

**Lejla Softić, dipl.oec.<sup>1</sup>**

## **Menadžment: upravljanje prodajnim procesom i tržišni rizici**

„Postoje dve vrste rizika u životu: opasnost od pokušavanja i opasnost od nepokušavanja. Uvek postoji rizik koliko god pokušavali da zaštitite sebe.“

*-Nik Vujičić*

### **UVOD**

Pokušavajući da kroz redovne konsultantske aktivnosti zadovoljim određenu tržišnu potrebu Klijenta, kroz upravljanje našim poslovnim odnosom, krenuli smo sa naizgled jednostavnim rješenjem u izvršenoj kupoprodajnoj transakciji. Upravo ovaj konkretan primjer naveo me je da dodatno pojasnim potrebu upravljanja prodajnim procesom i tržišnim rizicima. Naime, mnogi tržišni akteri prodaju i sve što je povezano sa istom posmatraju kao „jednostavan“ zadatak odnosno zaboravljajući da je prodajni proces kao i sve u vezi sa upravljanjem odnosima sa klijentima u stvari najteža „sportska disciplina“ na tržištu. Stoga mi se nametnulo, kao opravdano pitanje: kako upravljati prodajnim procesom i koji su prihvatljivi tržišni rizici pri tome? Kako sam u poslovnoj komunikaciji, bez obzira da li se nalazim u ulozi prodavca ili kupca, uvijek primarno orjentisana na zadovoljavanje konkretne tržišne potrebe i sinergijsko djelovanje tržišnih aktera pri tome odnosno zagovornik win-win poslovnog modela pregovaranja, to će i značaj ovih odrednica za organizaciju (upravljanje prodajnim procesom i tržišni rizici) biti obrađen upravo na taj način. Također, promovirajući vrijednosti nematerijalne imovine i značaja iste za privredne subjekte, nametnula se i potreba definisanja značaja socijalnih vještina osoba uključenih u upravljanje prodajnim procesom i tržišnim rizicima. Sve ovo bi, u najkraćem, trebalo biti prezentirano u narednim redovima, sa nastojanjem da se mjesečne planske aktivnosti prema poslovnom partneru blagovremeno izvrše, ali i da će širem e-auditorijumu, zbog kojeg se na korisničkim stranicama objavljuje ovaj članak, ponudi jedan ilustrativan primjer iz konsultanske prakse zasnovane na partnerskom povezivanju i umrežavanju poslovnih ljudi.

### **1. Definicija pojmova: prodajni proces i tržišni rizik(ci)**

Prodajni proces<sup>2</sup> je sekvencijalni niz ili serija aktivnosti prodavača, koje vode k tome da kupac poduzme određenu željenu aktivnost, a koji završava različitim oblicima postprodajnog usluživanja i provjerom kako bi se osiguralo kupovno zadovoljstvo. U skladu sa definisanim, odnosno uvažavajući izvor sa kojeg je preuzeta osnovna definicija prodajnog procesa, u faze prodajnog procesa ubrajaju se: pronalaženje novih kupaca, planiranje i priprema prodajne posjete, prodajna posjeta, ophodjenje s prigovorima (feedback) kupca, zaključenje prodaje, post-prodajno usluživanje i naplata potraživanja.

Rizik<sup>3</sup> je najbolje široko definirati tako da on uključi svaki događaj koji može utjecati na pad finansijskih performansi ispod očekivanih. Postoji nekoliko osnovnih vrsta rizika. Prvi je tržišni rizik koji se odnosi na utjecaje kretanja cijena na tržištima, poput vrijednosti dionica, tečajnih lista, kamata ili cijena nekretnina.

Ukoliko sve odnose na tržištu posmatramo kao „rizik“ onda do kupoprodajnog zadovoljstva prodavac i kupac neće lako stići. Sa druge strane, ukoliko se u „rizik“ svjesno upustimo kao u novu tržišnu šansu i priliku za unapređenje prodajnog procesa onda kao tim suradnika prodavac i kupac će biti u mogućnosti ostvariti sinergijske efekte zajedničke suradnje: što prodajni proces u svojoj suštini jeste.

