

MENADŽMENT PRODAJE U HOTELIJERSTVU



Darko Lacmanović
Andrej Raspor

MENADŽMENT PRODAJE U HOTELIJERSTVU

Prof.dr Darko Lacmanović
Prof.dr Andrej Raspor

MENADŽMENT PRODAJE U HOTELIJERSTVU

Darko Lacmanović in Andrej Raspor

Recenzenti:

prof. dr. Rade Ratković

prof. dr. Goran Vuković

Uredil: *Andrej Raspor*

Jezikovni pregled: Jelena Lacmanović

Prelom: *Andrej Raspor*

Zbirka: *Učbeniki*

Podzbirka: *Turizem in gostinstvo*

Fotografija na naslovnici: [www. pixabay.com](http://www.pixabay.com)

Tisk: *e-izdaja*

Dostopno na: http://www.andrejrasspor.com/perfectus_zalozba

Izdaja: *1. izdaja*

Kraj in leto izdaje: *Dolga Poljana, 2020*

Založba: *Perfectus, Svetovanje in izobraževanje, dr. Andrej Raspor, s. p.*

Cena: *20,00 EUR*

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani
COBISS.SI-ID=303546112
ISBN 978-961-94894-2-0 (pdf)

PREDGOVOR

Suočavanje klijenta sa hotelskom ponudom predstavlja odlučujući momenat u realizaciji usluga, u kojem se nepobitno provjerava kvalitet načina upravljanja prodajnim aktivnostima u hotelu.

Prodajne strukture u hotelima moraju spremno reagovati na uočene izazove i ostvariti optimalne prodajne rezultate sa stanovišta uložениh napora i ostvarenih noćenja.

Izučavanje menadžmenta prodaje u hotelijerstvu predstavlja sastavni dio savremenih nastavnih planova i programa većine visokoškolskih institucija u ovoj oblasti. Razmatrajući dostupnu literaturu u vezi sa potrebom izučavanja ove oblasti menadžmenta uočava se neophodnost izrade adekvatnog udžbenika.

Predmet ovog udžbenika je menadžment prodaje u hotelijerstvu.

Udžbenik »Menadžment prodaje u hotelijerstvu«, je pripremljen za potrebe izvođenja nastave i savladavanje predviđenog gradiva iz navedenog predmeta. Sadržaj udžbenika se zasniva na izboru kvalitetne inostrane i domaće literature koja obrađuje predmetnu materiju. Tematski redoslijed je koncipiran u skladu sa predviđenim nastavnim programom i u cjelini obuhvata materiju iz ovog područja. Globalna struktura udžbenika se sastoji iz trinaest poglavlja koja pojedinačno tretiraju planirane nastavne jedinice.

Prvo poglavlje definiše pojam i ulogu prodaje kao i prodaju hotelskih kapaciteta. Drugo poglavlje razmatra prodajni proces, tipove prodavaca i prodajne zadatke. Treće poglavlje se bavi prodajnom komunikacijom kroz pojam, oblike, stilove, modalitete i metode. Četvrto poglavlje obrađuje tehnike pregovaranja u prodaji hotelskih kapaciteta. Peto poglavlje definiše pojam i karakteristike prodajnog menadžmenta. Šesto poglavlje prikazuje planiranje prodaje kroz proces prodajnog prognoziranja, definisanja prodajnih područja i kvota. Sedmo poglavlje razmatra organizovanje prodaje i obrađuje osnovne organizacione modele u strukturi prodajne organizacije. Osmo poglavlje obrađuje izbor prodajnih kadrova kroz prijem, selekciju i asimilaciju novih prodavaca. Deveto poglavlje se bavi treningom prodajnog osoblja. Deseto poglavlje obrađuje proces rukovođenja prodajom. Jedanaesto poglavlje razmatra motivaciju prodajnih kadrova i različite forme nagrađivanja prodavaca. Dvanaesto poglavlje obrađuje kontrolu prodajnih aktivnosti.

Poslijednje trinaesto poglavlje suočava prodaju hotelskih kapaciteta sa savremenim izazovima na turističkom tržištu.

Popis korištene literature je dat na kraju udžbenika.

BIOGRAFIJE AUTORA



Prof.dr DARKO LACMANOVIĆ, redovni profesor

Univerzitet Mediteran, Fakultet za turizam Montenegro Tourism School,
Josipa Broza Tita bb, 81000 Podgorica, Crna Gora
Tel: +38269377228

Email: darko.lacmanovic@unimediteran.net

Darko Lacmanović je redovni profesor na Univerzitetu »Mediteran«, Fakultetu za turizam »Montenegro Tourism School« u Podgorici. Na matičnom fakultetu i drugim organizacionim jedinicima univerziteta, počev od 2005. godine, izvodi nastavu na osnovnim, specijalističkim, magistarskim i doktorskim studijama. Kao gostujući profesor izvodi nastavu na Fakultetu za poslovni menadžment u Baru, na osnovnim i specijalističkim studijama.

Diplomirao na Sveučilištu u Splitu, Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu u Dubrovniku, 1987.

Magistrirao na Univerzitetu u Beogradu, Ekonomski fakultet, 1996.

Na Megatrend Univerzitet primenjenih nauka u Beogradu, Fakultet za poslovne studije, odbranio doktorsku tezu po nazivom »Menadžment prodaje u hotelijerstvu«, i stekao naučni stepen, doktor ekonomskih nauka 2005.

Svoju akademsku karijeru je započeo 1989. na Sveučilištu Split, Fakultetu za turizam i vanjsku trgovinu u Dubrovniku, kao pripravnik-istraživač u Centru za ekonomska istraživanja.

U svojoj radnoj karijeri tokom više od 14 godina u različitim hotelsko-turističkim preduzećima je obavljao poslove referenta nabavke, direktora prodaje i direktora hotela.

Autor je ili koautor više monografija, naučnih članaka, saopštenja na naučnim skupovima i naučno-stručnih studija u oblasti marketinga u turizmu i menadžmenta prodaje u hotelijerstvu.

**dr. ANDREJ RASPOR , vanredni profesor**

DOBA Fakultet za primjenjene poslovne i društvene studije, Slovenija
Prešernova 1, 2000 Maribor, Slovenija
Fakultet za primjenjene društvene studije u Novoj Gorici,
Gregorčičeva ulica 19, 5000 Nova Gorica, Slovenija

E-mail: andrej.raspor@ceatm.org

Andrej Raspor je po osnovnom obrazovanju mašinski tehničar. Nakon završenih osnovnih studija na Fakultetu za organizacione nauke u Kranju, u okviru Univerziteta u Mariboru, upisuje postdiplomske studije na Fakultetu za društvene nauke, Univerzitet u Ljubljani, gdje je i doktorirao 2010. godine sa doktorskom disertacijom Uticaj podijele napojnica na motivaciju zaposlenih: poređenje ugostiteljske industrije i kasina. U svojem radu povezuje poslovno i akademsko. Predaje i savjetuje na područjima kao što su upravljanje vremenom i troškovima, kvalitet usluge i razvoj kadrova. Ima više od 33 godine radnog iskustva, od toga već 15 godina radi na rukovodećim pozicijama, uglavnom kao generalni direktor, direktor za razvoj ljudskih resursa, direktor strateških projekata i šef komisije za kontrolu troškova. U okviru firme Hit, d.d. rukovodio je Sektorom za razvoj kadrova. Bio je direktor strateških projekata, gdje je vodio nadzor poslovnih procesa razvoja kadrova i marketinga te organizovao poslovanje za kineske turiste iz Italije. Preduzetnik je, osnivač nekoliko start-up kompanija, poslovni konsultant, njegov stav je da akademski rad treba stalno testirati na samom terenu. Glavna područja istraživanja su radni odnosi i procesi u uslužnim djelatnostima, sa naglaskom na optimizaciji radnih procesa u kontekstu troškova, kao i organizaciji radnog vremena.

Kao sekretar Sindikata radnika u industriji igara na sreću Slovenije, član Udruženja za evaluaciju rada, Udruženja supervizora Slovenije, Komisije za radno i socijalno pravo te kao sudija porotnik pridobio je iskustvo u svim segmentima radnog prava. U svojim predavanjima, mentorskom i konsultantskom radu pokušava obuhvatiti sve te aspekte.

Učestvovao je na brojnim međunarodnim konferencijama, objavljuvao je svoja istraživanja u recenziranim naučnim časopisima. Autor je više naučnih i stručnih monografija, kao i korisnih priručnika.

| SADRŽAJ | STRANA |
|---|------------|
| MENADŽMENT PRODAJE U HOTELIJERSTVU | I |
| PREDGOVOR | V |
| BIOGRAFIJE AUTORA | VII |
| 1 PRODAJA U HOTELIJERSTVU | 13 |
| 1.1 <i>Definisanje pojma prodaje</i> | 21 |
| 1.2 <i>Prodaja hotelskih kapaciteta</i> | 36 |
| 2 PRODAJNI PROCES | 47 |
| 2.1 <i>Tipovi prodavaca i prodajni zadaci</i> | 47 |
| 2.2 <i>Prodajni proces</i> | 57 |
| 3 PRODAJNO KOMUNICIRANJE | 65 |
| 3.1 <i>Pojam, proces, oblici i stilovi komuciranja</i> | 65 |
| 3.2 <i>Modaliteti i metodi prodajnog komuniciranja</i> | 73 |
| 3.2.1 <i>Govorna komunikacija</i> | 73 |
| 3.2.2 <i>Neverbalno komuniciranje</i> | 76 |
| 3.2.3 <i>Slušanje</i> | 81 |
| 3.2.4 <i>Telefoniranje</i> | 85 |
| 3.2.5 <i>Dopisivanje-pisana korespodencija</i> | 86 |
| 4 TEHNIKE PREGOVARANJA U PRODAJI HOTELSKIH KAPACITETA | 93 |
| 4.1 <i>Pregovaranje – pojam, tehnike i stilovi</i> | 93 |
| 4.1.1 <i>Pojam pregovaranja i pregovarački proces</i> | 93 |
| 4.1.2 <i>Pregovaračke strategije, metode i tehnike</i> | 99 |
| 4.1.3 <i>Stilovi pregovaranja</i> | 105 |
| 4.2 <i>Prodaja hotelskih kapaciteta i pregovaračke situacije (slučaj iz prakse)</i> | 107 |
| 4.2.1 <i>Pregovaračke situacije u hotelskoj prodaji</i> | 107 |
| 4.2.2 <i>Pregovori u alotmanskoj prodaji hotelskih kapaciteta</i> | 108 |
| 5 MENADŽMENT PRODAJE | 115 |
| 6 PLANIRANJE PRODAJE | 127 |
| 7 ORGANIZOVANJE PRODAJE | 153 |
| 8 IZBOR PRODAJNIH KADROVA | 175 |
| 9 TRENING PRODAJNOG OSOBLJA | 199 |
| 10 RUKOVOĐENJE PRODAJOM | 211 |
| 11 MOTIVACIJA PRODAJNIH KADROVA | 227 |
| 12 KONTROLA PRODAJNIH AKTIVNOSTI | 241 |
| 13 SAVREMENI IZAZOVI U PRODAJI HOTELSKIH KAPACITETA | 253 |
| LITERATURA | 265 |
| <i>Knjige:</i> | 265 |
| <i>Članci, saopštenja, studije, statistički godišnjaci:</i> | 267 |
| <i>Internet izvori:</i> | 273 |
| PRILOZI | 275 |

