POGLAVLJE 3

Sistem i kontekst: B2B, B2C i sistemska realnost

3.1. Zašto dijagnostička prodaja zahteva sistemski pristup

U prethodnom poglavlju postavili smo dugoročnu vrednost u sam centar dijagnostičkog pristupa, a u ovom poglavlju mapiramo prostor u kojem ta vrednost mora da opstane – u sistemu.

Odluka nikada ne živi izolovano u prodajnom razgovoru, već u realnom kupčevom kontekstu, sa svim njegovim specifičnim odnosima, ograničenjima i pritiscima. I u B2C i u B2B situacijama, ljudi odlučuju kao pripadnici određenog sistema: porodica, timova, organizacija, kultura, ali i kao složeni zasebni sistemi – sa sopstvenim matricama navika, strahova i uverenja, kao i sa sopstvenim, često međusobno suprotstavljenim potrebama i težnjama.

Jedinka je sistem – telo, emocije, duboko ukorenjene navike, uverenja i relacije sa drugima čine kompleksan unutrašnji sistem pojedinca.

Organizacija je sistem – formalne i neformalne uloge, distribucija moći, istorijat kompanije, interna kultura i nepisana pravila definišu poslovni sistem.

Ovi sistemi imaju svoje nesvesne obrasce: automatizovane, ponavljajuće reakcije na rizik, odbrambene „čaure“ i rituale kojima se po svaku cenu izbegava nelagodnost koju donosi promena. Psihoanalitička teorija često opisuje organizaciju kao „zaštitnu ljušturu“ (*protective shell*) – strukturu koja primarno služi da zaštiti ljude od anksioznosti, ali ih istovremeno može zarobiti u zastarelim, nefunkcionalnim obrascima ponašanja.

Dijagnostička prodaja uzima ove mehanizme kao polaznu, objektivnu realnost: donesena odluka mora da preživi i naš trenutni razgovor, ali i sve one svesne i nesvesne sisteme koji će je već sutra ili podržavati ili aktivno rušiti.

Od ličnog iskustva do sistemske realnosti

Kao mlad prodavac, prve ozbiljne komercijalne rezultate postizao sam oslanjajući se na klasične, široko prihvaćene prodajne modele – autore kao što su Brajan Trejsi, Tom Hopkins, Zig Ziglar i drugi. Ti pristupi su davali opipljive rezultate: doneli su mi finansijsku sigurnost, operativnu disciplinu i strukturu. Naučili su me kako da vodim dinamiku razgovora i kako da preuzmem potpunu odgovornost za sopstveni učinak.

Međutim, kako se moj rad sve više pomerao ka kompleksnijem B2B okruženju, počeo je da se kristališe jasan osećaj da u celoj toj jednačini nešto fundamentalno nedostaje. To nije bio manjak truda ili deficit tehnike, već nedostatak dubljeg razumevanja onoga šta se sa odlukom klijenta događa nakon što se sastanak završi. Pitanja koja su me progonila bila su: *Koji je sledeći nivo* i *kako da ponovo podignemo sistem rada iznad konkurencije u eri kada većina prodavaca na tržištu koristi identične skripte, fraze i treninge*?

U praksi sam to najslikovitije uočio pri odlascima sa određenih menadžerskih pozicija. Posle mog odlaska, prodajni rezultati bi naglo padali, a pritužbe su po pravilu išle na račun „novih, neiskusnih prodavaca“, iako su ti ljudi prošli kroz rigorozne obuke. Dakle, sistemu nije nedostajao trening, već nešto znatno dublje: specifičan način razmišljanja na osnovu kog se prodaja poboljšava i kratkoročno i dugoročno. Pitao sam se šta je zapravo „DNK uspeha“ – ono što stabilno ostaje u sistemu kada autoritativni prodavac ode, a organizacija nastavi nesmetano da funkcioniše?

U sve većem broju kompleksnih slučajeva, savršeno tehnički izveden prodajni razgovor više nije bio nikakav garant stabilne odluke kupca.

Razgovor bi prošao izvrsno, ali odluka jednostavno nije bila dovoljno strukturalno jaka da preživi pritisak unutrašnjeg sistema klijenta. Tu se povlači demarkaciona linija između tradicionalnog i dijagnostičkog pristupa.

