

# Traže se vještine Super

■ Voditelji prodaje moraju biti vođe, treneri, mentori i psihoterapeuti. Prethodno iskustvo na terenu je nužno, svojim prodajnim timom ne smiju upravljati iz fotelje nego odlaziti na prodajne razgovore s njima, te razviti duboko psihološko razumijevanje za svoje suradnike. I da, moraju suvereno vladati teškim situacijama. Kako sve to pronaći u jednoj osobi?



Piše: Katica Katić

Biti voditelj u prodaji osiguranja nije ništa manje stresna zadaća nego biti savjetnik u osiguranju. Oba zanimanja povezana su sa svakodnevnim izazovima i frustracijama. A osobito dolaze do izražaja u vrijeme negativnih ekonomskih trendova kakvi trenutačno vladaju na tržištu. Uza što niže troškove ulaganja, profesionalno izabrati kvalitetne prodavače (savjetnike), integrirati ih u postojeći tim, dati im pravu orijentaciju, osposobiti za rad, osnažiti, razvijati i motivirati ih, biti im psihološka potpora i, u konačnici, zadržati ih u timu nije nimalo jednostavan zadatak. Pritom se mora uzeti u obzir i činjenica da je fluktuacija u prodaji osiguranja iznimno visoka te da timovi, u ovisnosti o veličini i vrsti prodajne organizacije, mogu biti mješoviti u smislu pravnog oblika zaposlenja (ugovor o radu, ugovor o djelu), što dodatno još više komplicira posao. I na kraju, treba navesti i činjenicu da u prodaji rade ljudi specifičnih osobnih karakteristika, zahvaljujući kojima mogu uspješno obavljati svoj posao, ali je voditeljima, s druge strane, jako teško izaći na kraj s takvim iznimnim osobnostima koje baš i ne vole da se upravlja njima, a osobito da ih se nadzire i kontrolira.

Uzimajući u obzir sve navedeno, nesumnjivo je da voditelj u prodaji treba posjedovati vrhunske karakteristike lidera kako bi mogao biti uspješan u svom poslu. Komunikacijske i (samo)motivacijske vještine, sposobnost rješavanja pro-

blema, kreativnost, te sposobnost prenošenja znanja i oduševljavanja drugih samo su neke od njih. Jer valja odgovoriti na izazove svoga radnog mjesta, koje su po mnogočemu veći i specifičniji od izazova voditelja drugih odjela u tvrtki.

## ■ Upravljanje iz fotelje ili podrška na terenu?

Vođenje u prodaji na više se načina razlikuje od svih drugih menadžerskih aktivnosti. Prva i najočiglednija razlika u odnosu na druge je ta da su zaposlenici prodajnog odjela većinu vremena odsutni, te nisu dostupni menadžerima. Tako i savjetnici u osiguranju većinu radnog vremena provode na terenu, nisu u vidokrugu nadređene osobe, za vrijeme obavljanja posla upućeni su sami na sebe te stoga zahtijevaju i sasvim drugi način vođenja u odnosu na zaposlenike koji su cijelo vrijeme u uredima i u svakom trenutku dostupni voditelju. U branši se stoga uvijek iznova postavlja pitanje koliko vodi-

telji u prodaji mogu uspješno upravljati prodajnim timom ako većinu radnog vremena provode odvojeno?

Pojedini stručnjaci iz područja menadžmenta prodaje smatraju da upravljanje prodajom "na distanci" ne može polučiti dobre rezultate. Zastupaju stajalište da voditelj ne može biti uspješan ako svojim prodajnim timom upravlja iz ureda, tj. iz uredske fotelje.

Prema njima, onaj tko u prodaji želi polučiti uspjeh, trebao bi 40 do 50 posto radnog vremena provoditi sa savjetnicima kod kupaca. Samo na taj način voditelj u prodaji može biti u mogućnosti ispuniti svoje dvije osnovne zadaće. Prva i najvažnija (međutim prečesto zapostavljena) je pomoći savjetnicima da što bezbolnije prebrode bezbrojne svakodnevne frustrirajuće događaje tijekom prodaje, kao i napade na njihovo samopouzdanje, te ih ponovno ohrabriti za nove izazove. Druga je promatranje ponašanja savjetnika prilikom obavljanja temeljnih zadataka, s ciljem zajedničkog razvijanja ponašanja koje će suradniku donijeti više uspješnih iskustava i pomoći mu da ostvari kvalitativne i kvantitativne ciljeve.