| PREGLED SLIKA | STRANA |
|---|--------|
| Slika 1: Prodajne odgovornosti: Ko prodaje? _____ | 38 |
| Slika 2: Aktivnosti prodajnog osoblja _____ | 51 |
| Slika 3: Raspored 48-časovne radne sedmice prosječnog prodavca _____ | 54 |
| Slika 4: Faze prodajnog procesa _____ | 59 |
| Slika 5: Osnovni komunikacioni model klijent – prodavac _____ | 68 |
| Slika 6: Proces pregovora o kupčevim nedoumicama _____ | 97 |
| Slika 7: Funkcije prodajnog menadžmenta _____ | 118 |
| Slika 8: Proces prodajnog menadžmenta _____ | 119 |
| Slika 9: Procenat potrošenog vremena na funkcionalne aktivnosti prema organizacionom nivou _____ | 120 |
| Slika 10: Odnos konceptualnih i vještina odlučivanja, kadrovske vještina, tehničkih vještina prema nivou prodajnog rukovođenja _____ | 122 |
| Slika: 11 Povezanost između strateškog i operativnog planiranja u prodajnoj organizaciji _____ | 129 |
| Slika 12: Metode prodajnog prognoziranja _____ | 133 |
| Slika 13: Proces prodajnog prognoziranja _____ | 136 |
| Slika 14: Područje prodaje i samostalno rutiranje prodavaca _____ | 141 |
| Slika 15: Tipovi prodajnih kvota _____ | 144 |
| Slika 16: Primjer mrežno-grupne klasifikacije četiri glavna tipa organizacionog okruženja (primjenjena na hotelsku strukturu i »svijet konobara«) _____ | 155 |
| Slika 17: Proces formiranja prodajne organizacije _____ | 159 |
| Slika 18: Linijska prodajna organizacija _____ | 160 |
| Slika 19: Funkcionalna prodajna organizacija _____ | 161 |
| Slika 20: Linijsko-štabna prodajna organizacija _____ | 162 |
| Slika 21: Horizontalna prodajna organizacija _____ | 164 |
| Slika 22: Organizaciona struktura hotelske prodaje u velikom hotelu _____ | 165 |
| Slika 23: Faktori organizacionih opcija za budućnost prodajne organizacije _____ | 170 |
| Slika 24: Proces kadrovske planiranja prodajnog osoblja _____ | 177 |
| Slika 25: Proces kadriranja prodajnog osoblja _____ | 178 |
| Slika 26: Klasifikacija osobina prodavaca _____ | 182 |
| Slika 27: Faktori i komponente procesa kandidovanja prodajnog osoblja _____ | 188 |
| Slika 28: Proces selekcije novih prodavaca _____ | 192 |
| Slika 29: Osnovne faze trening procesa _____ | 202 |
| Slika 30: Stilovi menadžerskog ponašanja _____ | 215 |
| Slika 31: Stilovi rukovođenja prema osnovnim konceptima _____ | 220 |
| Slika 32: Maslovljeva hijerarhija potreba i moguće aktivnosti prodajnog menadžera _____ | 229 |
| Slika 33: Osnovni model motivisanja prodavaca _____ | 230 |
| Slika 34: Formalni proces nagrađivanja _____ | 234 |
| Slika 35: Ponašanje prodavca u procesu motivacije _____ | 235 |
| Slika 36: Uticaj kontrolnih sistema prodajne strukture na proces motivacije prodavaca _____ | 244 |
| Slika 37: Procedura evaluacije prodavaca _____ | 247 |
| Slika 38: Sistem procjenjivanja prodajnih performansi _____ | 247 |
| Slika 39: Evolucije upotrebe društvenih medija u prodajnom procesu _____ | 260 |

| PREGLED TABELA | STRANA |
|---|--------|
| Tabela 1: Pregled prosječnih godišnjih plata u prodaji u SAD _____ | 16 |
| Tabela 2: Broj prodavaca u odabranim kompanijama u SAD _____ | 21 |
| Tabela 3: Tradicionalna prema konsultativnoj prodaji _____ | 28 |
| Tabela 4: Studijski programi dodiplomskih i diplomskih (master) studija u oblasti marketinga i prodajnog menadžmenta u Evropi _____ | 33 |
| Tabela 5: Studijski programi univerziteta zemalja na području bivše SFRJ u oblasti marketinga (prodaja i prodajni menadžment) _____ | 34 |
| Tabela 6: Faze razvoja uloge prodavca u prodajnom procesu _____ | 55 |
| Tabela 7: Pregovaranje prinudom vs. alternativnom pregovaranju _____ | 100 |
| Tabela 8: Kombinovana prodajna kvota sa ponderima _____ | 148 |
| Tabela 9: Evaluaciona matrica kandidature _____ | 190 |
| Tabela 10: Faktori zadovoljstva prodavaca sa radnim mjestom _____ | 228 |
| Tabela 11: Kvantitativni i kvalitativni kriterijumi prodajnih perfomansi _____ | 248 |
| Tabela 12: Pregled prednosti i nedostataka elektronskih posrednika u turizmu _____ | 258 |

| PRILOZI | STRANA |
|---|--------|
| Prilog 1: Kakvo je Vaše samopouzdanje da bi ste postali prodavac ? _____ | 275 |
| Prilog 2: Kakav je Vaš stav prema prodaji ? _____ | 276 |
| Prilog 3: Lična komunikacija _____ | 277 |
| Prilog 4: Skala dominantnosti i skala društvenosti _____ | 278 |
| Prilog 5: Da li umijete da slušate....? _____ | 280 |
| Prilog 6: Poslovno pismo tipa opšte ponude _____ | 281 |
| Prilog 7: Pregovaračke karakteristike u prodaji _____ | 283 |
| Prilog 8: Rezultati istraživanja u hotelijerstvu Crne Gore u 2006.g. - pregovaračke karakteristike prosječnog menadžera prodaje _____ | 284 |
| Prilog 9: Lista pitanja za pripremu pregovara u hotelskoj prodaji _____ | 285 |
| Prilog 10: Polazne osnove za pregovore _____ | 287 |
| Prilog 11: Stil rukovođenja prodajom _____ | 289 |
| Prilog 12: Rezultati istraživanja u hotelijerstvu Crne Gore u 2006.g. – Stil rukovođenja menadžera prodaje _____ | 291 |

1 PRODAJA U HOTELIJERSTVU


Da li smo sposobni da budemo prodavci?

Dobro pitanje.

Ali prije toga moramo znati - šta je to prodaja?

Kakve asocijacije Vam padaju na pamet?

..... preprodaja, prevara, povjerenje, marketing, osmijeh, prazan novčanik, adrenalin, ostvarenje sna i....nikad kraja.

| | |
|---|--|
|  | <p>Važno</p> <p>Šta je prodaja?</p> <p>C.M.Futrell¹ kaže da je prodaja istovremeno »i umjetnost i nauka«.</p> <p>»Prodaja je umjetnost zato što se mnoge vještine ne mogu naučiti čitajući knjige. Prodaja zahtijeva vježbanje, poput golfa ili tenisa.</p> <p>Prodaja je takođe i nauka obzirom na narastajuće područje znanja i objektivnih činjenica (koje, npr. D.L.) opisuju prodajni proces.</p> <p>Postati uspješan prodavac zahtijeva miks učenja i prakse, nauke i umjetnosti.«²</p> |
|---|--|

Postoji veoma mnogo asocijacija kada kažemo riječ prodaja, zar ne? Možda je bitno znati u kojoj smo ulozi. Prodavci ili kupci.

Upravo i pojašnjenje pojma prodaje uvelikome zavisi od uloge u kojoj se nalazimo.

Kao kupci, prodaju razumijemo u vlastitom odnosu prema očekivanom dobitku, ostvarenju želje, sna ili konačnom rješenju problema. U procesu kupovanja, nalazimo se u različitim ulogama³, bilo da predlažemo, utičemo, donosimo odluku, plaćamo ili samo koristimo ono što je kupljeno, ali svakako procesom kupnje mijenjamo postojeće stanje. U zavisnosti od relativnog značaja problema i raspona između postojećeg i željenog stanja⁴ imamo veću ili manju sklonost ka kupnji.


¹Futrell, C.M., *Fundamentals of Selling, Customers for Life*, 7th ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, 2002, p.25.

²Isto, p.25.

³Jobber, D., Fahy, J., *Osnovi marketinga*, 2.izdanje (prevod), Datastatus, Beograd, 2006., pp.61-62.

⁴Isto, p.65.

Prodaja je za kupca kao i za prodavca jednako proces, transakcija, način, put, metod, da bi se ostvarili predviđeni ciljevi. Tačno..?


| | |
|---|--|
|  | <p>Komentariši</p> <p>Razmislite o tome. To je Vaša prva vježba dok ovo čitate. Postavite sebi jednostavno pitanje: Da li kupac i prodavac imaju istovjetan ili suprotan cilj? Zašto imaju ili zašto nemaju isti cilj?</p> <p>Zapišite odgovore i prokomentarišite.</p> <p>Odgovori na ova pitanja mogu Vas uputiti u tajnu svrhe postojanja trgovine, prodaje, prodavaca....</p> |
|---|--|

Ako ste prvu vježbu odradili, znači da ste dovoljno zainteresovani da nastavite sa daljnim čitanjem.

I....da li su ciljevi isti....?!

Kupac će Vam odgovoriti da mu je osnovni cilj ostvariti povoljnu kupovinu predmeta svoje želje. Nivo zadovoljstva kupovinom je u skladu sa nivoom ostvarenja očekivanja od kupljenog proizvoda ili usluge.⁵ Razlika između očekivanog i dobijenog širi ili smanjuje osmijeh na Vašem licu nakon kupovine a prije konzumacije.

Može li jedna formula?

| | |
|---|---|
|  | <p>Važno</p> <p><i>Vrijednost za kupce = percipirane koristi – percipirana žrtva⁶</i></p> |
|---|---|

Kako kupci reaguju u trenutku kada konstatuju da je dobijeno manje li više različito od očekivanog može se pojasniti modelom ponašanja koji se izražava kroz tri kupovne situacije:⁷

- 1. Ono čega mora biti*
- 2. Više znači bolje*
- 3. Ono što oduševljava*

U prvoj situaciji - »ono čega mora biti« ste onda kada dobijete ono što se podrazumijeva da trebate dobiti iništa više! Ako ste i očekivali nešto više ili proizvod odnosno usluga ne zadovoljava minimum kriterijuma, umjesto zadovoljstva moguće je da će se prodavac ili pružalac usluge suočiti sa Vašom opravdanom ljutnjom. Podrazumijeva se da možete bez

⁵Kotler, P. i Keller, K., *Marketing menadžment*, 12.izdanje (prevod), Datastatus, Beograd, 2006., p.26.