---

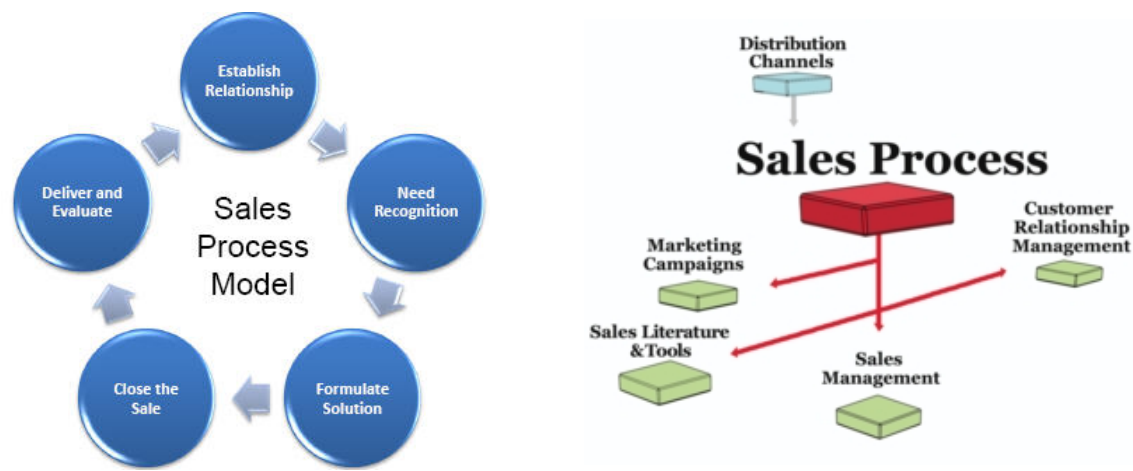
1 SoftConsulting s.p. Tuzla, e-mail: lejla.softic@savjetnik.ba

2 Izvor: <http://web.efzg.hr/dok/mar/mtomasevic/4.%20Novi%20kupci%20i%20priprema%20posjete.pdf>

3 Izvor: <http://www.ebizmags.com/rizici-i-transparentnost-poslovanja/>

## 2. Značaj upravljanja prodajnim procesom i bitni elementi (7 P) marketing miksa

U nastojanju da unaprijedimo jedan partnerski poslovni odnos, tokom tekućeg mjeseca<sup>4</sup>, zainteresirane strane su pokušale planski pristupiti prodajnom procesu. Bez obzira što se jedna od suradničkih strana pozivala na značaj timskog rada, kako u partnerskoj suradnji, tako i upravljanju odnosima sa klijentima, uslijed nedostatka povratne informacije sa tržišta, nije ostvaren očekivani rezultat. Zato se nametnulo, kao logična konsultantska aktivnost, potreba da se timu suradnika pojasne osnovni elementi marketing miksa, a naročito: people (ljudi), promocija, place (prodajni kanali ili distribucija) i procesni pristup. Plan i planski pristup prodajnim aktivnostima, kao što je prethodnom definicijom prodajnog procesa opisano, samo je jedna od karika u nizu koja je, u konkretnom slučaju izostala, a trebala je biti ostvarena u prethodnom prodajnom ciklusu i iz kojeg se očekivala povratna informacija ( feedback) sa tržišta.



Nadalje, kroz redovne planske aktivnosti u upravljanju poslovnim odnosima, autor članka nastojao je „zaključiti“ narednu prodaju, ali ovaj puta kao kupac u kupoprodajnom procesu. Nije potrebno posebno navoditi da je pristup bio istovjetan odnosno da je i sa stanovišta kupca prodajni proces posmatran na način kako je to prethodnim slikama prikazano. Dakle, nakon uspostavljenog poslovnog odnosa, pristupilo se pregovaranju strana u kupoprodajnom odnosu, formulisale su se prodajne solucije (uslovi prodaje), a kako bi se u najboljem interesu svih strana (prodavac, kupac i posrednik/partner) zaključio prodajni ugovor i pristupilo realizaciji istog u narednom periodu.