Na voditelju je i zadatak da otkrije kako se savjetnik odnosi prema kupcu. Ako jedna tvrtka ima za cilj kupcima ponuditi iznimnu kvalitetu usluge (primjerice, osjećaj kupca da je u dobrim rukama i dobro savjetovan), tada ostvarenje ovoga kvalitativnog cilja ovisi ponajprije o konkretnom ponašanju savjetnika. O

**Zbog straha da njihovi prijedlozi ne budu prihvaćeni i obezvrijeđeni jer nemaju iskustvenu podlogu, većina voditelja okrene se sustavu umjesto da se intenzivno pozabavi svakim pojedincem**

# mana



tome što kaže, kako kaže te način na koji nastupa pred kupcem. Voditelj koji mu je zadao upute trebao bi stoga povremeno i provjeriti način djelovanja prodavača na terenu. Jer, jedno je na licu mjesta vidjeti i osjetiti što se u svakoj fazi prodajno-savjetodavnog procesa događa, a drugo samo si to zamisliti ili pretpostaviti. No, unatoč svemu, većina voditelja preferira upravljanje iz fotelje. Jedni smatraju da je to jedini ispravan način, a drugi da, pored svih drugih upravljačkih obveza, jednostavno nemaju vremena.

## ■ Motivacija umjesto kontrole

Tko u prodaji osiguranja želi dobro rukovoditi, mora se oprostiti od ideje učinkovita upravljanja uz strog nadzor i kontrolu. Ljudi koji rade u prodaji imaju specifične osobnosti. Oni su prije svega slobodnjaci koji ne vole nikakva ograničenja koja sputavaju njihovu kreativnost, te bez obzira na to je li posrijedi savjetnik, key account ili prodajni menadžer, svaki od njih mrzi kontroling, administraciju i rad za radnim stolom. Oni vole komunikaciju s drugim ljudima (postojećim i potencijalnim kupcima), a iznad svega cijene slobodu i neovisnost. Zato, među ostalim, i biraju posao u prodaji gdje sami mogu kreirati radno vrijeme koje će pretežno provoditi izvan ureda. Uz to, u pojedinim vrstama prodajnih organizacija savjetnici su većinom honorarci koji se poslom prodaje u osiguranju bave samo povremeno.

## **Tko u prodaji želi dobro rukovoditi, mora se oprostiti od ideje učinkovita upravljanja uz strog nadzor. Ljudi koji rade u prodaji su prije svega slobodnjaci koji ne vole nikakva ograničenja**

U takvim tvrtkama voditelji samo ograničeno mogu koristiti svoje rukovodne funkcije. Planiranje prodaje i edukacije, definiranje ciljeva i nadziranje njihova izvršavanja vrlo je teško izvedivo. Stoga se savjetnicima, a osobito onima koji su honorarno zaposleni, ne može upravljati na način kao što se upravlja drugim zaposlenicima u tvrtki.

Kontrola u prodajnoj mreži teško je, dakle, ostvariva i većinom demotivirajuća. Ono što prodaja, međutim, treba jest motivacija. Pojmovi prodaja i motivacija usko su povezani. S jedne strane zato što je temeljna zadaća prodaje motivirati kupca da kupi proizvod osiguranja, a s druge jer savjetnici moraju imati visoku razinu motivacije kako bi iz mjeseca u mjesec mogli ostvariti zadane prodajne ciljeve. Većina savjetnika želi jedno – biti uspješni, biti na vrhu. No, njihova uspješnost ne mjeri se samo novcem nego i prestižem te priznanjem za ostvarene rezultate. Mnogi savjetnici iznimno su motivirani rang-listama, nagradnim putovanjima i sudjelovanjem na ekskluzivnim

događanjima. Drugima je, pak, dovoljna samo dobra zarada ili pohvala nadređenoga. Biti dio uspješna tima inspiracija je trećima. I naravno, mnogi od njih imaju sportsku ambiciju, biti na vrhu.

No, bez obzira na to o kojoj motivaciji je riječ, nužno je da voditelj bude u stanju otkriti što svakog savjetnika motivira iznutra i pomoći mu da svoju snagu iskoristi na najbolji mogući način. Uz to, velik dio savjetnika nije u stanju ostvariti svoje prodajne ciljeve pa je zadatak voditelja i da otkrije njihove slabe strane te im pomogne da ih kroz adekvatne programe osposobljavanja i edukacije anuliraju. Vođenje u prodaji zahtijeva stoga, više nego bilo koja druga menadžerska aktivnost, vrlo zahtjevnu raznovrsnost uloga, kao što su vođa, trener, mentor i psihoterapeut.

Kako sve to naći u jednoj osobi? S obzirom na učestalo nezadovoljstvo savjetnika svojim voditeljima, čini se da je jednako teško naći dobrog voditelja u prodaji osiguranja, kao i savjetnika.

## ■ Psihološka podrška u suočavanju s neuspjehom

Zahvaljujući gospodarskoj situaciji s jedne strane te sve drastičnijem rezanju troškova s druge, prodajni timovi jače su nego ikad izloženi velikom pritisku i izazovima. Intenzivna izloženost prodajnim neuspjesima, odgađanje ugovorenih termina, stornacije i nenaplaćene premije osiguranja, sve kompliciranija i opsežnija administracija frustriraju i često savjetnike dovode u očaj. Psihološka istraživanja su, pak, pokazala da frustrirajući događaji vode k smanjenoj učinkovitosti.