⁶Jobber D.i Fahy J., *Osnovi marketinga*, 2.izdanje (prevod), ..., op.cit. p.8.

⁷Isto, p.9.

napora otvoriti prozor ili vrata na balkonskoj terasi hotelske sobe, da imate ispravnu rasvjetu, čistu i ispeglanu posteljinu, toplu vodu u tuš kabini, dovoljan broj peškira i hotelskih sapunčića i ... sve ostalo što u ponudi hotelske sobe obezbijeduje uobičajenu konzumaciju usluge tipa hotelski smještaj. Kupci u ovoj situaciji rijetko iskazuju oduševljenje, ali mnogo češće su neutralni ili izuzetno ljuti! O tome treba voditi računa, kada se usluge, posebno u hotelijerstvu, pružaju na nivou minimuma kriterijuma za pružanje usluga. Raspon ponašanja kupca je od potpunog nezadovoljstva i ljutnje do neutralnog ponašanja.

Prodavci to često zaboraviti, naročito, kad je tražnja izuzetno visoka (glavna turistička sezona), i svi gosti bi »najbolje sobe«!

No, kako tada treba reagovati, u narednim poglavljima...


Druga kupovna situacija – »više znači bolje« je znatno drugačija i može rezultirati oduševljenjem kupca. Način izvršenja usluge uz dodatno iskazan interes za ispunjenjem želje i rješavanjem problema svakog pojedinačnog kupca, bez obzira da li je on jedini ili 46. gost tog dana ispred Vašeg recepcijskog pulta, da li je hotel potpuno prazan ili jednostavno nemate niti jednu slobodnu sobu. Vaš odnos je mjera vaše profesionalnosti ili ispravnog obavljanja posla prodavca. Osmijeh, tačno i jasno informisanje uz spremnost na pregovore u vezi uslova ponude, odgovornost, preciznost, brzo javljanje na telefon i rješavanje problema su neki od načina kako da uobičajeno pružanje usluga pretvorite u pravi doživljaj za kupca koji, uglavnom, neće skrivati svoje oduševljenje i naravno poput veoma pozitivne povratne sprege dodatno povećavati i Vaše zadovoljstvo. U ovoj kupovnoj situaciji, kupac ima osjećaj da je dobio više od uobičajenog i pod uslovom da je usluga pružena na nivou koji je predviđen ili da proizvod ima sve tražene karakteristike, rezultat će biti visok nivo oduševljenja. Raspon ponašanja kupca je od nezadovoljstva do oduševljenja.

Kao kupci, najviše volimo biti u kupovnoj situaciji »ono što oduševljava«. Dobijamo proizvod ili konzumiramo uslugu koji prvenstveno u potpunosti zadovoljavaju našu potrebu i ispunjavaju našu želje. Ali ne samo to! Ako je želja način na koji komuniciramo odnosno pojašnjavamo svoje potrebe⁸, veoma je bitno razumijeti da je nivo ispunjenja želja ili adekvatnost reakcije prodavca determinanta nivoa našeg zadovoljstva. Ispunjenje želje može biti na nivou visoke usaglašenosti očekivanog i dobijenog u pogledu proizvoda ili usluge. Ali, može biti i znatno više od očekivanog! To je upravo kupovna situacija u kojoj prodavci dobrim izborom seta dodatnih usluga i različitih povoljnosti znatno povećavaju nivo zadovoljstva kupaca. Bitno je napomenuti da se radi o uslugama ili povoljnostima kupovine, koji predstavljaju trošak za prodavca, nikako za kupca! Telefonski poziv sa recepcije uz prigodnu čestitku za Vaš rođendan od strane uprave hotela, besplatan izlet brodom ili tretman u spa centru u trećoj godini boravka u istom hotelu, svježja ruža na jastuku ili lijepo upakovana kutija čokoladica u hotelskoj sobi, prigodni poklon-suvenir pri odlasku, sigurno će izazvati oduševljenje gostiju Vašeg hotela, jer su dobili uz očekivano dobru uslugu i nešto više! Što nisu očekivali...i što će dugo pamtili nakon provedeno odmora! Raspon ponašanja kupaca je od neutralnog stava do oduševljenja.

Kupovne situacije, koje su navedene, su svakodnevne i u njima se suočavaju kupci i prodavci. Objasnili smo kako kupci reaguju dok realizuju svoje ciljeve kupovine.

⁸Kotler, P. i Keller, K., *Marketing menadžment*, 12.izdanje (prevod), ..., op.cit. p.24.

Pa šta je onda cilj prodavaca? Kako oni reaguju i šta očekuju od kupca? Postoji jednostavan odgovor.....dobru zaradu prije svega!



Komentariši

Da li se i koliko zarađuje u prodaji?
 Pogledajmo jednu tabelu sa godišnjom platom na različitim pozicijama u prodaji u kompanijama u SAD.

Tabela 1: Pregled prosječnih godišnjih plata u prodaji u SAD

| | UKUPNA PLATA | OSNOVNA PLATA | DODACI I PROVIZIJE |
|--------------------------|-----------------|------------------|-----------------------|
| Direktor prodaje | 145.978 \$ | 96.774 \$ | 49.204 \$ |
| Prodavac sa: | | | |
| a) najboljim rezultatima | 155.055 \$ | 88.443 \$ | 66.612 \$ |
| b) osrednjim rezultatima | 93.499 \$ | 59.389 \$ | 34.110 \$ |
| c) lošim rezultatima | 64.990 \$ | 45.624 \$ | 19.366 \$ |
| Ukupni prosjek | 110.206 \$ | 70.553 \$ | 39.653 \$ |

Izvor: Manning G.L. i Reece B.L., *Suvremena prodaja, Stvaranje vrijednosti za kupce*, 10. izdanje (prevod), Mate, Zagreb, 2008, str. 36.

Nije loše, zar ne?
 Šta je dodatno zanimljivo u tabeli godišnjih plata? Prokomentarišite svoje zapažanje!

Da li je baš tako? Upitajmo menadžera hotela, turističke agencije, ili vlasnika apartmana, pansiona, caffè bara i sl. Šta mislite kako će Vam uglavnom, oni odgovoriti?

Istina, radi se o staroj dilemi, koja je koliko stara toliko i svakodnevna. Svako ko je radio ili radi u djelatnosti turizma i ugostiteljstva, svjestan je činjenice da ne postoji jednostavno rješenje za dilemu:

Profit ili zadovoljstvo gosta?

Razmotrimo dvije slijedeće poslovne situacije.



Komentariši

»Izvinite zatvaramo !«⁹

Gost je stigao u restoran neposredno prije zatvaranja i dočekan je sa pitanjem: »Šta hoćete?« Pomalo iznenađen, gost je odgovorio da želi nešto pojesti. Mrzovoljan glas ga informiše da je restoran zatvoren. Gost, tada, upozorava na natpis o radnom vremenu na vratima restorana gdje je označeno da je radno vrijeme do 21,00. »Da, ali dok ja očistim restoran, sklonim hranu, biće tačno 21,00, što znači da je zatvoreno !«.

Gost je izašao i otišao u drugi restoran, par ulica dalje.

Špekulišimo za moment. Zašto je klijent tretiran na ovakav nedoličan način?

Možda:

- Zaposlena je htjela poći ranije sa posla
- Zaposlena je patila od glavobolje
- Zaposlena je imala ličnih ili porodičnih problema
- Zaposlena je upravo slijedila politiku kompanije koja kaže: »Nije dozvoljen prekovremeni rad, zatvaramo tačno u 21,00«.

Da li su navedeni razlozi dovoljno razumni da bi mogli opravdati prikazano ponašanje? Koji jesu a koji nisu? Ponovo, za svaki slučaj, pročitajte primjer i pokušajte razmišljati kako bi Vi reagovali da ste se našli u jednoj od ponudjenih situacija.

Da bi potakli dodatno razmišljanje u vezi prethodno iskazane dileme, razmotrićemo i slijedeću situaciju.

⁹Priredjeno prema: Kotler, P., Bowen, J.T., and Makens, J.C., *Marketing for hospitality and tourism*, 5th ed., Pearson Prentice Hall, International Edition, New Jersey, 2010, p.7.



Komentariši

»Može nema problema !«

Direktoru jednog malog hotela, lociranog u središtu stare gradske jezgre atraktivne primorske destinacije, na razgovor dolaze predstavnici poznatog regionalnog touroperatora sa primamljivim poslovnim predlogom. Hotel raspolaže sa cca 70 kreveta i ima 22 zaposlena.

Touroperator radi receptivni servis gostiju na krstarenju koji uključuje i organizaciju ručka, nakon razgledanja grada. Boravak gostiju u gradu je ograničen obzirom na program krstarenja što podrazumijeva preciznu satnicu za ručak. Vrijeme za ručak je u terminu od 14,15 do 16 časova. Program krstarenja obuhvata dolaske na svakih 14 dana, počev od maja mjeseca zaključno sa oktobrom, što predstavlja cca 12 smjena. Očekivani broj gostiju u smjeni je 360, maksimalno prihvatljiva cijena menija je do 7 €. Plaćanje unaprijed prije dolaska smjene.

Kapacitet hotelskog restorana u sali za usluživanje i restoranskoj bašti je 120 mjesta. U restoranu je zaposleno 6 konobara + 1 šef sale i u kuhinji 2 kuvara i 1 pomoćni radnik u kuhinji.

Direktor je odlučio da prihvati ponudjeni poslovni predlog !

Restoran je po osnovu ovog posla trebao prihodovati cca 2.520.-€ po smjeni odnosno 30.240.-€ ukupno za 6 mjeseci, ili otprilike 30 % uobičajenog godišnjeg prometa. I to kroz jedan posao, dodatni na postojeći promet.

Šta bi ste Vi uradili, da ste na njegovom mjestu?

.....

Tokom realizacije programa, međutim, iskrslu su, znatni problemi.

Naime, da bi se za dogovoreni broj gostiju mogla pružiti usluga ručka u predviđenom vremenu, bilo je neophodno organizovati proces usluživanja u tri smjene.

Da bi se ovaj vrlo zahtjevan zadatak mogao izvršiti na kvalitativno prihvatljivom nivou, direktor je morao dobro procijeniti stanje u vezi sa:

- 1.Nivoom obučenosti osoblja
- 2.Kvalitetom timskog rada

Direktor je pogrešno procijenio!

Gosti su suviše dugo čekali na uslugu (posebno između obroka prema meniju/predjelo, glavno jelo, desert), postavka na mnogim stolima se naknadno kompletirala (čaša za vodu, nož, viljuška, kašika, desertna kašika i sl.), čaše u velikom broju slučajeva nisu bile ispolirane, smjene za obrok su se preklapale, i td.

