посматрачи: особе које за рачун продавца уз новчану надокнаду покушавају да уђу у траг потенцијалним купцима. Овде говоримо о свим особама које су на било који начин у контакту са јавношћу.
- Бескрајни ланац: везе и препоруке задовољних купаца служе продавцима да направе бескрајни ланац трагова при чему продавци морају да задовоље највећи број купаца како ланац не би био прекинут (новчане надокнаде за препоруку не представљају реткост).
- Рекламације: врло је битно да продавац на време одговори на рекламацију купца.

Учестала је ситуација да предузећа не реагују правовремено и адекватно на рекламацију купца (телефонске позиве купаца или писмене рекламације) чиме купац дефинитивно бива трајно изгубљен. Директно лобирање: корисно је код проналажења купаца до којих није могуће доћи на други ефикаснији начин.

Алармантан је податак да у више од 72% случаја анкетираних купаца представници продаје нису реаговали на рекламацију ни на који начин.

## 2. ПРИСТУП ПОТЕНЦИЈАЛНИМ КУПЦИМА

Добрим приступом потенцијалном купцу стварају се услови за успешнију презентацију. За успешан приступ битан је изглед, понашање и уводна тактика продавца. Како ће продавац отпочети конверзацију зависи од информација добијених у фази трагања за потенцијалним купцем. У зависности од продајне ситуације користе се следећи методи у приступу потенцијалном купцу а ту се убрајају:<sup>44</sup>

- Приступ представљања,
- Приступ обостраног упознавања,
- Приступ истицања користи за купца, □ Приступ давања комплимената или признања,
- Приступ давања бесплатних поклона или узорака, □ Приступ постављања питања, □ Приступ помоћу производа.

*Приступ представљањем:* продавци треба да се потруде и учине све да њихово понашање буде промишљено и да оставе позитиван први утисак јер се више никада неће указати иста шанса. Прво поздрављање не би смело дуго да траје, а пријатељски осмех и чврсти стисак руке кључни су за успех пословне посете. Продавци се представљају именом и презименом и пожељно је да тек на крају разговора уруче своју визит-карту.

---

<sup>44</sup> Руменчић, Н., *Пословни преговори са страним партнерима*, Грађевинска књига, Београд, 2008., стр. 115-116.

*Приступ обостраним упознавањем:* писма задовољних купаца посебно су ефикасна овом приликом. Такође, врхунски продавац увек од новог купца тражи имена његових пет најутицајнијих пријатеља који би могли бити заинтересовани за производе. Имена не треба давати олако због провере.

*Приступ истицањем користи за купца:* продавци би требало да буду способни да идентификују потребе и захтеве потенцијалних купаца или да им укажу да производ или услугу коју нуде, управо одговара том купцу.

*Приступ давањем комплимент или признања:* искрено дат комплимент може се показати позитивним приступом. Често је индиректни комплимент ефикаснији од директног јер директни може бити погрешно протумачен тј. протумачен као ласкање, што на крају нема за резултат закључење продаје.

*Приступ давањем бесплатних поклона и узорака:* овај приступ је врло осетљив јер продавац мора да води рачуна да оваквим гестом не прекрши законске и етичке норме. Професионални продавци могу да позову купца на освежење, понуде неплаћено присуство семинару, дају производ на пробу и слично.

*Приступ постављањем питања:* овде се ради о двосмерној комуникацији. Питање типа „ако бих Вам показао начин на који Ваше предузеће може да увећа профит за 10% употребом нашег програма, да ли би сте ми посветили пола сата Вашег времена?“ наводи купца на озбиљно размишљање и брзо врши поделу купаца на интересенте и купце.

Класично питање „да ли Вам могу помоћи?“ треба избегавати јер често воде негативном одговору чиме је даља комуникација онемогућена. Тако се купцу даје простора да се у старту ограда од било какве даље комуникације иако би можда и био заинтересован за одређени производ уколико би чуо барем неколико реченица о производу.

*Приступ помоћу производа или компоненти:* путем производа или техничких цртежа омогућава се купцу да производ види уживо или путем скице и на тај начин оснажи утисак о првом контакту купац – продавац. Тиме се потенцијалном купцу пружа могућност да се, уколико је производ присутан, и сам увери у његове перформансе.