Ono što se kao posebnost, u posmatranju oba prodajna procesa, nametnulo bilo je slijedeće: za razliku od prvog prodajnog procesa gdje nije došlo do realizacije planskih aktivnosti niti prodaje, u drugom prodajnom procesu, sve zainteresirane strane bile su aktivno uključene i zainteresirane za ostvarenje cilja: zaključenje prodaje. U drugom prodajnom procesu, sve zainteresirane strane su zajedničkim aktivnostima u prodajnom procesu pristupile na istovjetan način odnosno korištenjem slijedećih riječi: „ mi smo fleksibilni i dogovor sa klijentom nam je na prvom mjestu“. Upravo ovaj stav u kupoprodajnom procesu bio je odlučujući u donošenju slijedećeg zaključka: da su LJUDI, kao element marketing miksa, presudan faktor u upravljanju prodajnim procesom. Nadalje, značaj posmatranja sekvencijalnog pristupa kroz prodajni proces je ono što razlikuje jedan suradnički tim u odnosu na drugi tim suradnika. Shvaćanje prodajnog procesa kao niza uzastopnih planskih aktivnosti na proaktivnom dogovaranju strana, sa ciljem ostvarenja zajedničkih interesa, jedna je od bitnih odrednica po kojoj su se dva tima razlikovala. Aktivno pripadanje timu suradnika i fleksibilan pristup u prvom timu je bio prisutan samo djelimično, dok je u drugom timu on bio prisutan kod svih članova tima. Ono što ostaje za razmatranje u narednim redovima je: zašto osoba nadležna za prodaju nije istovremeno dovoljno motivirana da izgradi tim suradnika sa zajedničkim ciljem- zaključenje prodaje?

4 Op. a – februar 2013. godine.

### 3. Ljudi , prodajni proces i tržišni rizici

To da su ljudi, kao element marketing miksa, ali i kao nematerijalna imovina organizacije veoma bitni istaknuto je tokom BH konferencije kojoj je prisustvovao i autor članka. Također, u zaključku svog izlaganja, bez obzira što nije imao tehničku mogućnost da prikaže spot o značaju socijalnih vještina, kao jednog od oblika nematerijalne imovine organizacije, jasno je naglasio slijedeće: „Do svakog od prisutnih je u kolikoj ćemo mjeri danas prezentirano<sup>5</sup> (is)koristiti u našem budućem radu. „

Upravo zahvaljujući, jednom od članova tima koji u vlastitom radu primjenjuje marketing pristup, autor članka je nakon 3 mjeseca od Konferencije uspješno ostvario nove kupoprodajne transakcije sa 2 osobe/organizacije koje je upoznao na navedenim konferencijskim aktivnostima. Da li su prednosti konferencijskih aktivnosti „iskoristili“ i ostali prisutni odnosno organizatori istih, u trenutku izrade ovog članka nije poznato.

Šta je namjera ovog poglavlja? Kritika ili prigovor suradničkom timu, svakako NE. Naprotiv, analičke vještine autora članka da kroz detaljnu i sistematičnu marketing analizu, te raspoložive informacije donese određene zaključke, te na taj način pomogne drugim subjektima u njihovim poslovnim odnosima, te upravljanju vlastitim prodajnim procesima i tržišnim rizicima pri tome.



Znajući da je sticanje novih klijenata moguće ostvariti nakon odgovarajuće analize tržišta i na njoj zasnovanog modeliranja prodajnog procesa, kao i da je dalji razvoj moguće ostvariti kroz proaktivno upravljanje rizicima i adekvatnu segmentaciju, sa ciljem da se postigne lojalnost i dugoročna suradnja sa klijentima, onda je ovako zahtjevan proces: od akvizicije do lojalnosti klijenata, moguće postići tek ukoliko su svi uključeni u taj proces zainteresirani za zajedničke kupoprodajne CILJEVE. Ukoliko u ovom procesu, izostane „zainteresovanost“ jednog od sudionika kupoprodajnog procesa, bez obzira da li se nalazio u ulozi kupca, prodavca ili posrednika, takav poslovni odnos tržišnih aktera neće biti na obostrano zadovoljsvo, a što se od prodajnog procesa očekuje, odnosno isto će nositi visok stepen tržišnih rizika. To znači da će u prodajnom procesu, jedna od uključenih strana, uslijed neadekvatnih vještina ili motiva za zajedničku kooperaciju bitno uticati na pad finansijskih rezultata ispod očekivanih za sve druge uključene u kupoprodajni proces. To nadalje znači da će uslijed visokog stepena tržišnih rizika doći do određenog „nestabilnog“ kretanja cijena na istom odnosno do veće volatilnosti cijena. A, upravljati volatilnošću<sup>6</sup> cijena<sup>7</sup>, u aktuelnom tržišnom okruženju znači upravljati i cijelom organizacijom.