3.2. Učinak prodavca i krajnji ishod za kupca *(output vs. outcome)*

Kao što *agile* (agilna) metodologija u razvoju softvera pravi oštru razliku između *output*-a (čistog obima isporučenog rada) i *outcome*-a (stvarne, proživljene vrednosti za korisnika), ta ista distinkcija u prodaji ima presudnu težinu. Problem u agilnim timovima istorijski nikada nije bio manjak isporučenog koda, već pogrešno postavljeno merilo uspeha. Potpuno ista greška decenijama se prepisuje i ponavlja u svetu prodaje.

Da odmah preciziramo navedene pojmove: *output* je neposredni, merljivi rezultat rada – poslata ponuda, održan sastanak, isporučen posao, potpisan ugovor. *Outcome* je stvarni efekat te isporuke u sistemu kupca kroz vreme. Narodski rečeno: „operacija uspela" jeste *output*; „pacijent umro" jeste *outcome*.

Klasični prodajni modeli primarno optimizuju učinak prodavca (*output*):

- *Šta sam ja kao prodavac danas uradio?*
- *Koliko sam poziva uputio?*
- *Koliko sam bio komercijalno aktivan i operativno efikasan?*

Kada se fokus menadžmenta i pojedinca zadrži isključivo na ovom kvantitativnom nivou, bazični motiv prodavca lako sklizne u površnu mantru „samo da prodam", umesto u održivi stav: „da zajedno donesemo odluku koja ima duboki smisao kroz vreme". Prosečne, linearne metrike tipa „deset sastanaka – jedna prodaja" veštački podižu volumen aktivnosti, ali ne garantuju da je konvertovana odluka suštinski dobra za kupca i održiva za njegov sistem.

Dijagnostička prodaja, u istom duhu kao i *agile* filozofija, radikalno pomera fokus sa kvantiteta aktivnosti na strukturalni kvalitet odluke koju taj rad treba da podrži – dakle, na krajnji ishod za kupca (*outcome*): šta objektivno

mora da se dogodi u procesu da bi odluka klijenta bila zrela, dugoročno održiva i lako prenosiva u njegov realni kontekst?

U složenijim poslovnim konstelacijama, naročito u B2B sektoru, prodajni proces se retko završava u jednoj kancelariji i gotovo nikada sa samo jednom osobom. Donesena odluka mora biti takva da samostalno preživi interne sastanke na kojima prodavac uopšte nije prisutan, unutrašnje sumnje donosilaca odluka i neizbežne organizacione pritiske.

Ta odluka se posle sastanka kreće kroz složen sistem i njegove brojne podsisteme: finansije, operativu, IT sektor, pravnu službu, neformalne centre moći, pa sve do neproverenih saveta sa interneta. U takvom kontekstu, visok *output* prodavca – sve ono što je uredno isporučeno – gubi na značaju. Postaje neophodno dubinsko razumevanje načina na koji odluka živi, kako se transformiše i kreće kroz sistem, kao i šta joj je tačno potrebno da bi u tom sistemu opstala.

3.3. B2B i B2C odnosi – isti mentalni sklop, drugačiji kontekst

Sistem iza pojedinca u B2C prodaji

Na prvi pogled, u B2C prodaji (prodaji krajnjim potrošačima) sistem donošenja odluke izgleda jednostavno, jer je najčešće personifikovan u jednoj osobi. Čak i kada postoje očigledni spoljašnji uticaji, odgovornost za kupovinu deluje centralizovano. Dijagnostika se i ovde primenjuje, ali kontekst prividno deluje linearno.

U stvarnosti, kupac u B2C segmentu retko odlučuje kao izolovano ostrvo. Unutar njega gotovo uvek odjekuju glasovi njegovog primarnog sistema: porodice („Šta će reći partner?“), dece, prijatelja, ali i šireg kulturnog i marketinškog miljea koji godinama oblikuje svest o tome šta je normalno ili poželjno.

Kada vam kupac kaže: „Moram da se posavetujem sa suprugom“ ili: „Moram da pitam majstora“, on ne traži izgovor da pobegne od odluke. On u tom trenutku nesvesno priznaje sistemsku realnost: u ovom procesu ne odlučuje samo egoistično „ja“, već kolektivno „mi“.

U B2B okruženju (biznis prema biznisu), ta zakonitost je samo institucionalizovana. Kupac je ovde bezuslovno deo složenog organizacionog sistema. Svaka nova nabavka ili implementacija znači da se taj sistem na nekom nivou menja. Kada organizacija počne da kupuje od vas, to je znak da je njen sistem prihvatio promenu. Najveća greška koju prodavac tada može da napravi jeste da pretpostavi da unapred poznaje klijentov kontekst umesto da ga detaljno dijagnostikuje.