### **3. УСПОСТАВЉАЊЕ И РАЗВОЈ ОДНОСА СА КУПЦИМА**

Традиционално се односи купац – продавац успостављају на тржишту односно кроз процес купопродаје. Реч је о класичним и краткорочним односима између купца и продавца. Овакви односи су условљени приликама које тренутно владају на тржишту и те прилике могу да утичу и повољно и неповољно на стабилност односа купац – продавац.

Развојем тржишних услова привређивања еволуира и приступ предузећа (продавца) према својим купцима. Тежи се успостављању дугорочних уговорних односа. Овако се развијају добри и стабилни односи засновани на дугорочној сарадњи и међусобном поверењу.

Тако се развијају стратегијска партнерства између предузећа и главних купаца. Еволуција односа предузећа према потенцијалним купцима одвија се од почетне краткорочне купопродајне фазе, преко фазе дугорочних уговора до фазе стратегијског партнерства. Два су глобална приступа предузећа према потрошачима:<sup>45</sup> □ Традиционалан: заснован на односима купопродаје

- Савремен: заснован на добрим међусобним односима, дугорочној сарадњи и повезивања између предузећа и потрошача (тзв. Relationship marketing).

Код традиционалног коначни циљ маркетинга је да обезбеди продају, циљ је већа продаја и проналажење следећег потрошача, раст се примарно обезбеђује проналажењем нових потрошача а понуђач се оцењује на основу квалитета производа и услуга.

Код савременог је коначни циљ маркетинга да креира потрошача, циљ је сатисфакција постојећих потрошача и испорука супериорне вредности, раст се примарно обезбеђује повећањем „пакета понуде“ постојећим потрошачима а понуђач се оцењује на основу његових способности да решава постојеће и будуће проблеме потрошача.

Многе компаније данас еволуирају од трансакционог маркетинга до маркетинга добрих и сродних односа са потрошачима. Потрошачи данашњице су велики и често глобални. Преферирају понуђаче који могу да дистрибуирају координирани сет производа и услуга на разне локације и који су способни да брзо решавају проблеме настале на различитим локацијама и имају добру сарадњу са тимовима потрошача у усавршавању производа. Будућност је у тимској продаји и развоју дугорочних и добрих односа предузећа са својим главним купцима.

Кључни задатак продајних тимова је привлачење и задржавање купца на дужи рок. Од продавца се захтева да одржава сталну везу са својим купцима, да познаје њихове потребе и проблеме и да је спреман да их задовољи и проблеме реши. Свака озбиљна компанија треба да развија заједничке програме са главним потрошачима и тако у још већој мери афирмише улогу продајне снаге и њену креативност у решавању проблема.

#### **4. ПРИПРЕМА ЗА ПРОДАЈНИ РАЗГОВОР**

Знање и информације којима располажу продавци су кључни фактори успеха у продаји. Знања неопходна у продаји односе се на познавање производа, конкуренције као и поседовање информација о постојећим и потенцијалним купцима. Од пресудног значаја, и уједно основни услов је познавање производа јер сваки купац полази од претпоставке да је продавац довољно стручан и да ће моћи да му помогне у доношењу одлуке о томе од колике је користи тај производ за њега. Ова знања такође дају продавцу самопоуздање приликом презентације.

Продавац мора познавати и конкуренцију. Тако је продавац у могућности да се адекватно припреми за евентуалне примедбе купца. Продавац на основу познавања конкуренције формира сопствену стратегију наступа на тржишту. Под тим подацима се подразумева да продавац зна шта ради конкуренција, какви су им производи и на које се све производе купци оријентишу у датом моменту.

---

<sup>45</sup> Врачар, Д., *оп. цит*, стр. 173.

Информације којима располажу продавци постају све значајнији ресурс када је реч о планирању укупне маркетинг стратегије предузећа. До тих информација продавац долази прикупљањем које чини значајан проценат његовог укупног радног времена. На тај начин продавци креирају базу података која је од великог значаја разним секторима у предузећу.

Подаци унети у базе података сливају се у маркетинг информациони систем компаније. Маркетинг информациони систем се састоји из четири подсистема:<sup>46</sup>

- Истраживање маркетинга: у оквиру истраживања прикупљају се примарни и секундарни подаци.
- Маркетинг обавештавање: екстерни је подсистем који садржи податке о конкуренцији, њиховим производима и услугама, наступу на тржишту
- Интерно извештавање: или интерни рачуноводствени систем пружа информације о оствареној продаји по географским подручјима, групама купаца, величини поруџбина и слично.
- Подршка маркетинг одлука: информације из претходна три подсистема се сливају у овај четврти подсистем, подршку маркетинг одлука.