5 Op. a – Misleći prvenstveno na socijalne vještine i know-how kao oblik nematerijalne imovine organizacije

6 Volatilnost ( op.a.) je mjerilo nepredvidljive promjene neke varijable u nekom razdoblju.

7 Izvor: <http://liderpress.hr/poslovna-znanja/upravljati-volatilnosc-danas-znaci-upravljati-cijelom-kompanijom/>

#### 4. Marketing strategija: optimiziranje prodaje, promocije i tržišnih rizika

Ukoliko organizacije svoje marketing strategije kreiraju na način da teže optimiziranju, kako unutrašnjih poslovnih aktivnosti, tako i aktivnosti sa vanjskim okruženjem, onda će se kao jedno od pitanja, pri oblikovanju marketing strategije, pojaviti i slijedeće: u kojoj mjeri je organizacija spremna da svoju promociju i na promociji zasnovane prodajne procese uskladi sa tržišnim rizicima?

Naime, mnoge organizacije u nastojanju da ostvare svoje prodajne planove spremne su izložiti se novim promotivnim aktivnostima, ali bez unaprijed jasno definirane marketing strategije. Poslujući na takav način, ovakve organizacije dodatno se izlažu „nepotrebnim“ tržišnim rizicima, ali i dodatnim operativnim troškovima poslovanja. Ostvariti prodaju „po svaku cijenu“, sa stanovišta temeljnih ekonomskih principa<sup>8</sup> poslovanja, nije svrshodno poslovanje organizacije. Naime, mnogi privredni subjekti, u praksi, doslovno shvataju teorijsku definiciju: „da se uz minimalna ulaganja ostvaruju maksimalni rezultati“. Upravo, ovakav pogled na kupoprodajni odnos: minimalno ulaganje-maksimalna koristi uslovljeno je i trenutno stanje, kako BH privrede, tako i globalnog tržišta<sup>9</sup>.

U takvim okolnostima, brojni su autori pokušali pronaći rješenje za trenutne tržišne izazove. Jedno je sigurno da brzih rješenja, bez dodatnih ulaganja resursa, nema. Ono što bi BH privrednici/poduzetnici trebali naučiti iz trenutnih tržišnih okolnosti jeste da je dugoročni interes svake organizacije, bez obzira koliko velika ili mala ona bila, da ima jasno definiranu vlastitu marketing strategiju. Tek nakon definiranja marketing strategije, od strane strateškog menadžmenta, organizacija se može „upustiti“ u procese optimiziranja prodaje i promociju vlastitih tržišnih aktivnosti, a kako bi proaktivno upravljala tržišnim rizicima.

Određen značaj, kod koncipiranja marketing strategije, ima i uvažavanje mogućih grešaka u pristupu, jer ljudi nisu stvoreni kao bezgrešna bića, čak naprotiv upravo iz tih grešaka se mogu „izroditi“ novi prodajni ciklusi i promotivne aktivnosti organizacije. Nadalje, kod definiranja marketing strategije važno je, za proaktivno upravljanje tržišnim rizicima, kreirati vanjsko okruženje (kupci, poslovni partneri, dobavljači i drugi dionici) koje će „gajiti“ istovjetne ili bar približno slične organizacijske vrijednosti. Tek ukoliko su ispunjeni ovi preduvjeti, moguće je očekivati da će organizacija implementirajući vlastitu marketing strategiju, u dužem vremenskom periodu, ostvariti svoju tržišnu prepoznatljivost, a nakon toga i poslovni rast. Međutim, poslovni rast koji nije usmjeren na tržišne potrebe i predviđanje tržišnih trendova, u dužem vremenskom periodu, neće uroditi očekivanim „plodom“ odnosno organizacija može biti izložena tržišnim rizicima i uticajima vanjskog okruženja koji u znatnoj mjeri mogu „poremetiti“ faktore stabilnosti unutrašnjih poslovnih procesa. Da bi se ovakve situacije „izbjegle“ ili barem da bi se uticalo, u određenoj mjeri, na „smanjenje“ negativnih posljedica tržišnih rizika, neophodno je da organizacije u svojoj marketing strategiji predvide i mjere koje će poduzeti u cilju očuvanja unutrašnjeg integriteta vlastitih poslovnih procesa. Da li će se organizacije fokusirati da integraciju poslovnih procesa izvrše primarno primjenom suvremenih IT-a ili primjenom suvremenih organizacijskih tehnologija rada poslovnih timova nije od presudnog značaja za upravljanje tržišnim rizicima. Ono na što organizacija treba da obrati posebnu pažnju i da bude „oprezna“ jeste da bez obzira koliko „snažni“ bili uticaji vanjskog okruženja i djelovanje tržišnih rizika niti u jednom trenutku, ne prestane komunicirati sa vanjskim okruženjem, na način da svoje organizacijske vrijednosti i unutrašnju snagu<sup>10</sup> suprostavi prijetnjama iz vanjskog okruženja. Imajući ovo u vidu, jedno je sigurno: globalna ekonomska kriza će se u dogledno vrijeme „riješiti“, ali će potreba organizacija da se nastave takmičiti na sve dinamičnijem i konkurentnijem tržištu, sa sve više tržišnih „prepreka“ ostati i nakon savladavanja efekata globalne finansijske krize.