Umjesto poslovnog uspjeha.....poslovna katastrofa! Program je nakon dva odradjena termina prekinut, uz obrazloženje da nisu ispunjeni uslovi iz ugovora.

Šta zaključujete....?

Imajte na umu, da je najmanja šteta u ovom slučaju gubitak prihoda i profita....!?

Kao što vidimo, poslovne situacije u kojoj se prodavci svakodnevno nalaze, vrlo često su određene pomenutom dilemom.

Možda može pomoći misao, jednog od vodećih autora u oblasti marketinga, P.Kotlera, koji kaže: »Menadžeri koji uvijek nastoje da maksimiraju realizaciju profita u kratkom roku, kratkoročno prodavaju i kompaniju i klijenta !«¹⁰

Da, ali zbog čega onda vršimo prodaju usluga i proizvoda? Gdje je tu profit ? Imate potpuno pravo, ako se to pitate.

I menadžeri i prodavci vrlo često razumiju ovaj proces na način da je primarno ostvariti profit a da je zadovoljstvo gosta sekundarno.

»U prolazu su.....sada ih vidimo i nikad više.....slučajno su došli i ne namjeravaju se više pojavljivati u našem objektu....«, komentar je koji puno puta čujemo, kao opravdanje za ponuđenu cijenu višu od razumne, nekompletnu uslugu i sl.

Ako se i stvarno radi o gostima koji sigurno nikad više neće posjetiti naš objekat, izrečeni poslovni stav ipak nije prihvatljiv.

Prvo jer se vrlo lako ugrađuje u uobičajenu poslovnu praksu.

Drugo, kompanije koje na taj način razmišljaju, sigurno i dokazano u brojnim slučajevima, gube, uz naglo povećanje negativne usmene propagande, i profite i klijente na duži rok.

Bitno je razumijeti da profit, svakako, nije cilj sam za sebe. To je prvi korak na putu mogućeg uspjeha.

Još jedna zanimljiva konstatacija, P.Kotlera:

»Svrha biznisa je kreiranje i održavanje zadovoljnih, profitabilnih klijenata«¹¹.

Dakako, i svakog prodajnog procesa,..... slažete se, zar ne?

Uspješna prodaja i uspješni prodavci...!

Upravo zbog toga i čitate ovu knjigu, ili ne...?

Profit je, slijedom navedenog razmišljanja, logična i prirodna posljedica uspješno vođenog prodajnog procesa u kojem je dobrovoljno, aktivno i sa zadovoljstvom učestvovao naš klijent.

Zadovoljan klijent će platiti adekvatnu cijenu. Adekvatna cijena uključuje i profit za kompaniju.

A tada, smo i mi, kao prodavci zadovoljni, zar ne? I uspješni, naravno!

Pomislite, na trenutak, da li ste ikad sa izuzetnim zadovoljstvom, sa velikim osmijehom na licu, iz svog novčanika, izvadili novac i platili predmet Vaše želje. Izuzetno sretni, dajete svoj novac prodavcu, i još mu se zahvaljujete! Cijena je kao odraz vrijednosti u potpunosti saglasna sa ostvarenjem Vašeg očekivanja.

Sigurno jeste bili u takvoj kupovnoj situaciji, barem jednom u životu!

Evo nekoliko mogućih kupovnih situacija....

Konačno se ispred Vaših ruku nalazi par cipela upravo onakvih kakve želite imati; tokom probne vožnje shvatate da, u skladu sa Vašim primanjima, sjedite u automobilu koji mora biti

¹⁰Kotler, P., Bowen, J.T., and Makens, J.C., *Marketing for hospitality and tourism*, 5th ed.,....., op.cit., p.7.

¹¹Isto, p.7.

Vaš; osmijeh voljene osobe Vam potvrđuje, da se upravo ostvaruje san o dugo očekivanom godišnjem odmoru; dok uživete u blago omamljujućem isparenju dovoljno ugrijanog V.S.O.P. »Courvoisier« konjaka razmišljate da li ste prije, negdje, konzumirali tako dobar ručak; radosni usklik Vašeg djeteta kada mu u ruke predajete omiljenu igračku, koju ste napokon našli, tamo negdje u uglu prodavnice, u potpunosti potvrđuje ispravnost kupovne procjene.

Da li Vam je bilo žao, kada ste plaćali u tim i sličnim situacijama....? Odgovor je jasan, naravno. Postoji, istina, teoretski stav o kognitivnoj disonanci koja se definiše kao postkupovna reakcija kupca na usklađenost željenog i dobijenog gledano sa aspekta troška kupovine¹², a koji kaže da se povećanjem vrijednosti predmeta kupnje, povećava i nivo kognitivne disonance kao svojevrsnog kajanja kupca u traženju odgovora na pitanje: Da li sam trebao baš to da kupim i po ovoj cijeni? Da li mi je ovo uopšte trebalo?

Ipak, u navedenim slučajevima, nivo kognitivne disonance je izuzetno nizak, u svakom slučaju znatno niži od nivoa zadovoljstva ostvarenog u procesu kupovine.

Nivo zadovoljstva izražava se u Vašim očima, širini osmijeha, ili iznosu napojnice kao rezultat potpunog zadovoljenja Vaše potrebe.

Ne mislite li, da je to donekle i zasluga uspješnog prodavca?

Ne zaboravite, i on je veoma zadovoljan, jer je realizovao prodaju odnosno zaključio prodajni proces.

Ključna riječ za uspješnog prodavca, ipak, nije: »Prodao sam !«

Iskusni prodavac ne prodaje, već.... riješava Vaš problem, nalazi način da ispuni Vašu želju, savjetuje Vas da donesete pravu odluku, pomaže Vam da pronađete traženo, usmjerava Vaše napore da dođete do željenog cilja....i sl.

Nikada Vam dobar prodavac neće reći: Želite li da Vam prodam.....!

Naprotiv, prodavac će pokušati da zajedno sa Vama učestvuje u procesu Vašeg kupovanja. Prodavci bi trebali da na profitabilan način zadovolje potrebe kupaca.¹³ I upravo smo dali jednu od brojnih definicija pojma marketinga, vrlo interesantnu, posebno onima koji definicije moraju da nauče, zar ne?

Odnos prodaje i marketinga, čini se, na najbolji način pojašnjava P.Drucker, nesumnjivo vodeći teoretičar menadžmenta:

»Možemo pretpostaviti da će uvijek postojati potreba za prodajom. Ali, cilj marketinga je u tome da prodaja postane izlišna. Njegov cilj jeste da kupca upoznamo i shvatimo tako dobro da mu proizvod ili usluga odgovora i da se sama prodaje. U idealnom slučaju, marketing treba da dovede do kupca koji je spreman da kupi. Sve što je tada potrebno jeste da proizvod ili usluga budu raspoloživi«.¹⁴

Interesantno, zar ne? Razmislite o tome, da bi jasnije razumjeli izlaganja u narednim poglavljima.

¹²Jobber D.i Fahy J., *Osnovi marketinga*, 2.izdanje (prevod), ..., op.cit. p.68.

¹³Kotler P., Bowen J.T. and Makens J.C., *Marketing for hospitality and tourism*, 5th ed.,....., op.cit., p.7.

¹⁴Drucker, P., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, New York, 1973, pp.64-65.; prema: Kotler, P., Keller, K., *Marketing menadžment*, ..., op.cit. p.6.

Da se vratimo pitanju sa početka ovog dijela teksta.

Kakvo je, sada, Vaše mišljenje o istovjetnosti ili različitosti ciljeva prodavaca i kupaca?


Odgovor na to pitanje upućuje na sposobnost razumijevanja prodajnog procesa i uloga kupca i prodavca. Razumijevajući ciljeve na opisan način, i kupci i prodavci, iako dvije strane u transakciji, zajedničkim naporom ostvaruju uspješnu kupovinu/prodaju i na dugoročnoj osnovi uspostavljaju dobre odnose.

1.1 Definisane pojma prodaje

Konačno, kako definisati pojam prodaje?

Prodaja sa naplatom predstavlja završnu fazu u reprodukcijom ciklusu jednog preduzeća, što se posebno odnosi na djelatnosti primarnog i sekundarnog sektora privrednog sistema (poljoprivreda, proizvodnja). Funkcija prodaje različito se organizuje u preduzeću u zavisnosti od brojnih faktora (vrsta djelatnosti, veličina, poslovna orijentacija, kadrovska struktura, i dr.) i može biti organizovana u okviru sektora, službe, departmana i sl. ako je u ulozi logistike ili u okviru posebnih profitnih cjelina ako se radi o trgovinskoj odnosno spoljnotrgovinskoj djelatnosti (veleprodaja, maloprodaja, spoljna trgovina).

Ulaganje u prodajnu silu predstavlja značajnu investiciju za većinu organizacija.¹⁵ Kompanije u SAD, npr. troše 800 mlrd.\$ na svoju prodajnu silu svake godine. Najmanje 22 miliona ljudi je uključeno u prodajni proces, sa 4,4 miliona prodavaca u maloprodaji, i preko 19,4 miliona koji učestvuju u direktnoj prodaji. Troškovi nagrađivanja prodavaca predstavljaju značajno učešće u ukupnim troškovima mnogih prodajnih organizacija.

| | | | |
|---|--|---------------------------------|-----------------|
|  | Komentariši | | |
| | <p>Koliko mogu biti brojne prodajne organizacije velikih kompanija u različitim djelatnostima?</p> <p>Interesantno je vidjeti koliko prodavaca zapošljavaju neke od najvećih kompanija u SAD.</p> | | |
| Tabela 2: Broj prodavaca u odabranim kompanijama u SAD | | | |
| | KOMPANIJA | KATEGORIJA | PRODAVCI |
| | PepsiCo | hrana, napici | 36.000 |
| | Marriott | hotelijerstvo | 8.500 |
| | Interstate Bakeries | hrana, napici | 10.000 |
| | Microsoft | računari i kancelarijska oprema | 16.000 |
| | Schering-Plough | medicinski proizvodi | 10.975 |
| | IBM | računari i kancelarijska oprema | 10.000 |
| | Johnson&Johnson | medinski proizvodi | 8.500 |

¹⁵Madhani, P.M., Rebalancing Fixed and Variable Pay in a Sales Organization: A Business Cycle Perspective, *Compensation & Benefits Review*, Vol. 43, No. 3, 2010, pp.179-189.

prema tim potrebama, no i kao proces saopštavanja koristi pružanjem podataka, podsjećanjem i uvjeravanjem.«²⁰

Lična prodaja je, kako to objašnjava S.Hudson, oblik lične komunikacije u kojoj prodavac prezentuje karakteristike i koristi proizvoda kupcu u svrhu ostvarenja prodaje.²¹

Lična prodaja se, u biznisu, prema C.M.Futrell-u, odnosi na personalnu komunikaciju informacija da bi se potencijalni kupac ubijedio da kupi nešto – robu, uslugu, ideju ili nešto drugo – što zadovoljava njegovu individualnu potrebu.²²

Prodaja može biti lična i direktna. Postoji bitna razlika između lične i direktne prodaje.