Маркетинг комуницирање на основу овако прикупљених и сортираних информација остварује свој циљ – креирање јасне и конзистентне поруке упућене разним циљним публикама коришћењем различитих облика комуницирања кроз медије.

Лична продаја има специфичну улогу интегришућег елемента. Прикупљањем информација доприноси се успешној координацији различитих порука а то значи проширење обухвата маркетинг комуникација. Ово проширење остварује се прикупљањем информација из окружења како би се створиле адекватне претпоставке за прилагођавање постојећих комуникација предузећа захтевима и специфичностима потрошача и других циљних публика.

## 5. ФАЗЕ ПРОДАЈНОГ РАЗГОВОРА

Продајни разговор се дефинише као процес у коме продавац купцима преноси поруку предузећа и он започиње од тренутка првог сусрета продавца и купца, а завршава се постизањем договора о даљој сарадњи. Резултат пословног разговора је или конкретна одлука о куповини или договор о даљим сусретима у којима ће се настојати да купац и продавац нађу решење проблема са којим се купац суочава. Уколико се не постигне никакав договор о будућим активностима такав тип продајног разговора се сматра неуспелим продајним разговором.

Продајни разговор се састоји из неколико фаза:<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Cohen, S., *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, 2002., стр. 48.

<sup>47</sup> Ловрета С., Јанићијевић Н., Петковић Г., *оп. цит.*, стр. 198.

- ☐ Отварање продајног разговора,
- ☐ Продајна презентација,
- ☐ Дискусија,
- ☐ Закључивање продајног разговора.

Уколико се овакав редослед испоштује продајни разговор обично води закључењу посла. У принципу ово није формални редослед. Више је логичан след дешавања. Иако се продајни разговор заврши затварањем не значи да се и целокупни процес продаје завршава куповином. Након успешног окончања продајног разговора наступа фаза процеса продаје.

### 5.1. Отварање продајног разговора

У овој фази долази до првог личног сусрета купца и продавца. Уколико се купац и продавац не познају од раније у овој фази продавац представља себе и компанију из које долази. Наравно, ово упознавање се врши на почетку продајног разговора и утисак који купац стекне о продавцу је пресудан за даљи ток продајног разговора. Постоји и другачије гледиште о првом утиску по коме овај тренутак упознавања није пресудан јер се сматра да у тим првим минутима разговора купац и продавац размене толики број информација тако да нису у стању да обрате пажњу на све детаље нити да те информације моментално обраде.

Од личног комуникативног стила купца много зависи да ли ће непосредност продавца приликом отварања продајног разговора бити позитивно оцењена. Разликујемо следеће стилове:<sup>48</sup>

- ☐ Особе оријентисане ка размишљању
- ☐ Особе оријентисане ка интуицији
- ☐ Особе оријентисане ка осећањима ☐ Особе оријентисане ка чулном опажању.

Купцима чији је комуникативни стил оријентисан ка осећањима, више одговара неформални разговор. Купцима који су склони чулном опажању овакав наступ продавца може да делује иритирајуће. Такви купци су оријентисани ка акцији и очекују од продавца да брзо Отварање продајног разговора се одвија на следеће начине:<sup>49</sup>

- ☐ Уводна реч: може да буде у форми личног представљања и представљања компаније. Такође, може да се заснива на давању комплимената купцима или позивања на добијену препоруку.
- ☐ Демонстрација производа: овде отпочињање продајног разговора креће од својеврсне „представе“ коју изводи продавац. Циљ је да се привуче пажња купца и да се он анимира да се адекватно укључи у даљи разговор.
- ☐ Постављање питања: има за циљ да открије потребе купца.

---

<sup>48</sup> Врачар, Д., *оп. цит*, стр. 178.

<sup>49</sup> Ловрета С., Берман Б., Петковић Г., Вељковић С., Црнковић Ј., Богетић З., *оп. цит*, стр. 211.

Како ће изгледати ова прва фаза зависи од врсте производа, познавања потреба купаца и да ли је у питању први или поновљени продајни разговор. На пример, продаја скупљих производа подразумева примену другачијих метода. Када је у питању поновљени разговор продавац треба да буде посебно опрезан у наступу приликом отварања продајног разговора тј. да продавац не крене сувише неформалним током њихов продајни разговор.