---

8 Osnovni ekonomski princip poslovanja sastoji se u težnji da se uz minimalna ulaganja ostvare maksimalni rezultati. Osnovni ekonomski principi su produktivnost, ekonomičnost i rentabilnost.

9 Izvor: [http://hr.wikipedia.org/wiki/Svjetska\\_financijska\\_kriza\\_od\\_2007.\\_godine](http://hr.wikipedia.org/wiki/Svjetska_financijska_kriza_od_2007._godine)

10 Op.a Značaj SWOT analize u kreiranju marketing strategije i upravljanju tržišnim rizicima

## 5. Zaključak

Ako je tržište sve dinamičnije, to znači da i upravljanje prodajnim procesima postaje sve kompleksnije, a tržišni rizici sve „veći“. Gdje je onda izlaz iz ovakve situacije i koja su moguća rješenja? Naime, oblikovanje prodajnih procesa i promotivnih aktivnosti sve je više zasnovano na međusobnoj interakciji<sup>11</sup>: ljudi u timovima, ali i ljudi i strojeva. U uslovima tržišnog djelovanja, u 21. stoljeću, nije moguće zamisliti bilo koju vrstu poslovne komunikacije koja istovremeno nije povezana sa elektronskim medijima. Također, internet kao mreža svih mreža, postaje sve više sredstvo povezivanja ljudi, pa samim time i tržišnih aktera u kupoprodajnom odnosu. U kojoj mjeri će organizacije, u svom radu, nastojati da svoje produkte/usluge, kroz vlastite promotivne aktivnosti, „približe“ svojim klijentima primarno zavisi od formulisane marketing strategije organizacije.



I šta reći za kraj, osim:

1. Da li je feedback klijenta odnosno povratna informacija sa tržišta BITNA za pokretanje novog prodajnog procesa? Da.
2. Da li organizacije koje u svojoj marketing strategiji imaju za cilj da ostvare dugoročnu poslovnu suradnju i zadovoljstvo klijenta treba da pohrane ove informacije (povratne informacije klijenta) u vlastiti MIS<sup>12</sup>? DA !
3. Da li je za proaktivno upravljanje tržišnim rizicima neophodno imati vlastiti, integralni, MIS? Da, jer na takav način organizacija može da kvalitetnije upravlja ne samo vlastitim marketing aktivnostima i unutrašnjim resursima, nego i da bitno kvalitetnije prepoznaje buduće tržišne trendove, te blagovremeno pristupi prilagođavanju vlastitih aktivnosti u skladu sa njima.
4. Da li će IT-e zamjeniti ljude u prodajnom procesu? Ne, ali će u mnogome pomoći da se ovi procesi izvršavaju efikasnije i kvalitetnije odnosno da se u značajnoj mjeri poveća stepen međusobnog zadovoljstva svih strana u kupoprodajnom procesu.
5. Da li će i nakon uspostave integralnog MIS-a postojati rizici? Da, operativni rizici....ali o tome će biti više u narednom članku.

---

11 Interakcija između čovjeka i stroja odvija se obično preko korisničkog sučelja, koji se sastoji od softvera i sklopovlja. Kvaliteta odnosa među članovima tima izražava se na različite načine. Između ostalog je prepoznatljiva po značenju koje se pridaje komunikaciji i interakcijama, po načinu dogovaranja o ciljevima rada i organizacije posla, načinu podjele radnih zadataka i rješavanju međusobnih sukoba. Komunikacija i interakcije među članovima neminovnosti su postojanja bilo koje skupine.

12 MIS ( op.a. ) - marketinški informacioni sistem predstavlja skup komponenti koje su međusobno tako povezane da teže ostvarivanju zajedničkog cilja, tj. pretvaraju (marketinške) podatke u marketinške informacije.