Praktični alat: mapiranje sistemske konstelacije

Svrha ove vežbe nije sam crtež, već svesnost. Kompleksni sistemi deluju kroz odnose koji su najčešće nevidljivi – ko koga sluša, ko kome veruje, gde postoji napetost. Dok god ostaju nevidljivi, na njih ne možemo svesno da utičemo. Mapiranje konstelacije ih iznosi na površinu: čini vidljivim i sam sistem i veze unutar njega, pa tek tada postaju nešto sa čime se može svesno raditi.

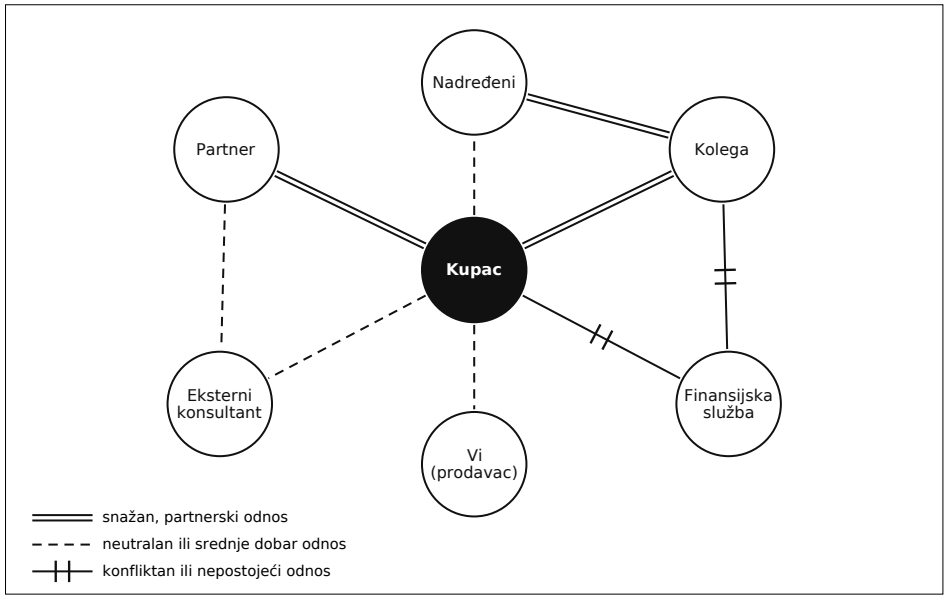
Kada se nađete pred kompleksnim klijentom, korisno je doslovno nacrtati njegov sistem. Uzmite čist list papira i ucrtajte u krugove sve aktere i uloge koji utiču na odluku vašeg kupca: njega samog, partnera, kolege, nadređene, finansijsku službu ili eksterne konsultante.

Povežite ih linijama koje odražavaju stvarno stanje na terenu:

- **Isprekidana linija** – neutralan ili srednje dobar odnos
- **Dupla puna linija** – snažan, stabilan i partnerski odnos
- **Precrtana linija** – konfliktni, loši ili nepostojeći odnosi

Zatim na drugom papiru nacrtajte željenu konstelaciju: kako biste voleli da ti odnosi izgledaju za godinu dana.

Na kraju, postavite sebi ključno pitanje: *Šta u mojoj prodajnoj strategiji, servisu ili nastupu može da pomogne ovom sistemu da se postepeno pomeri u tom pravcu?*



Slika 3.1. Primer mapiranja sistemske konstelacije (sadašnje stanje): dupla puna linija – snažan, partnerski odnos; isprekidana – neutralan; precrtana – konfliktan ili nepostojeći odnos.

Razlika između te dve konstelacije – sadašnje i željene – ima u ORSC-u svoje ime: *edge* (ivica, prag). Po teoriji promene koju ORSC koristi, svaki sistem ima svoj sadašnji identitet (primarni) i nešto što tek pokušava da se pojavi (sekundarni). *Edge* je upravo taj prag između njih – granica koju sistem mora da pređe da bi se transformisao. A *edge behavior* (ponašanje na ivici promene) predstavlja signale oklevanja na tom pragu: nagli humor, skretanje sa teme, izgovori poput „Moraću da proverim" ili iznenadna tišina.