## 5.2. Презентација

Ова фаза се заснива на вербалним и невербалним техникама убеђивања. Посебно су пожељна визуелна помагала која доприносе општем утиску који се оставља на купца. Термини којима се продавац служи треба да буду познати купцу и продавац мора будно да прати сигнале купца и када процени најбољи тренутак закључи посао. Зато презентација, као фаза продајног разговора, има врло важну улогу. У овој фази потенцијални купац сазнаје све што би требао да зна о производу који је предмет продаје.

Стратегије продајне презентације су:<sup>50</sup>

- 1) Стратегија стимулисаних одговора: презентација треба да буде таква да код купца изазове позитивну реакцију. У току демонстрације производа продавац поставља сугестивна питања. Професионални продавци који тргују са образованим купцима врло кратко користе овај приступ.
- 2) Стратегија формуле: омогућава купцу веће учешће у презентацији. Ова стратегија је таква да више тежи исказивању карактеристика производа уместо потреба купаца.
- 3) Стратегија решавања проблема: овај приступ се најчешће користи у ситуацијама када постоји веће међусобно поверење и поштовање, и када се ради о продаји технички сложених производа. Овде је продавац сконцентрисан на идентификацију проблема купца и алтернативним решењима.
- 4) Стратегија задовољења потреба: таква стратегија код које продавац не говори о производу све док тачно не открије потребе потенцијалног купца. Продавац, постављањем питања, открива психичко биће купца. Продавац треба да буде стрпљив и пажљив, да има добру праксу и богато искуство.

Све ове стратегије примењују се у стратегији продубљене продаје. Продубљена стратегија је микс стратегија продајних презентација. Ефикасна употреба ове стратегије захтева веома бистрог продавца.

Принципи<sup>51</sup> које продавац треба да поштује приликом презентације су:

- ☐ Говорите о карактеристикама које производ пружа а не које производ има,
- ☐ Кратко се представите,
- ☐ Користите тачне податке,
- ☐ Укажите на значај теме за слушаоце,

---

<sup>50</sup> Руменчић, Н., *оп. цит*, стр. 126-127.

<sup>51</sup> Принципи се дефинишу као скуп савета који продавцима помажу да боље привуку и задрже пажњу купца.

- ☐ Прилагодите садржај презентације слушаоцима,
- ☐ Планирајте време и садржај презентације,
- ☐ Немојте импровизовати јер можете бити ухваћени у непознавању чињеница,
- ☐ Укажите на поенту,
- ☐ Предложите закључке (начин испоруке, количине за испоруку, учесталост испорука), ☐ Постављајте питања (одржавају пажњу).

Презентација, као централна фаза продајног разговора, захтева развијање посебних вештина и техника које помажу да се привуче и задржи пажња купца и да се остави задовољавајући утисак. Продавци треба да буду обучени да вербално и невербално комуницирају и користе визуелна помагала. Невербална комуникација има две функције: емитовањем невербалне поруке која је конзистентна са њеним вербалним делом постиже се већа ефикасност комуникације; читање невербалне поруке купца, продавац добија повратну информацију како је купац примио то о чему продавац говори. Употреба визуелних средстава захтева претходни тренинг продавца како би знао правилно да користи поменута средства.

Битни детаљи приликом креирања успешне презентације су и општи услови под којима ће се она обавити. То се односи на место где ће бити обављена, када ће бити обављена, колико ће времена продавац имати на располагању да изложи све битне елементе и слично.

### 5.3. Дискусија

Њен циљ је да се установе сви додатни захтеви или проблеми са којима се купац сусреће. Ова фаза се у највећој мери односи на одговарања на примедбе купца како би се продаја затворила. Покушајима затварања продаје, продавац испитује колико је купац близу одлуке о куповини. Пробним затварањем се настоји да се сазна мишљење купца о куповини производа а не да ли је донео конкретну одлуку. Овом приликом продавац се служи постављањем индиректних питања, давањем понуде невербалним понашањем (додавањем оловке, формулара и сл.) и читањем невербалних сигнала купца. Овако продавац наводи купца да открије потребе и изнесе додатне захтеве или истакне евентуалне користи за њега које је уочио током демонстрације.

Продавац треба да буде способан да купца наведе да му упути што већи број примедби. Примедбе, у суштини, откривају заинтересованост купца. Те примедбе треба пажљиво саслушати јер продавцу пружају могућност да још једном сагледа производ са становишта користи које пружа купцима.