A.R.Peterson i R.T.Wotruba²³, definišu direktnu prodaju kao formu interpersonalne komunikacije između dva pojedinca. Ova dva pojedinca (potencijalni) prodavac i (potencijalni) kupac razmijenjuju informaciju sa jednim mogućim rezultatom kao što obostrano korisna transakcija (npr. prodaja/kupnja). Preciznije, u direktnoj prodaji dva individualca fizički(personalno) djeluju jedan na drugog u licem u lice komunikacionom kontekstu. Ovaj *face-to-face* ili personalno prodajni kontekst je ono što razlikuje direktnu prodaju od direktnog marketinga. Direktna prodaja se razlikuje od direktnog marketinga u tome što na operativnom nivou ne uključuje mejlovanje kataloga, telemarketing, neposredno reklamiranje i sl. Direktna prodaja je forma maloprodaje izvan prodavnice koja se pojavljuje van tradicionalnog maloprodajnog okruženja.

Najčešće kupovina se odvija u kući (obično kupčevoj), na radnom mjestu (tipično kupčevom), ili na neutralnoj lokaciji (npr. crkva, trgovačka ulica(zona), vašar, ili kuća trećeg lica). Ove lokacione karakteristike razlikuju direktnu prodaju od lične/personalne prodaje koja se odvija u maloprodajnom objektu/prodavnici odnosno u objektu prodavca.

Shodno ciljnoj funkciji prodajnog procesa, moguće je razlikovati više prodajnih koncepata kao što su adaptivna ili konsultativna prodaja, klijent-orijentisana prodaja, transakciona, korporativna i prodaja na bazi socijalnih odnosa.

Adaptivnu prodaju je moguće odrediti kao »mijenjanje prodajnog ponašanja tokom kupčeve interakcije ili kroz kupčeve interakcije zasnovane na percipiranim informacijama u vezi prirode prodajne situacije«²⁴.

Efikasnost adaptivne prodaju dodatno osnažuju:

- a) raznovrsnost klijentovih potreba
- b) značaj kupovne situacije za prodavca
- c) resursi koje obezbjeđuje kompanija prodavca, i

²⁰Manning, G.L., Reece, B.L., *Suvremena prodaja, Stvaranje vrijednosti za kupce, 10. izdanje (prevod)*,..., op.cit., p.5.

²¹Hudson, S., *Tourism and Hospitality Marketing*, Sage, London, 2008, pp.303.

²²Futrell, C.M., *Fundamentals of Selling, Customers for Life, 7th ed.*, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2002, p.3.

²³Peterson, A.R., Wotruba R.T., What is direct selling? -- Definition, perspectives, and research agenda, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.16, No.4, 1996, pp.1-16.

²⁴Weitz, B.A., Sujun, H. and Sujun, M., Knowledge, Motivation and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness, *Journal of Marketing* 50 (October), 1986, p.175; prema: Bush, V.D., Rose, G.M., Gilbert, F. and Ingram, T.N., Managing Culturally Diverse Buyer-Seller Relationships: The Role of Intercultural Disposition and Adaptive Selling in Developing Intercultural Communication Competence, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.29, No.4, 2001, pp.391-404.

d) prodavčeve vještine i sposobnosti²⁵

R.L.Spiro i A.W.Barton su razvili i utvrdili mjerila do kojeg nivoa prodavci prakticiraju adaptivnu prodaju (ADAPTS). Oni predlažu da se prodavčeve predispozicije za vršenje adaptivne prodaje sastoje od šest slijedećih aspekata:²⁶

1. Prepoznavanje činjenice da su različitih prodajnih pristupi neophodni u različitim prodajnim situacijama.
2. Povjerenje u sposobnost da se koristi raznovrsnost različitih prodajnih pristupa.
3. Povjerenje u sposobnost da se prodajni pristup može korigovati tokom klijentove reakcije.
4. Struktura znanja koja omogućuje adekvatno prepoznavanje različitih prodajnih situacija i pristupa prodajnim strategijama za svaku situaciju.
5. Prikupljanje informacije o prodajnoj situaciji koje omogućuje adaptaciju.
6. Aktuelno korištenje različitih pristupa u različitim situacijama.

Klijent orijentisana prodaja koristi marketing koncept u odnosima prodavac – klijent kako bi se unaprijeđenje nivoa zadovoljstva kupca moglo ostvarivati kako sa aspekta pojedinačnog prodavca tako i cjelokupnog prodajnog sektora.²⁷

M.W.Johnston i G.W.Marshall govore o transakcionoj i prodaji na bazi socijalnih odnosa/ »relationship selling«, uočavajući pri tome dvije bitne forme prodaje na bazi socijalnih odnosa kao što je konsultativna i korporativna prodaja.²⁸

Definišući navedene pojmove mogu se uočiti bitne razlike u prodajnim pristupima sa aspekta kupaca i prodavaca.

Transakciona prodaje se definiše kao set vještina, strategija i prodajnih procesa koji zadovoljavaju potrebe kupaca koji tretiraju dobavljače (prodavce, npr.D.L.) kao robu, i koji su uglavnom ili jedino zainteresovani za cijenu i pogodnost. Sa aspekta kupca, u transakcionoj prodaji, izvan cijene ne postoji dodatna korist koju prodavac može obezbijediti.²⁹

Konsultativna prodaje se definiše kao set vještina, strategija i procesa u najefektivnijem djelovanju zajedno sa kupcima koji traže i voljni su platiti za prodajni napor koji kreira novu vrijednost i obezbijeduje dodatne koristi izvan samog proizvoda. U konsultativnoj prodaji, prodajna sila kreira dodatne vrijednosti na tri osnovna načina:

- a) Pomažu kupcima da razumiju njihove probleme, pitanja i mogućnosti na nove ili različite načine.

²⁵Isto, p.392.

²⁶Spiro R.L., Barton, A.W., Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity, *Journal of Marketing Research*, Vol.27, February 1990, pp.61-70; prema: Robinson, L. Jr, Marshall, G.W., Moncrief, W.C. and Lassk, F.G., Toward a shortened measure of adaptive selling, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 22, No. 2, Spring 2002, pp.111.-118.

²⁷Saxe, R., Weitz, B.A., The SOCO Scales: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople, *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 3, 1982, pp. 343-351; prema: Martin, C.A., Bush, A.J., Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style, and Customer-oriented Selling: An Analysis of the Sales Manager – Salesperson Dyad, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No. 3, 2006, pp.419-438.

²⁸Johnston, M.W., Marshall, G.W., *Relationship Selling*, 2nd ed., McGraw-Hill Irwin, New York, 2008., p.10.

²⁹Isto, p.10.

- b) Pomažu kupcima da postignu nova ili bolja rješenja njihovih problema, nego što bi to sami učinili.
- c) Djeluju kao advokati kupaca unutar prodajne organizacije, osiguravajući pravovremeno alociranje resursa da bi se isporučilo prilagođeno ili jedinstveno rješenje koje ispunjava kupčeve posebne potrebe.³⁰

Korporativna prodaja se definiše kao set vještina, strategija, i procesa u najefektivnijem djelovanju sa strateški važnim klijentima koji traže izuzetan nivo stvaranja vrijednosti od ključnog dobavljača. Proizvod i prodajna sila su sekundarnog značaja. Primarna funkcija korporativne prodaje je da ojača pojedinačnu i ukupnu sposobnost prodajne organizacije da doprinese klijentovom strategijskom uspjehu.³¹

Razlikujući prodaju na bazi socijalnih odnosa od marketinga socijalnih odnosa, može se istaknuti da je fokus prodaje na »svim onim aktivnostima koje imaju za cilj kreiranje, razvijanje i održavanje uspješne razmjene odnosa sa potencijalnim i realnim kupcima«³², što znači da je u marketingu riječ o širem značenju koje obuhvata sve aspekte odnosa u vezi sa tržištem, dok se u prodaji fokus usmjerava na interakciju kupca i prodavca.

Grupišući ključne rezlike između transakcione i prodaje orijentisane socijalnim odnosima, W.J.Stanton i R.Spiro, zaključuju slijedeće:³³

- a) Transakciji orijentisana prodaja
 - Dobiti nove kupce
 - Dobiti porudžbinu
 - Smanjiti cijenu da bi se prodalo
 - Upravljati svim kupcima da bi se maksimizirala kratkoročna prodaja
 - Prodavati bilo kome
- b) Socijalnim odnosima orijentisana prodaja
 - Održati postojeće kupce
 - Postati preferirani dobavljač
 - Profitabilna cijena
 - Upravljati svakim kupcem radi dugoročnog profita
 - Koncentracija na visoko profitabilne potencijalne kupce

Razmatrajući osnovne karakteristike tradicionalnog i konsultativnog koncepta prodaje, C.M.Futrell, uočava više ključnih odrednica prema određenim elementima prodaje, što se prikazuje tabelom 3.

³⁰Isto, p.10.

³¹Isto, p.10.

³²Anderson, R.E., Dubinsky, A.J., *Personal selling: Achieving customer satisfaction and loyalty*, Houghton Mifflin, Boston, 2004; prema: Lee, S., Su, H., Dubinsky, A.J., Relationship Selling in the Meeting Planner/Hotel Salesperson Dyad, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 29, No. 4, 2005, pp.427-447.

³³Stanton, W.J., Spiro, R., *Management of sales force*, 10th ed., Irwin/McGraw-Hill, New York, 1999, p.9.

Tabela 3: Tradicionalna prema konsultativnoj prodaji

| | Tradicionalna prodaja | Konsultativna prodaja |
|--|---|---|
| 1. Uloga prodavca | »Usamljeni rendžer« | Vođa tima Biznis konsultant Dugoročni saveznik |
| 2. Involviranost klijenta i prodavca | Minimalna involviranost klijenta; maksimalna involviranost prodavca | Potpuna involviranost klijenta i prodavca |
| 3. Tok informacija | Jednosmjerna: prodavac prema klijentu | Dvosmjerna |
| 4. Fokus interakcije | Karakteristike proizvoda/usluge i aplikacija | Mogućnost rješenja da zadovolji dodatne potrebe izvan osnovne potrebe; kao što su poboljšane klijentove finansijske performanse Opšti i industrijski trendovi |
| 5. Zahtijevano znanje | <u>O</u> : Proizvodima i uslugama Konkurentima Aplikacijama Strategijama kupaca/računa Troškovima Mogućnostima vlastite kompanije | <u>O</u> : Proizvodima i uslugama Konkurentima Aplikacijama Strategijama kupaca/računa Troškovima Mogućnostima vlastite kompanije <u>O klijentovim</u> : Proizvodima i uslugama Konkurentima Klijentima |
| 6. Zahtijevane vještine | Vještine lične prodaje/ »face to face« | Vještine lične prodaje/ »face to face« uključujući dubinska tržišna istraživanja Strateško rješavanje problema Demonstriranje načina na koji rješenja zadovoljavaju strateške ciljeve Izgradnja tima i timski duh |
| 7. Prodavčeva involviranost u klijentov proces odlučivanja | Neinvolviran Izolovan od procesa odlučivanja | Involviran |
| 8. Prodavčeva involviranost nakon kupovine i instalacije | Veoma mala: »pogodi i bježi« / »hit and run«, okretanje slijedećem klijentu | Prodavac nastavlja da kontaktira organizaciju da bi obezbijedio uspješno dugoročno funkcionisanje Prodavac usmjerava aktivnost procesa odnosa sa kupcima / »Customer Relationship Process«, kroz prodajne i servisne cikluse |

Izvor: Futrell, C.M., *Fundamentals of Selling, Customers for Life*, 7th ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, 2002, p.51.