Za prodavca je to dragocen dijagnostički podatak. Kada kupčev sistem stigne do ivice promene, otpor nije znak pogreške – to je dokaz da ste tačno na pragu. Posao prodavca nije da forsira sistem preko ivice silom, već da mu pomogne da je pređe sopstvenim tempom i sa sopstvenim razlozima. (Korisno je uočiti i drugu stranu: ponekad ono što pokušava da se pojavi nije zdravo za sistem, pa je sasvim legitiman ishod i to da se ivica svesno ne pređe.)

Logika okvira *Sales ARC* i kontekst odluke

***Diagnostic Sales ARC* je operativni okvir za vođenje dijagnostičkog razgovora kroz četiri jasne, sekvencijalne faze:**

- ***Agreement*** (dogovor i uzajamna dozvola)
- ***Root cause*** (lociranje stvarnog korena problema)
- ***Choices*** (zajedničko istraživanje opcija i izbora)
- **Soft landing** (meko zatvaranje, odnosno donošenje odluke bez pritiska)

Detaljna arhitektura ovog modela biće razrađena u sledećem poglavlju, ovde nam je važna sama logika koja ovaj okvir čini neophodnim. *Sales ARC* nije još jedna u nizu skripti za agresivno „zatvaranje" prodaje. On strukturiše razgovor tako da se odluka donosi organski, osiguravajući da ona bude dovoljno snažna da preživi realnost klijentovog sistema (*soft landing*).

Na ovom mestu je važno da preciziramo navedene termine. *Sales ARC* čine početna slova prve tri faze modela: *agreement* (dogovor/sporazum), *root cause* (korenski uzrok) i *choices* (izbori). Četvrta faza, *soft landing* (meko sletanje), predstavlja prirodnu završnicu celog luka (*arc* na engleskom znači luk) i brigu o tome da odluka dugoročno opstane u sistemu. Zato model ima četiri faze, dok naziv ima tri slova.

Suština ovog pristupa jeste u sposobnosti da slušamo sistem, a ne samo reči pojedinca. To podrazumeva autentičnu radoznalost za specifičnosti klijentovog ekosistema, umesto oslanjanja na generičke, industrijske pretpostavke.

Ova zakonitost deluje u oba smera:

- **U B2C situacijama:** prodavac može imati iluziju da razgovara sa jedinom osobom koja se pita. Dijagnostika je urađena besprekorno, potrebe su mapirane, rešenje je logično. A onda kupac kaže: „U redu, moram samo još da proverim sa majstorom." To nije signal neuspele prodaje niti lošeg sastanka. To je jasan dokaz da iza pojedinca stoji neformalan, ali moćan sistem. Dijagnostički prodavac u tom trenutku ne forsira potpis, već prilagođava isporuku tako što kupcu daje materijale koje ovaj može da ponese sa sobom – jasne argumente za porodicu, tehničko objašnjenje za majstora i transparentno poređenje opcija.
- **U B2B okruženju** važi suprotno: činjenica da je neko deo velike korporacije ne znači automatski da nema autonomiju da odluči samostalno. Dijagnostičar nikada ne pretpostavlja nijedan scenario unapred, već ga proverava na terenu.

Pritom, dijagnostička interakcija ne mora uvek imati formu razgovora „čoveka sa čovekom". Kontekst određuje format, a prodavac mora biti svestan toga da klijentov sistem neretko koristi napredne tehnologije, nezavisne eksperte ili interne simulacije pre nego što zvanični sastanak uopšte počne.

Profesionalizam u prodaji počinje u onom trenutku u kojem prodavac prestane da nagađa u tišini i počne da dijagnostikuje naglas ono što vidi i pretpostavlja.

Proizvod je isti, razgovor nije

Zamislite jedan proizvod. Ista fabrička šifra, ista cena, identične tehničke karakteristike. Tri potpuno različita kupca ga potražuju u istom danu. Da li ćete svima ispričati istu priču? Ako je vaš odgovor potvrdan, vi niste dijagnostičar, već ste poput otvorenog kataloga.

1. **Krajnjem korisniku** je važno samo da stvar pouzdano radi, da traje i da može lako da objasni ukućanima zašto je izabrao baš taj brend. On ne vlada fabričkim oznakama niti treba time da se zamara. Sa njim razgovarate na jeziku opipljivih rezultata: šta konkretno dobija, kolika je garancija i zašto može da bude potpuno miran.
2. **Profesionalac (izvođač ili zanatlija)** koji taj proizvod primenjuje za svog klijenta savršeno zna zanat. Njemu nisu potrebna bazična objašnjenja. Njemu je potreban brz servis, logistička podrška, pouzdan materijal koji može ponosno da pokaže svom investitoru i uputstvo za kolege koje se prvi put sreću sa tom tehnologijom.
3. **Veliku kompaniju** koja vodi milionski projekat ne zanima apstraktna priča o sigurnosti – ona ima striktnu obavezu prema projektnoj specifikaciji. Njoj su potrebni zvanični tehnički listovi, atesti, progresivni rabati na količinu, precizni rokovi isporuke i pravna garancija da materijal stiže na gradilište na vreme.