Да би се продавац ефикасно бавио примедбама купца треба да познаје технике које може да користи. Технике које се овом приликом користе су:<sup>52</sup>

- ☐ Техника да, али
- ☐ Слушање без прекидања,
- ☐ Директно порицање,

---

<sup>52</sup> Ловрета С., Берман Б., Петковић Г., Вељковић С., Црнковић Ј., Богетић З., *оп. цит*, стр. 214.

- Претварање примедбе у питање,
- Предвиђање и изговарање могућих примедби.

Прве две технике истичу потребу уважавања мишљења купца. Прихватањем примедбе се проблему даје одговарајући значај али се истовремено и износи одговарајући контра аргумент. Код технике директног порицања треба водити рачуна о наступу како се не би створили антагонистички односи. Циљ технике претварања примедбе у питање је да појасни шта купац жели. Ако се правилно и опрезно изведе ова техника, купац може да схвати да постављена примедба у ствари и није од суштинског значаја за решавање његовог проблема.

Техника предвиђања и изговарања могућих примедби је врло осетљива јер се може догодити да продавац истакне и укаже купцу на неки проблем о коме он и није претходно размишљао.

Врло битно је да продавац успе да открије тзв. „скривене примедбе“ купца. Подстицање купца да изнесе примедбе је врло корисно из два разлога. Прво, продавац на тај начин сазнаје шта је то што купац од њега очекује а друго, информације које продавац том приликом прикупи од изузетног су значаја за предузеће.

#### **5.4. Закључивање продајног разговора**

Продавци, ову задњу фазу, сматрају најтежу фазу у продајном разговору. Ово је финални корак који води завршавању продајног разговора те купац очекује од продавца да покаже иницијативу у том правцу. У циљу успешног вођења продајног разговора ка његовом крају потребно је знати који је то моменат када је прикладно започети са затварањем продајног разговора. Овај моменат зависи од самог приступа продаји и дате ситуације. У принципу, треба га отпочети оног тренутка када продавац осети да је даљи разговор сувишан. Такође, продавац треба да буде спреман и на више затварања у току продајног разговора.

Технике које се у овој фази користе су:<sup>53</sup>

- 1) Сумирање: продавац треба да само укратко сумира потенцијалне користи које ће купац добити уколико се одлучи за куповину.
- 2) Техника претпостављања: продавац претпоставља да је купац већ одлучио да купи производ и остали су само детаљи.
- 3) Техника специјалне понуде: подразумева давање уступака купцу у тренутку продаје. Овде је намера продавца да привуче купца да се што пре одлучи за куповину.
- 4) Затварање на основу јединствене примедбе: почиње у тренутку када купац укаже на евентуални недостатак производа, неповољни значај за решавање његових проблема или изрази другу замерку. Оваква примедба се користи да се упознају скривене потребе купца.

---

<sup>53</sup> Cohen, S., *оп. цит*, стр. 56.

- 5) Ограничени избор: овом техником продавац помаже купцу да донесе одлуку сужавањем могућег избора и стављањем у ситуацију, у којој је нормално да се постави питање „за које сте моделе заинтересовани“ или да се да неки конкретнији коментар. Тактика је слична оној у претпостављању и треба да буде изведена адекватно како купац не би дошао до погрешног закључка да га продавац пожурје.
- 6) Директним постављањем питања: продавац ставља купца у ситуацију да донесе коначну одлуку. Тада продавац директно пита купца за поруџбину.

Затварање продајног разговора води ка његовом закључењу. У зависности од конкретне ситуације, продајни разговор може да се заврши одбијањем купца да понуђени производ купи. У овом случају је конкретни процес завршен. Закључење продајног разговора такође може да се заврши и потписивањем купопродајног уговора или постизањем договора о будућим активностима које могу касније да доведу до куповине.

## 6. ПРАЋЕЊЕ ПРОДАЈЕ

Ако продајни разговор резултира закључењем купопродајног уговора прелази се у нову фазу процеса продаје која подразумева пружање додатних услуга купцу у фази коришћења производа. Ова фаза излази из оквира продајног разговора али је изузетно значајна за успостављање дугорочних односа који воде поновним куповинама од стране истог купца.