Dokazano je i da način na koji se pojedinac odnosi prema neuspjehu, bez obzira na njihov broj, ima utjecaj na njegovu produktivnost. Međutim, glavni zadatak upravljanja prodajom je prodajne timove i pojedince učiniti što učinkovitijima.

Stoga voditelj treba biti u stanju preuzeti i zahtjevnu ulogu psihoterapeuta kako bi nakon učestalih neuspjeha svakog savjetnika bio u stanju ponovno ga "dignuti iz pepela" i u što kraćem roku dovesti ga u stanje da ponovno može obavljati svakodnevne aktivnosti. Voditelj u prodaji treba biti u mogućnosti razviti duboko psihološko razumijevanje za svoje suradnike, kao i moći suvereno vladati teškim situacijama.

## ■ Nedostatak stručnog autoriteta

Još jedan veliki izazov u prodaji osiguranja veže se uz voditelje u prodaji bez prethodna prodajnog iskustva. Većina savjetnika u osiguranju, a kao što smo vidjeli i sami stručnjaci iz područja menadžmenta prodaje, smatraju da onaj tko nije iskusio prodaju na terenu ne može dobro shvatiti

problematiku i složenost posla prodaje osiguranja, pa samim tim ni dobro upravljati prodajnim timovima.

Voditelji bez prethodna prodajnog iskustva često stoga od savjetnika iz svog tima čuju izjave: "Da i sami imate iskustva s terena, znali biste da predloženo ne funkcionira; Provedite jedan dan sa mnom na terenu da vidite kako taj rad izgleda; Imate li Vi već iskustva u prodaji?; Kako ste se snalazili na terenu?" i sl. Unatoč tome što voditelj može posjedovati dobre menadžerske vještine, često se može naći u situaciji da bude izložen provokacijama iskusnih prodavača zbog nedostatka prijeko potrebnoga stručnog autoriteta u timu. Zbog straha da njihovi prijedlozi ne budu prihvaćeni i obezvrijeđeni jer nemaju iskustvenu podlogu, većina voditelja okrene se sustavu umjesto da se intenzivno pozabavi svakim pojedincem, upozna njegove jake strane, te mu pomogne da kroz ciljanu primjenu iskoriste tu snagu za povećanje prodajnog uspjeha.

■ **Problemi sa "zvijezdama"**

Gotovo svaki prodajni tim sastoji se od prosječnih prodavača, oni koji tu i tamo nešto naprave, top savjetnika, te zvijezda koje zahvaljujući svojim vrhunskim rezultatima u odnosu na druge uživaju

poseban status. Općepoznata je, međutim, činjenica da se sa zvijezdama koje najviše sjaju postupa u rukavicama. S tim je povezan i jedan dalekosežan problem koji je posebno izražen u većim prodajnim organizacijama, u kojima postoji nekoliko hijerarhijskih razina. Naime, zahvaljujući svojim rezultatima zvijezde imaju pristup top menadžmentu, i to često znaju dobro iskoristiti. Ako im nešto ne odgovara, direktno će se žaliti upravi. Voditelj prodaje koji im je direktno nadređen često je u nezavidnoj situaciji da i od drugih prodavača bude deklariran kao "slabiji". Teško da će ga i drugi onda shvaćati ozbiljno. Stoga jedan od najvećih izazova top menadžmenta u prodaji leži u tome da s jedne strane štite leđa voditelju pro-

**Stručnjaci iz menadžmenta prodaje smatraju da upravljanje prodajom "na distanci" ne može polučiti dobre rezultate. Zastupaju stajalište da voditelj ne može biti uspješan ako svojim prodajnim timom upravlja iz ureda**

daje kojeg su sami postavili na tu poziciju, inzistiraju od svih kategorija prodavača da poštuju njihove odluke, a s druge da ne stvore paniku i izazovu bijes kod zvijezda.

■ **Velika fluktuacija i izbor kadra**

Još jedan velik izazov za voditelje u prodaji osiguranja leži u činjenici da je fluktuacija prodajnog kadra iznimno velika. Za razliku od drugih odjela u tvrtki gdje do smjene kadra može doći i svakih nekoliko godina, u odjelu prodaje novi kadar pojavljuje se takoreći na dnevnoj razini. To podrazumijeva vrlo čestu aktivnost regrutiranja novog kadra, kao i njihove integracije u postojeći tim, kao i učestalo organiziranje edukacija. Regrutacija novog kadra u osiguranju vrlo je težak posao s obzirom na činjenicu da je potražnja za kvalitetnim kadrom velika, a ponuda drastično mala.

Potruga za kandidatima s poželjnim osobnim karakteristikama i kompetencijama koje jamče prodajni uspjeh u tako maloj ponudi identično je traženju igle u plastu sijena. Stoga se često uzimaju kandidati koji su daleko od zadanih kriterija, koji većinom ne mogu ispuniti zadane prodajne kvote, te se stoga kratko zadržavaju u timu, a posao voditelja stalno se vrti u krug. ■



**SAVARe**

Pozavarovalnica Sava, d. d.