Savremeni prodavci u procesu prodaje, što je vidljivo iz gornje tabele, znatnu pažnju posvećuju ne samo klijentu i proizvodu ili usluzi već se dodatno osjećaju odgovornim za klijentov boljitak kao rezultat prodajnog procesa. Odgovornost dakle, ne prestaje aktom

prodaje, i to je veoma važno da se razumije. Veoma je bitno znati da se odgovorno ponašanje prodavca ne odnosi isključivo na postprodajne / »follow up« aktivnosti, o čemu će biti više riječi kasnije, već na nivo ostvarenja očekivanog od strane kupca. Prodavac iskazuje potpunu brigu da će kupac na, po njega, najbolji mogući način realizovati svoj kupovni proces.

Prodavci postaju sve više nezavisni u odnosu na prodajne menadžere pomjerajući se od procesa »prodavanja« ka procesu »usluživanja« kao klijentovi konsultanti i poslovni partneri³⁴, što će se vidjeti u narednom poglavlju.

G.L.Manning i B.L.Reece suštinski i hronološki određuju četiri faze razvoja koncepta lične prodaje:³⁵

- Početak marketinškog doba (rane 50-te godine XX vijeka). Kompanije procjenjuju želje i potrebe ciljnih tržišta; usmjerenost na proizvod se zamijenjuje sa usmjerenošću na kupca.
- Doba savjetodavne prodaje (kasne 60-te do ranih 70-tih godina XX vijeka). Prodavci počinju predviđati kupčeve potrebe i postaju savjetnici koji nude rješenja; masovna tržišta počinju da se segmentiraju.
- Doba strateške prodaje (rane 80-te godine XX vijeka). Sve složenije prodajno okruženje i sve veći značaj tržišnih niša upućuju na važnost prodajne strukture i prodajnog planiranja.
- Doba uspostavljanja partnerstva (od 1990. do danas). Prodavci se motivišu da svoje aktivnosti kreiraju u kontekstu razvoja dugoročnog i visokokvalitetnog odnosa sa pojedinačnim kupcima; automatizacija prodajnog procesa omogućuje stvaranje posebno prilagođenih informacija za kupca.

Konačno, i logično postavljate sebi pitanje: Koliko je interesantno izgraditi karijeru uspješnog prodavca?

Stereotip umornog prodavca koji se, odvojen od porodice i ostalih kolega u kompaniji, prepušten sam sebi, svakodnevno suočava sa agresivnom konkurencijom i nezainteresovanim kupcima, nije slika koja može da potakne razmišljanje o karijeri prodavca. Čuvena scena iz filma »Glengarry Glen Ross«, sa Al Paćinom i Džekom Lemonom pokazuje uzvišenost ali i beznadnežnost prodajne situacije, kad se suoče vrhunski i prodavac na zalasku karijere.

Tačno, prodavci uglavnom mnogo putuju, suočavaju se sa, naizgled, nezainteresovanim kupcima, moraju mnogo vremena da ulože u svoje prodajne napore, moraju da usklađuju vrlo precizno svoj privatni i poslovni život, moraju....da uspiju!?

Kao i u svakoj drugoj djelatnosti, postoje izazovi i ograničenja u kreiranju uspješne karijere. Slike loših prodavaca uvijek moramo uporediti sa prelijepim trenucima ostvarenih prodaja uspješnih prodavaca.

³⁴Anderson, R.E., Personal selling and sales management in the new millennium, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 16, Iss. 4., 1996, pp.17-32.

³⁵Manning, G.L., Reece, B.L., *Suvremena prodaja, Stvaranje vrijednosti za kupce*, 10. izdanje (prevod),..., op.cit., p. 9.

LITERATURA

Knjige:

1. Adizes, I., *Kako riješiti krizu upravljanja*, Globus, Zagreb, 1989.
2. Anderson R.E., Dubinsky, A.J., *Personal selling: Achieving customer satisfaction and loyalty*, Houghton Mifflin, Boston, 2004.
3. Bakić, O., *Marketing u turizmu*, 7.izd., Educons University, Novi Sad, 2008.
4. Benton, W., *Encyclopaedia Britanica*, Encyclopaedia Britanica Inc., USA, 1963.
5. Buble, M., *Primjena projektne organizacije*, Informator, Zagreb, 1979.
6. Buttle, F., *Hotel and Food Service Marketing: A managerial Approach*, 4th ed., Holt Reinhart and Winston, London, 1996
7. Cespedes, F., *Concurrent Marketing*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1995.
8. Cook, A.R., Yale, J.L. and Marqua, J.J., *Tourism The Business of Travel*, 2nd ed, Prentice-Hall, Pearson Education, Inc., New Jersey, 2002.
9. Churchill, A.G., Ford, M.N. and Walker, C.O., *Saler Force Management*, Irwin, Inc. Homewood, IL, 1990.
10. Dragičević, A., *Leksikon političke ekonomije*, Informator, Zagreb, 1983.
11. Drucker, P., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, New York, 1973.
12. Fayol, H. *General and Industrial Management*, (translation by Constance Storrs), Sir Isaac Pitman & Sons Ltd., London, 1949.
13. Fish, R., Brown, S., *Getting Together, Building Relationship As We Negotiate*, Penguin Books, London, 1988.
14. Follet, M.P., *Dynamic Administration*, Pitman, London, 1941.
15. Futrell, C.M., *Sales Management, Teamwork, Leadership, and Technology*, 5th ed., The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Orlando, 1998.
16. Futrell, C.M., *Fundamentals of Selling, Customers for Life*, 7th ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, 2002.
17. Galičić V., Ivanović S. i Lupić M., *Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2005.
18. Galvin, K.M., Cooper, P.J., *The Basics of Speech, Learning to Be a Competent Communicator*, 3rd ed., National Textbook Company, Illinois, 1999.
19. Hilligos, S., *Visual communication: A writer's guide*, Longman, New York, 1999.
20. Hudson, S., *Tourism and Hospitality Marketing*, Sage, London, 2008.
21. Johnston, M.W., Marshall G.W., *Relationship Selling*, 2nd ed., McGraw-Hill Irwin, New York, 2008.
22. Kobašić, A., Senečić, J., *Marketing u turizmu*, Školska knjiga, Zagreb, 1989.
23. Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice Hall Inc., Upper Saddle River, New York, 1996, p. 607.
24. Kotler, P. i Keller, K., *Marketing menadžment*, 12.izdanje (prevod), Datastatus, Beograd, 2006.
25. Kotler, P., Bowen, J.T. i Makens J.C., *Marketing for hospitality and tourism*, 5th ed., Pearson Prentice Hall, International Edition, New Jersey, 2010
26. Kotler, P., Bowen, J.T. i Makens, J.C., *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, 4. izdanje (prevod), Mate, Zagreb, 2010.

27. Jobber, D., Lancaster, G. and Jamieson, B., *Sales Force Management*, Edinburgh Business School, Heriot-Watt University, Edinburgh, 2004.
28. Jobber, D., Fahy, J., *Osnovi marketinga, 2.izdanje (prevod)*, Datastatus, Beograd, 2006.
29. Kralj, J., *Poslovna politika*, Informator, Zagreb, 1972.
30. Kosar, Lj., *Hotelijerstvo teorija i praksa*, Viša hotelijerska škola, Beograd, 2002.
31. Likert, R., *New Patterns of Management*, McGraw Hill Book Company Inc., New York, 1961.
32. Lacmanović, D., *Prodaja hotelskog proizvoda*, Univerzitet Mediteran Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu-Bar., Bar, 2006.
33. Lipovec, F., *Uvod v organizacijo podjetja*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1969.
34. Lovreta, S., *Trgovinski menadžment*, Ekonomski fakultet Beograd, Čip štampa, Beograd, 1995.
35. Lovreta, S., Janićijević, N. i Petković, G., *Prodaja i menadžment prodaje*, Savremena administracija, Beograd, 2001.
36. Lovreta, S., Petković, G., Bogetić, Z. i Stojković, D., *Trgovinski marketing i prodaja*, Univerzitet u Beogradu Ekonomski fakultet Centar za izdavačku delatnosti, Beograd, 2016.
37. Narayandas, D. and Benson S., *Salessoft Inc*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
38. Nierenberg, J., Ross, I.S., *Negotiate for Success*, Chronicle Books, San Francisco, 2003.
39. Novak, M., *Organizacija rada u socijalizmu*, Informator, Zagreb, 1989.
40. Maddux, R., *Successful Negotiation*, Kogan Page, London, 1988.
41. Manning, G.L., Reece, B.L., *Suvremena prodaja, Stvaranje vrijednosti za kupce, 10. izdanje (prevod)*, Mate, Zagreb, 2008.
42. Maslow, H.A., *Motivation and personality*, Harper & Row Publishers, New York, 1954.
43. McFarland, E.D., *Management principles and Practices*, The Macmillan Co, New York, 1963.
44. McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill Book Company Inc., New York, 1960.
45. Milisavljević, M., Todorović, J., *Planiranje i razvojna politika preduzeća*, IV izdanje, Savremena administracija, Beograd, 1990.
46. Raddin, W.J., *Managerial Effectiveness*, McGraw Hill Book Company Inc., New York, 1970.
47. Radišić, F. i dr., *Organizacija rada u hotelu*, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1994.
48. Sharplin, A., *Strategic Managment*, McGrawHill, New York, 1985.
49. Schramm, W., *How Communication Works, Marketing, Management and Administrative Action*, ed.by Boyd and Britt, New York, 1968.
50. Stanton, W., Spiro, R., *Management of sales force, 10th ed.*, Irwin/McGraw-Hill, New York, 1999.
51. Stutts, T.A., *Hotel and Lodging Management, An Introduction*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2001.
52. Taylor, F.W., *The principles of scientific management*, Harper Brothers, New York, 1911.
53. Toffler, A., *Šok budućnosti*, Otokar Keršovani, Rijeka, 1975.
54. Thomas, M., *Using Social Media for Personal Gain*, Mary Thomas & bookboon.com, 2013.
55. Vallen, J.J., Abbey, J.P., *The Art and Science of Hospitality Management*, The Educational Institute of the American Hotel Motel Association, 1989.