Isti proizvod. Tri potpuno različita sveta. Razlika, dakle, nije u vašem poznavanju robe, već u razumevanju sistema u kojem taj kupac diše. Klasifikacija korisnika jeste nulti korak svake ozbiljne dijagnostike. Ne usputno, kao treće pitanje, već kao prvo. Sve što sledi u procesu direktno zavisi od tog odgovora.

Specifična empatija otvara vrata

„Haos kod vas na gradilištu dok se ovo ne završi, zar ne?“ – ova rečenica nije primer jeftine, kurtoazne ljubaznosti. Kada je čuje čovek koji je usred ozbiljnog renoviranja – živi u prašini, trpi pritisak ukućana i stalno odgovara na pitanje kada će sve biti završeno – on odmah shvata da razgovara sa nekim ko stvarno razume situaciju u kojoj se nalazi. I u tom trenutku, bez eksplicitnog traženja dozvole, vi je dobijate. Kupac se opušta, spušta gard i počinje da deli informacije koje bi pred klasičnim trgovcem prećutao.

Svaki profil kupca podrazumeva i specifičan, autentičan stres:

- **Krajnji kupac** balansira između stresa obnove, nepoznatih materijala, straha da će biti finansijski prevaren i hroničnog manjka vremena;
- **Profesionalac** operiše na više lokacija istovremeno, suočava se sa klijentima koji stalno menjaju zahteve, saradnicima koji kasne i konstantnim pritiskom konkurencije sa cenama;
- **Investitor ili velika firma** trpi pritisak ugovorenih rokova, penala, grešaka podizvođača koje koštaju hiljade evra i kompleksne koordinacije na terenu.

Kada kupac oseti da razumete njegov svet – ne apstraktno i teoretski, već kroz sitne, proživljene detalje koji dokazuju da ste i sami bili u tim cipelama – kapija dijagnostike se širom otvara.

Empatija, da bi bila stvarna, mora biti hirurški specifična. Rečenica „Potpuno vas razumem“ u modernom biznisu ne znači apsolutno ništa i zvuči lažno. Rečenica „Znam kakav je haos kod vas dok se to ne završi“ rešava sve. To nije primena tehnike, to je bazični stav. Ili vas čovek preko puta zaista zanima, ili ne. Kupac nepogrešivo oseća tu razliku, a dijagnostičar koji glumi empatiju nanosi veću štetu svom autoritetu od prodavca koji je otvoreno hladan i distanciran.

Uz specifičnost ide još jedan potez iz sistemskog *coaching*-a (ORSC): normalizacija. Kada kupac iznese problem, strah ili stres, dijagnostičar ga ne minimizuje, ali ni ne dramatizuje – on ga normalizuje: „To kroz šta prolazite je sasvim uobičajeno, mnogi se u vašoj poziciji suočavaju sa istim izazovima.“ Time se sa kupca skida teret srama ili osećaja da je usamljen u svom problemu, pa se sistem opusti dovoljno da se otvori prostor za tišinu. Normalizacija ne podrazumeva umanjivanje problema, nego skidanje emocionalnog naboja sa njega – čime se otvara prostor za iskren razgovor.

Postoji konkretan alat koji ovu specifičnost pretvara u tehniku: *clean language* (čist jezik), koji je krajem osamdesetih godina XX veka razvio psihoterapeut Dejvid Grouv (*David Grove*). Ideja je jednostavna i radikalna: prodavac koristi tačne kupčeve reči i metafore, a ne svoje. Time u razgovor unosi minimalan broj sopstvenih pretpostavki i prepušta kupcu potpuni prostor da sam razvije misao. Umesto da parafrazirate ono što je kupac rekao (i tako neprimetno iskrivite njegovo autentično iskustvo), vraćate mu njegove reči i nastavljate dalje sa ispitivanjem. Dva „čista" pitanja nose najveći deo posla:

- „A kakav je to [kupčeva reč]?" (Ako kupac kaže da je „haos na gradilištu", vi pitate: „A kakav je to haos?");
- „Ima li još nešto o [kupčeva reč]?"