Купцу се, и након закључења купопродајног уговора, мора поклањати пажња јер ће у супротном претпоставити да је можда изигран и искоришћен од стране продавца. Постоји више аспеката после продајних контаката:

- ☐ Сумње у оправданост куповине: продавац тада треба да помогне купцу да превазиђе непријатно стање (уколико се јави ова сумња) тако што ће се захвалити купцу на успешно обављеном послу, похвалити избор купца, понудити будућу сарадњу.
- ☐ Жалбе након продаје<sup>54</sup>: продавац треба да прати извршење уговора и да буде у току уколико нека од ставки уговора није испоштована. На овакве примедбе неопходно је правовремено реаговати.
- ☐ Праћење коришћења производа: продавац треба да обилази своје купце и информише се о искуству купца које има са купљеним производом. Тако истовремено и прикупља информације за свој маркетинг сектор а и унапређује свој однос са купцима.

---

<sup>54</sup> Жалбе се најчешће односе на кашњење испорука, оштећења робе, жалбе на не обавештење о промотивној цени, када робу не прати промотивни материјал који се подразумева, жалбе због промене цене и слично.

- Стална доступност купцу: купац мора да има све потребне телефоне како би могао да ступи у контакт са продавцем када је то потребно. Продавац који не одговара на позиве или се на било који начин скрива изазива неповерење.
- Укључивање купца у мрежу комуникације: продавац мора да пружи што више могућих услуга купцу како би га увукао у мрежу свог предузећа и навикао да користи услуге продавца. Купац који од продавца има подршку са те стране постаје саставни део система предузећа.
- Поновни продајни и непродајни контакти: од момента када продавац ступи у контакт са купцем требао би да све битне информације о купцу унесе у своју базу података како би могао да успостави и непродајне контакте са купцем. На пример, да честита неке важније датуме, да га обавести о променама до којих евентуално дође у предузећу, да се захвали и слично.

Постпродајне активности су битне и уколико се не постигне закључење купопродајног уговора. Анализа свих детаља посете која није резултирала на очекивани начин, може помоћи продавцу да дође до закључка који су разлози утицали на продајни разговор и на тај начин унапреди своје наредне продајне наступе.

## ЗАКЉУЧАК

Комуницирањем људи контролишу и координишу своје активности са другима. Људи имају различито образовање, искуство и личне потребе, што утиче на њихову способност да схвате поруке које примају од других. Комуникација је једна од основних компетентности успешних људи. Она обухвата способност слања и примања информација као и способност преношења и разумевања туђих мисли, осећаја и ставова. Успешност управљања зависи од јасног преношења и интерпретирања порука тако да људи могу да раде заједно. Комуницирамо кад год шаљемо поруку некоме и кад размишљамо о томе шта је он заузврат рекао. Ако покушамо да избегнемо комуникацију, избегавањем да одговоримо на поруку, ипак ћемо послати поруку, али то вероватно неће бити она коју смо желели или намеравали. Ефективна комуникација започиње уочавањем чињенице да нико не доживљава свет на исти начин и да погледи других могу бити исто толико исправни, можда чак и исправнији од нашег. Успех појединца у животу, са личне и професионалне тачке гледишта, у великој мери зависи од његове способности да комуницира. Многе активности се успешно или неуспешно завршавају због квалитета процеса комуникације. Схватање света заснивамо на информацијама и осећајима које примамо и шаљемо.

Лична продаја представља усмену презентацију у конверзацији са једним или више потенцијалних купаца. Свака лична продаја сматра се успостављањем односа са купцима и њен крајњи циљ је остварење продаје и закључење купопродајног уговора. У литератури се могу срести различите дефиниције појма лична продаја али је свим дефиницијама заједничко то да комуникација између продавца (референта продаје) и купца треба да резултира закључењем посла тј. остварењем продаје. Пошто је лична продаја директан сусрет између продавца и купца, који се испољава кроз сам чин купопродаје, јасно је да има врло важан значај у данашњици (у условима интензивне конкуренције).

Лична продаја треба да омогући да дође до акта купопродаје и да производи и услуге предузећа дођу у руке купаца односно потрошача. Овим путем продавац настоји да информише и мотивише купца да има склоности према производима и услугама предузећа, што ће довести до чина закључења купопродаје.

За разлику од разних облика промоције који се користе а који су безлични, лична продаја представља облик промоционе активности које најнепосредније утиче на пласман производа и услуга. Предност личне продаје као облика промоционе активности што омогућава еластичност јер је процес комуницирања двостран. Продавац може да прилагоди своју презентацију производа и услуга према могућностима купаца да га разуме. Свакако је највећа предност што може на лицу места да дође до закључивања купопродајног уговора, односно обављање куповине од стране купца. Основни недостатак су високи трошкови коришћења овог облика промоције.