56. Vračar, D., *Strategije tržišnog komuniciranja, VII izdanje*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2010.

Članci, saopštenja, studije, statistički godišnjaci:

1. Adams, D., Waddle, C., Evaluating the return from management development programs: Individual returns versus organizational benefits, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 14, Iss. 1, 2002, pp.14-20.
2. Agnihotri, R., Kothandaraman, P., Kashyap, R., and Singh, R., Bringing "Social" into Sales: The Impact of Salespeople's Social Media Use on Service Behaviors and Value Creation, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 32, No.3, 2012, pp.333–348. <http://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320304>
3. Albers, S., Raman, K., & Lee, N., Trends in optimization models of sales force management, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 35, Iss. 4, 2015 pp. 275–291. <http://doi.org/10.1080/108853134.2015.1085807>
4. Anderson, R.E., Personal selling and sales management in the new millennium, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 16, Iss. 4., 1996, pp.17-32.
5. Andzulis, J. "Mick," Panagopoulos, N. G., and Rapp, A., A Review of Social Media and Implications for the Sales Process, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 32, Iss.3, 2012, pp.305–316. <http://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320302>
6. Ansoff, I., Critique of Henry Mintzberg's »The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management«, *Strategic Management Journal*, Vol.12, 1991, pp.449-461.
7. Babakus, E., et al., Examining the role of organizational variables in the salesperson job satisfaction model, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 16, Iss. 3, Summer 1996, pp.33-50.
8. Batman, O., Soybali, H.H., An examination of the organizational characteristics of selected German companies in Turkey, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 11, Iss. 1, 1999, pp.34-50.
9. Berezina, K., Semrad, K. J., Stepchenkova, S. and Cobanoglu, C., The managerial flash sales dash: Is there advantage or disadvantage at the finish line? *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 54, 2016, pp.12–24.
10. Brotherton, B., Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 11, Iss. 4, 1999, pp.165-173.
11. Brown, P.S., Cron, L.W. and Slocum Jr, W.J., Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance, *Journal of Marketing*, Vol. 62, Iss. 4, October 1998, pp.88-99.
12. Brownell, J., Applied research in managerial communication: The critical link between knowledge and practise, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 44, Iss. 2, April 2003, pp.39-49.
13. Bush, V.D., Rose, G.M., Gilbert, F. and Ingram, T.N., Managing Culturally Diverse Buyer-Seller Relationships: The Role of Intercultural Disposition and Adaptive Selling in Developing Intercultural Communication Competence, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.29, No.4, 2001, pp. 391-404.

14. Buttery, E.A., Leung, T.K.P., The difference between Chinese and Western negotiations, *European Journal of Marketing*, Vol. 32 Iss. 3/4, 1998, pp.374-398.
15. Cameron, D., Chefs and occupational culture in a hotel chain: A grid-group analysis, *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 3, Iss. 2, September 2001, pp.103-114.
16. Castleberry, B.S., et al., Effective interpersonal listening in the personal selling environment: Conceptualization, measurement, and nomological validity, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 7 Iss. 1, 1999, pp.30-39.
17. Cooke, F.E., Control and motivation in sales management through the compensation plan, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 7, Iss. 1, 1999, pp.80-84.
18. Čelebić, J., Menadžment i organizaciona struktura preduzeća, *Nova trgovina*, Br. 9-12, 1992.
19. Dev, S.C., Olsen, D.M., Marketing Challenges for the Next Decade, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 41, Iss.1, February 2000, pp.41-47.
20. Djordjević, M., Djordjević S., Sociološka kritika menadžmenta u hotelijerstvu, *Hotellink*, Br. 2, Viša hotelijerska škola, Beograd, 2003.
21. Dubinsky J.A., Mehta, R. and Anderson, E.R., Satisfaction with sales manager training – Design and implementation issues, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, Iss.1/2, 2001, pp.27-47.
22. ES Research Group, *The 2006 Sales Training Vendor Guide, A Comprehensive Report and Evaluation of the Leading Sales Training Companies and Programs*, 2006.
23. Evans, R.K., et al., Salesperson and sales manager perceptions of salesperson job characteristics and job outcomes: A perceptual congruence approach, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.10, Iss. 4, Fall 2002, pp.30-45.
24. Feiertag, H., Improve sales by training people about telephone handling, *Hotel and Motel Management*, Vol. 217, No. 16, 2002, pp.14-17.
25. Feiertag, H., Sales letters to be written to be more effective, *Hotel and Motel Management*, Vol. 217, No. 17, October 2002, pp.14-15.
26. Fells, J.M., Fayol stands the test of time, *Journal of Management History*, Vol. 6, Iss. 8, 2000, pp. 345-361.
27. Ford, N.M., Hartley, S.W. and Walker, O.C. Jr., The Determinations of Salesperson Performance: A MetaAnalysis, *Journal of Marketing Research*, 1985, str. 103-118.
28. Frank, T., Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 21 Iss. 4, 2001, pp.323.
29. Frederick, R., McNeilly, K. and Comer, J., Leadership, decision making and performance of sales managers: A multi-level approach, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 16, Iss. 3, Summer 1996, pp.1-20.
30. Grant, K., et al., The role of satisfaction with territory design on the motivation, attitudes, and work outcomes of salespeople, *Academy of Marketing Science. Journal.*, Vol. 29, Iss. 2, Spring 2001, pp.165-179.
31. Guttentag, D., Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector, *Current Issues in Tourism*, Vol. 18, No. 18, 2015, pp.1192-1217; <http://doi.org/10.1080/13683500.2013.827159>
32. Hankinson, P., An empirical study which compares the organisational structures of companies managing the World's Top 100 brands with those managing Outsider brands, *The Journal of Product and Brand Management*, Vol. 8, Iss. 5, 1999, pp.402-419.

33. Harman, A.H., et al., Exploring the sales manager's feedback to a failed sales effort, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, Iss. 1, 2002, pp.43-53.
34. Hays, S., Page, S. J., and Buhalis, D., Social media as a destination marketing tool: its use by national tourism organisations, *Current Issues in Tourism*, Vol. 16, No. 3, 2013, pp.211-239; <http://doi.org/10.1080/13683500.2012.662215>
35. Homburg, C., Workman, P.J. and Jensen, O., Fundamental changes in marketing organization: The movement toward a customer-focused organizational structure, *Academy of Marketing Science Journal*, Vol. 28, Iss. 4, 2000, pp.459-479.
36. Hostein, J., Teach Yourself Negotiating, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 21 Iss.4, 2001, pp.324.
37. Howison, S., Finger, G., and Hauschka, C., Insights into the Web presence, online marketing, and the use of social media by tourism operators in Dunedin, New Zealand, *Anatolia*, Vol. 26, No.2, 2015, pp.269–283. <http://doi.org/10.1080/13032917.2014.940357>
38. Humphreys, A.M, Williams, R.M., Exploring the relative effects of salesperson interpersonal process attributes and technical product attributes on customer satisfaction, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 16, Iss. 3, 1996, pp.47-67.
39. Jacobs, S.R., Hyman, M.R. and McQuitty, S., Exchange-specific self-disclosure, social self-disclosure, and personal selling, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 9, Iss. 1, 2001, pp.48-63.
40. Johlke, C.M, et al., An integrated model of sales managers' communication practices, *Academy of Marketing Science. Journal.*, Vol. 28, Iss. 2, Spring 2000, pp.263-278.
41. Johlke, C.M., Duhan, F.D., Testing competing models of sales force communication, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 21 No. 4, 2001, pp.265-277.
42. Johnson, D.S., Digitalization of Selling Activity and Sales Force Performance: An Empirical Investigation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, No. 1, 2005, pp.3-18.
43. Jones, E., et al., Leader behavior, work-attitudes, and turnover of salespeople: An integrative study, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 16, Iss. 2, Spring 1996, pp.13-50.
44. Jones, P., Multi-unit management in the hospitality industry: a late twentieth century phenomenon, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 11, Iss. 4, 1999, pp.155-164.
45. Jones, E., Roberts, A.J. and Chonko, B.L., Motivating sales entrepreneur to change: A conceptual framework of factors leading to successful change management initiatives in sales organizations, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 8, Iss. 2, 2000, pp.37-50.
46. Jones, E., Brown, P. S., Zoltners, A. A., & Weitz, A. B., The Changing Environment of Selling and Sales Management, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 25, Iss.2, 2005, pp. 105–111.
47. Kimes, S.E., Revenue Management: A retrospective, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.44, 2003, pp.131-138.
48. Krafft, M., An empirical investigation of the antecedents of sales force control systems, *Journal of Marketing*, Vol.63, Iss. 3, 1999, pp.120-135.
49. Lee, S., Su, H., Dubinsky, A.J., Relationship Selling in the Meeting Planner/Hotel Salesperson Dyad, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 29, No. 4, 2005, pp.427-447.

50. Lee, S. (Shawn), To Tweet or Not To Tweet: An Exploratory Study of Meeting Professionals' Attitudes Toward Applying Social Media for Meeting Sessions, *Journal of Convention & Event Tourism*, Vol. 12, No. 4, 2011, pp.271–289. <http://doi.org/10.1080/15470148.2011.621586>
51. Lees, D., The 1997 crystal lecture: The management of strategy, *Journal of Applied Management Studies*, Vol. 6, Iss. 2, Decembar 1997, pp.253-260.
52. Lewis, P., Thornhill, A., The evaluation of training: an organizational culture approach, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 18, No. 8, 1994, pp.25-32.
53. Low, S.G., et al., Antecedents and consequences of salesperson burnout, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, Iss.5/6, 2001, pp.587-615.
54. Madhani, P.M., Rebalancing Fixed and Variable Pay in a Sales Organization: A Business Cycle Perspective, *Compensation & Benefits Review*, Vol. 43, No. 3, 2010, pp.179-189.
55. MacKenzie, B.S. Podsakoff, M.P. and Paine, B.J., Do citizenship behaviors matter more for managers than for salespeople?, *Academy of Marketing Science. Journal.*, Vol. 27, Iss.4, Fall 1999, pp.396-411.
56. Marshall, G. W., Moncrief, W. C., Rudd, J. M., & Lee, N., Revolution in Sales: The Impact of Social Media and Related Technology on the Selling Environment, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 32, Iss. 3, 2012, pp.349–363. <http://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320305>
57. Martin, C.A., Bush, A.J., Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style, and Customer-oriented Selling: An Analysis of the Sales Manager – Salesperson Dyad, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No. 3, 2006, pp.419-438.
58. Miller, C.C., Cardinal, L.B., Strategic planning and firm performance: A synthesis of more, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, Iss. 6., December 1994, pp.1649-1665.
59. Mintzberg, H., Planning on the left side and managing on the right, *Harvard Business Review*, July/August 1976, pp.435-452.
60. Mohr, J.J., Fisher, R.J. and Nevin, R.J., Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control, *Journal of Marketing*, Vol. 60, 1996, pp.103-115.
61. Monstat, Statistički godišnjak 2013, Crna Gora, Zavod za statistiku, Podgorica, 2013.
62. Munar, A. M., Jacobsen, J. K. S., Trust and Involvement in Tourism Social Media and Web-Based Travel Information Sources, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 13, No. 1, 2013, pp.1–19. <http://doi.org/10.1080/15022250.2013.764511>
63. Nikolić, V. M., Marketinški aspekti prodaje hotelskih proizvoda i usluga, *Hotellink*, Br. 2, Viša hotelijerska škola, Beograd, 2003, pp.80-95.
64. Orpen, C., Performance appraisal techniques, task types and effectiveness: A contingency approach, *Journal of Applied Management Studies*, Vol. 6, Iss. 2, December 1997, pp.139-147.
65. Oswick, C., Keenoy, T. and Grant, D., Managerial discourses: Words speak louder than actions?, *Journal of Applied Management Studies*, Vol. 6, Iss. 1, Jun 1997, pp.5-12.
66. Piercy, F.N., Cravens, W.D., Morgan, A.N., Salesforce performance and behaviour-based management processes in business-to-business sales organizations, *European Journal of Marketing*, Vol. 32, Iss. 1/2, 1998, pp.79-93.
67. Pelham, M.A., An exploratory model and initial test of the influence of firm level consulting-oriented sales force programs on sales force performance, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 22, Iss. 2, Spring 2002, pp.97-109.