Efekat je dvostruk: kupac stiče utisak da ga je neko saslušao, a vi dobijate dijagnostički materijal do kojeg nikada ne biste došli da ste mu podmetnuli svoju formulaciju. *Clean language* je, u tom smislu, ogledalo sistema – vraćate kupcu njegovu sliku dovoljno verno da je i sam jasnije vidi.

3.4. Organizacije kao živi sistemi – pristup ORSC

Ko čini sistem odluke

Praksa u radu sa timovima pokazuje da B2B prodaja daleko više liči na rad sa živim, organskim sistemima nego na rad sa izolovanim pojedincima. Organizacije poseduju svoje specifične uloge, unutrašnje odnose snaga, formalne i neformalne centre moći i sopstvenu, često skrivenu logiku donošenja odluka.

Pristup ORSC (sistemski *coaching* organizacija i odnosa) polazi od fundamentalne premise: da bi se razumeo sistem, neophodno je dati glas svim njegovim relevantnim delovima. Slušanje samo jedne osobe, bez obzira na to koliku formalnu moć ona imala u kompaniji, pruža iskrivljenu i opasnu sliku. U svetu poslovanja to znači da odluka najčešće ne propada zbog cene ili kvaliteta proizvoda, već zato što sistem koji je sutra mora nositi na svojim leđima uopšte nije uzet u obzir tokom procesa.

Vredi zastati na onome što ORSC – čije su autorke Marita Fridžon i Fejt Fuler (*Marita Fridjhon*, *Faith Fuller*) – zapravo tvrdi, jer ta teza iz korena menja ugao gledanja. Prema ovom modelu, tim ili grupa nisu puk zbir pojedinaca: između njih uvek postoji nešto treće – zajedničko „mi", kolektivna

inteligencija i specifična atmosfera koju ORSC naziva *Trećim entitetom* (*Third Entity*). Taj entitet poseduje sopstvenu mudrost, suštinski drugačiju od mudrosti bilo kog pojedinca u njemu. Sposobnost da se ta inteligencija sistema prepozna i adekvatno koristi naziva se inteligencijom relacionih sistema (*Relationship Systems Intelligence*), što predstavlja korak dalje od emocionalne (odnos prema sebi) i socijalne inteligencije (odnos prema drugome).

Za prodavca ovaj koncept donosi ključan praktični zaokret: kupac više nije samo osoba sa druge strane stola, niti prost spisak donosilaca odluka. To je živ sistem sa sopstvenim glasom. Umesto da ubeđujete pojedince jednog po jednog, cilj je da naučite da slušate šta govori sistem kao celina – gde mu je primarna energija, gde se javlja otpor, te kuda po prirodi želi da se kreće. Često je upravo taj „glas sistema" znatno pouzdaniji vodič ka održivoj odluci od pojedinačnog mišljenja najglasnije osobe u prostoriji.

Prevedeno na jezik dijagnostičke prodaje, profesionalac mora precizno da mapira:

- *Ko formalno donosi i potpisuje odluku i time pred spoljnim svetom predstavlja ceo sistem, iako je retko donosi sam?*
- *Ko lično ili operativno snosi rizik ako stvar krene po zlu?*
- *Ko mora interno da brani izabrano rešenje kada prodavac napusti zgradu?*
- *Ko ima tihu moć da opstruira, uspori ili potpuno zaustavi promenu?*
- *Sa kim će se kupac neformalno posavetovati pre nego što preseče?*

Bez ovih odgovora, svaka prodajna konstrukcija ostaje izuzetno krhka – čak i ako je sam sastanak bio ocenjen kao „odličan".

Operativni akteri kao tihi donosioci odluka

Sistem odluke nikada ne čine samo menadžeri i formalni donosioci odluka. Operativni akteri – ljudi koji će to rešenje svakodnevno koristiti, implementirati ga ili živeti sa njegovim direktnim posledicama – imaju tihu, ali često presudnu ulogu u opstanku saradnje.

Ako običan vozač viljuškara, magacioner, tehničar ili operater na mašini koristi rešenje koje vi prodajete, on je vitalni deo sistema vašeg kupca. Njegovo subjektivno iskustvo, otpor ili neformalni, usputni komentar upućen direktoru („Šefe, ovo stalno koči" ili „Ovi momci iz podrške su stvarno