Улога личне продаје у промоцији је добрим делом условљен карактером производа и услуга. Код потрошних добара свакодневне употребе она је релативно скромна у односу на друге облике промоције. Већ код трајних потрошних добара она постаје значајна. Код зграда, опреме и уређаја, лична продаја игра значајну улогу.

Продавци треба да познају производе, купце, предузеће и његово место на тржишту. Зато је често неопходно организовати посебан програм за продавце. Продавци морају бити мотивисани да ефикасно обављају своју функцију.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] Adkins B., *7 Ways Management Can Improve Communication*, Fort Worth Business Press, November, 2003.
- [2] Бањанин М., *Ефективна пословна комуникација*, Саобраћајни факултет, Београд, 1999.
- [3] Богданић А., *Комуникологија – водећа парадигма*, Чигоја, Београд, 1996.
- [4] Bovee' C.L, Thill J.V, *Business Communication Today*, Ninth Edition, Prentice Hall, 2007. [5] Врачар, Д., *Стратегије тржишног комуницирања*, Економски факултет, Београд, 2007. [6] Врег Ф., *Демократско комуницирање*, НУБ БиХ, Сарајево, 1991.
- [7] Јанићијевић Н., *Организациона култура*, Уликсес, Економски факултет, Београд, 1997.
- [8] Јокић Д., Микић А., *Комуникологија бизниса*, НИЦ, Ужице, 2005.
- [9] Кокић А., Миливојевић Ј., Грубор С., „Глобална анализа нивоа комуникација у предузећу“, Часопис *Квалитет* 7-8, Пословна политика, Београд, 2004.
- [10] Котлер Ф., Келер К., *Маркетинг менаџмент*, Дата Статус, Београд, 2006.
- [11] Котлер, Ф., *Управљање маркетингом*, Информатор, Загреб, 2000.
- [12] Ловрета С., Берман Б., Петковић Г., Вељковић С., Црнковић Ј., Богетић З., *Менаџмент односа са купцима*, Економски факултет, Београд, 2010.
- [13] Ловрета С., Јанићијевић Н., Петковић Г., *Продаја и менаџмент продаје*, Савремена администрација, Београд 2001.
- [14] Ловрета С., Петковић Г., Радуновић Д., Кончар Ј., *Трговина теорија и пракса*, Савремена администрација, Београд, 2000.
- [15] Ловрета С., Радуновић Д., Калинић В., *Маркетинг у трговини*, Чигоја штампа, Београд, 1999.
- [16] Марковић М., *Пословна комуникација – Обликовање говора у односима са јавношћу*, Клио, Београд, 2000.
- [17] Миљевић М., *Пословна етика и комуницирање*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010.
- [18] Мишка Т., *Концепти и вештине комуницирања*, Виша струковна школа, Љубљана, 2004.
- [19] Peruško Z., Popović H., „Media Concentration Trends in Central and Eastern Europe“, in: Jakubowicz, K. and Sükösd, M. (2008) *Finding the Right Place on the Map: Central and Eastern European Media Change in a Global Perspective*, Intellect, Bristol, 2008.
- [20] Радојковић М., Милетић, М., *Комуницирање, медији и друштво*, Стилос, Нови Сад, 2005. [21] Ракита, Б., *Међународни маркетинг*, Економски факултет, Београд, 2001.
- [22] Руменчић, Н., *Пословни преговори са страним партнерима*, Грађевинска књига, Београд, 2008.
- [23] Томић З., *Комуникологија*, Чигоја штампа, Београд, 2003.

- [24] Hirschman, E., *An Exploration Comparison of Decision Criteria Used By Retail Buyers*, in Retail Patronage Theory, Ed. Robert F. Lusch and William R. Darden, New York: Elsevier-North Holland Publishing, 2003.
- [25] Cheverton P., *Key Account Management*, Kogan Page, London and Philadelphia, 2006.
- [26] Cohen, S., *Negotiating Skills for Managers*, McGraw-Hill, Madison, Wisconsin, 2002.
- [27] Чковрић В., *Пословна комуникологија*, Виша техничка школа, Чачак, 2007.
- [28] Џинић Ф., *Наука о комуницирању*, Савремена администрација, Београд, 1986.
- [29] Wilson S., *Mass Media / Mass Culture: An Introduction*, McGraw Hill, London, 2003.