68. Peterson, R.M., Lucas, G.H., Expanding the antecedent component of the traditional business negotiation model: Pre-negotiation literature review and planning-preparation propositions, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 9, Iss.4, 2001, pp.37-50.
69. Peterson, T.R., An Examination of the Relative Effectiveness of Training in Nonverbal Communication: Personal Selling Implications, *Journal of Marketing Education*, Vol. 27 No. 2, 2005, pp.143-150.
70. Peterson, A.R., Wotruba, R.T., What is direct selling? -- Definition, perspectives, and research agenda, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.16, No.4, 1996, pp.1-16.
71. Porter, E.M., Konkurentska prednost zemalja, *Pregled*, Br. 254, April 1991, p.5.
72. Powell Mantel, S., et al., A realistic sales experience: Providing feedback by integrating buying, selling, and managing experiences, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 22, Iss.1, 2002, pp.33-40.
73. Randall, E.J., Randall, H.C., A current review of hiring techniques for sales personnel: The first step in the sales management process, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.9, Iss. 2, 2001, pp.70-83.
74. Raspor, A., Lacmanović, D., Stranjančević, A. i Bulatović, I., Using Web applications for travel planning: case study of Chinese tourists in Slovenia and Montenegro, *Research in Social Change (RSC)*, Number 8, Issue 2, May 2016, pp. 4-29.
75. Rentz, O.J., Shepherd, C.D., Tashchian, A., Dabholkar, P.A. and Ladd, R.T., A measure of selling skill: Scale development and validation *The Journal of Personal Selling & Sales Management*; Vol.22 Iss.1, 2002, str. 13-21.
76. Rhoads, K.G., Singh, J. and Goodell, W.P., The Multiple Dimensions of Role Ambiguity and Their Impact Upon Psychological and Behavioral Outcomes of Industrial Salespeople, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 14, Summer 1994, pp. 1-22
77. Rich, A.G., Salesperson optimism: Can sales managers enhance it and so what if they do?, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 7, Iss. 1, Winter 1999, pp.53-64.
78. Robinson, L. Jr, Marshall, G.W., Moncrief, W.C. and Lassk, F.G., Toward a shortened measure of adaptive selling, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 22, No. 2, Spring 2002, pp.111.-118.
79. Roberts, A.J., Coulson, R.K. and Chonko, B.L., Salesperson perception of equity and justice and their impact on organizational commitment and intent to turnover, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 7, Iss. 1, Winter 1999, pp.1-17.
80. Rubin, P., Carter, J., Joint optimality in buyer-supplier negotiations, *Journal of Purchasing and Materials Management*, Spring 1990, pp.6-20
81. Russ, F.A., McNeilly, K.M., and Comer, J.M., Leadership, decision making and performance of sales managers: A multilevel approach, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 16, No. 3, 1996, pp.1-26.
82. Saxe, R., Weitz, B.A., The SOCO Scales: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople, *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 3, 1982, pp. 343-351.
83. Schneider, K.C., Rodgers, W.C. and Bristow, D.N., Bargaining over the price of a product: delightful anticipation or abject dread?, *The Journal of Product and Brand Management*, Vol. 8 Iss. 3, 1999, pp.232 -242.
84. Scultz, J.R., Evans, R.E., Strategic collaborative communication by key account representatives, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.22, Iss.1, 2002, pp.23-31.

85. Sharma, V.M., Krishnan, S.K., Recognizing the importance of consumer bargaining: Strategic marketing implications, *Journal of Marketing Theory and Practise*, Vol. 9 Iss. 1, 2001, pp.24-38.
86. Simons,T. i Tripp,T. M., The negotiation checklist, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.38 Iss. 1, 1997, pp.14-23.Simons,T. i Tripp,T. M., The negotiation checklist, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.38 Iss. 1, 1997, pp.14-23.
87. Sisson, J., Sluggish economy demands aggressive sales efforts, *Hotel and Motel Management*, Vol. 217, Iss. 14, 2002, pp.32–37.
88. Spiro R.L., Barton, A.W., Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity, *Journal of Marketing Research*, Vol.27, February1990, pp.61-70.
89. Spreer, P., & Rauschnabel, P. A., Selling with technology: understanding the resistance to mobile sales assistant use in retailing, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 36, Iss. 3, 2016, pp.240–263. <http://doi.org/10.1080/08853134.2016.1208100>
90. Srivastava, R., Strutton, D. and Pelton, E.L.,The will to win: An investigation of how sales managers can improve the quantitative aspects of their sales force's effort, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.9, Iss. 2, Spring 2001, pp.11-26.
91. Stangl, B., Inversini, A., and Schegg, R., Hotels' dependency on online intermediaries and their chosen distribution channel portfolios: Three country insights, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 52 No. 87, 2016, pp.87–96; <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.015>
92. Stathakopoulos, V., Sales force control: A synthesis of three theories, *The Journal of Personal Selling & Sales Managment*,Vol. 16, Iss. 2, 1996, pp.1-25.
93. Strahle, M.W., Spiro, R. and Frank, A., Marketing and sales: Strategic alignment and functional implementation, *The Journal of Personal Selling & Sales Managment*,Vol. 16, Iss. 1, Winter 1996, pp.1-25
94. Swift Owens, C., Campbell, C., Psychological climate: Relevance for sales managers and impact on consequent job satisfaction, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 6, Iss. 1, Winter 1998, pp.27-39.
95. The Major Sales Forces in America, *Selling Power*, oktobar 2005, pp.58-78.
96. Tomka, D., Značaj menadžmenta ljudskih resursa u hotelijerstvu, *Hotellink*, Br. 1, Viša hotelijerska škola, Beograd, 2003.
97. Venkatesh, R., Challagalla, G. and Kohli, KA., Heterogeneity in sales districts: Beyond individual-level predictors of satisfaction and performance, *Academy of Marketing Science. Journal.*, Vol. 29, Iss. 3, Summer 2001, pp.238-255.
98. Verma, R., Plaschka, G. and Louviere, J.J.,Understanding customer choices: A key to successful management of hospitality services, *Cornell Hotel and Restarurant Administration Quarterly*, Vol. 43, Iss. 6, December 2002, pp.15-24.
99. Williams, S.L., Strengthening the Ethics and Visual Rhetoric of Sales Letters, *Business Communication Quarterly*, Vol. 71, No. 1, March 2008, pp.44-52.
100. Wilson, H.P., Strutton, D. and Farris II, M.T., Investigating the perceptual aspect of sales training,*The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 22, Iss.2 , Spring 2002, pp.77-86.
101. Wilson, N.H., McDonald Malcom, H.B., An evaluation of styles of IT support marketing planning, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, Iss.7/8, 2001, pp.815-845.

102. Weitz, B.A., Sujan, H. and Sujan, M., Knowledge, Motivation and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness, *Journal of Marketing*, Vol.50, October 1986, p.175.
103. Weitz, B.A., Bradford, K.D., Personal Selling and Sales Management: A relationship Marketing Perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.27, No. 2, 1999, pp.241-254.
104. West, V.L., Teaching Written Communication Skills in Professional Selling: The Cover Letter, *Journal of Marketing Education*, Vol. 28, No. 3, 2006, pp.205-217.
105. Wotruba, T., The Evolution of Personal Selling, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.11, 1991, pp.1-12.
106. Wotruba, R.T., Tyagi, P.K., Met Expectations and Turnover in Direct Selling Organizations, *Journal of Marketing*, Vol. 55, July 1991, pp.24-35
107. Wright, P., et al., Competitiveness through management of diversity: Effects on, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, Iss. 1, February 1995, pp.272-285.

Internet izvori:

1. Batchelor, D., *Global key travel industry trends that will shape the future of travel*, 2014;. <http://www.amadeus.com/blog/16/09/global-key-travel-industry-trends-will-shape-future-travel/> [Ostvarena konekcija, 01.11.2016. u 17,30 h].
2. Duggan, M., *Mobile Messaging and Social Media 2015*, 2015; <http://www.pewinternet.org/files/2015/08/Social-Media-Update-2015-FINAL2.pdf> [Ostvarena konekcija, 05.12.2016. u 12,30 h].
3. Henry Fund Research, *Online Travel Agencies*, 2016; Retrieved from http://tippie.biz.uiowa.edu/henry/reports16/Online_Travel.pdf [Ostvarena konekcija 06.11.2016. u 12,00 h].
4. Marketing Power Today, Quote of the week, <http://www.marketingpower.com/ResourceLibrary/Documents/newsletters/mpt/2011/6/MPT06-21-11b.html> [Ostvarena konekcija, 15.09. 2012 .g. u 15,19 h].
5. McGee, W. J., *Booking and Bidding Sight Unseen : A Consumer ' s Guide to Opaque Travel Web Sites*, New York, 2003.; <http://consumersunion.org/wp-content/uploads/2013/05/booking-and-bidding-sight-unseen.pdf> [Ostvarena konekcija, 15.11.2016. u 10,00 h].
6. Rossini, A., *State of Online Travel Agencies: Ctrip Joins Priceline and Expedia as Global Giant*, 2016; Retrieved from <https://skift.com/2016/07/07/the-state-of-online-travel-agencies-strong-growth-but-big-challenges-ahead> [Ostvarena konekcija, 04.09.2016. u 17,00 h].



CENA 20,00 EUR



dr. Andrej Raspor
svetovanje in izobraževanje