

# Kako motivirati osoblje u prodaji

piše | prof.dr.sc. Zvonimir Pavlek

## Tko ostvaruje snove?

Prodaja je jedno od najstresnijih zanimanja uopće. Prodavači bilo kojeg tipa ili grane neposredno su suočeni s ljudima različitog kova, karaktera, navika, preferencija, iskustava, pa i političkih, klupske pripadnosti, koje strastveno zagovaraju.

Zadatak je prodavača da pronikne u unutrašnjost kupaca, da otkrije njihova stajališta i želje. Prodavači su ostavljeni na bojišnici s datim „naoružanjem“ i opremom, treningom i moraju u trenu pronalaziti prava rješenja.

U takovom dnevnom okruženju moraju postići dobre rezultate. Može tvrtka učiniti sve unutar svoje organizacije, ali ako prodavači nemaju realizacije, krvotok tvrtke slabi. U tom kontekstu stručnjaci koji se bave razvojem ljudskih potencijala često citiraju poznatu izreku W. Disney koji je naglasio ljudsku dimenziju u prostoru: „Možeš sanjati, kreirati, dizajnirati i graditi najljepši prostor na svijetu, ali tome trebaju ljudi koji će snove pretvoriti u realnost“.

Čim uđete u neku prodavaonicu, odmah će vam pasti u oči ili ljubazan smješak ili namršteno lice, prikladna odjeća ili nešto „bez veze“; osobe koja su spremne da vam pomognu, ili frustrirane „face“; kompetentnost u objašnjenu s jedne strane, ili ravnodušnost s druge; dociranje i „soljenje pamet“ ili pažljivo slušanje kupca, ulaženje u dijalog koji on očekuje. Odmah ćete prepoznaći onog koji uživa u poslu, okolini,



ima dobru plaću i dobiva priznanja i nagrade, koji je pri vrhu informacija, kojem šef ne naređuje, već se u njega pouzda. To su i prvi i stalni dojmovi koje kupac stječe na temelju komuniciranja s osobljem. Izbjite si iz glave kako čovjeku možete narediti da bude ljubazan, kreativan... Velike rezultate mogu postići u prodaji samo jako motivirani prodavači, a to se ne može postići dernjavom, kažnjavanjem i metaforički rečeno – udaranjem po stražnjem dijelu tijela, kako to često u našem mentalitetu rade „šefovi“.

U našoj maloprodaji nalazimo često isfrustrirane prodavače čiji gaziđe misle da će uštedjeti s niskom plaćom, a zapravo postiću suprotno – odbijaju se mušterije. Osoblje treba birati, trenirati i kultivirati prema dobrom odnosu s mušterijama, dobro s njima upravljati, stvarati dobru klimu za rad, ali i – motivirati ih da budu uspješni i učinkoviti.

Kod motivacije je definiranje rezultata jako osjetljivo područje.

Neposredni rezultati su važni, ali to nije jedini kriterij u ocjeni ljudi i motivaciji. Važno je ljudi usmjeriti prema onome što se želi postići, ali ne pod svaku cijenu. Važnije je razviti pozitivno stajalište koje onda omogućuje postizavanje ciljeva. Naime ne može se samo tako naivno reći: „Ajmo raditi rezultat...“, jer on zavisi od toga kako će ljudi svoja pozitivna stajališta i kreativnost usmjeriti prema prilikama na tržištu na kojem djeluju. U praksi uspješnih to i postoji što znači da se u ljudi mora imati povjerenja, moraju biti ovlašteni za svoj posao, mora im se dopustiti i rizik, mora ih se motivirati za timski rad. Timski rad ne znači skidanje odgovornosti, već participiranje u donošenju odluka na temelju poštovanja individualnosti. Zato se mora gajiti pozitivni pristup poslu i rješavanju problema, te entuzijaz-

zam koji je neobično važan u prijenosu osjećaja što je u osobnoj prodaji presudno. To je razlog zašto osooblje treba biti dobro motivirano, a za uzvrat moramo znati – što to oni trebaju i očekuju?

## Što ljudi očekuju na poslu?

Što ljudi najviše cijene i očekuju na poslu? Pomislili bi - plaća, ali ipak nije na prvom mjestu barem ne kod prodavača. Naravno, plaća kao kompenzacija mora biti poštena, fer, jer inače nema kreativnosti, entuzijazma, lojalnosti, a oni uspješni plaćaju i iznad prosjeka u svojoj branši.

Primjerice, jedno Galupovo istraživanje u SAD-u pokazalo je da je na prvom mjestu u očekivanju interesantan posao. Može se dobiti i dobre ljude, ali zadržati ih se može ako su oni zadovoljni na poslu, ako u njemu mogu zaista i uživati, a to se događa u stimulativnom okružju s manje stresa, gdje se može steći osjećaj o tome kako se može biti koristan, kreativan, prihvatljiv. To se kože realizirati u okolini u kojoj se osobu poštije, sluša njene prijedloge, inicijative, a to se onda osjeća na smiješku, susretljivosti, zadovoljnoj mušteriji i napretku poslovanja.

Plaća je u tom istraživanju tek na trećem mjestu i ona mora biti pravična, jer naročito se baš kod prodavača javlja neizrečeni osjećaj da „radim dobro i fer ako me tretiraš i plaćaš fer”, ili „Koliko para toliko...“. Nije teško to vidjeti i po njihovom poнаšanju. Uključivanje, participacija u odlučivanju velika je motivacija za zaposlene. Suvremeni procesi traže da se prodavači upoznaju s cjelinom posla, vizijom poduzeća da znaju kuda ide, koji su mu ciljevi. Kad se ljudi uključuje, saslušaju se njihovi prijedlozi onda se čovjek osjeća dijelom cjeline, ima osjećaj da doprinosi, da je važna on individua. Jako je važno stvarati reputaciju ili raditi u tvrtci dobre reputacije i djeliti taj ponos s drugima. U tome su mnogi važniji procesi od hijerarhije gdje klasični šefovi zapovijedanjem frustriraju podčinjene i guše inicijativu i kreativnost.



Dalje se u američkoj studiji spominje okružje koje stimulira zaposlenike u napadu konkurenčije koja ugrožava egzistenciju. Ljudi tamo očito ne traže zaštitu od onih na nekom „Markovom trgu”, već se uzdaju u tvrtku koja je u stanju da im u borbi s vukovima osigura egzistenciju.

U studiji ima još mnogo zanimljivih zaključaka. Primjerice, za Amerikance posao mora naravno biti i veselje (fun), zatim, oni veoma drže do toga da se vrednuje rad pojedinaca, grupa, da postoji mogućnost napredovanja. Moramo se s time složiti, jer to znači da se ide prema višem rangu potreba koje se zadovoljavaju u okolini u kojoj čovjek djeluje. Iz studije proizlazi da zaposlenici imaju i dugoročnije želje. Očekuju sigurnost, žele raditi u tvrtki koja ima dobru reputaciju, a to znači i plaću, učenje, napredovanje pa se tako dobiva osjećaj da se ta reputacija ne samo stječe, održava već i raste vlastitim doprinosom.

Činjenica je da su i Europljani priznali slične odnose, ali su na našem kontinentu nešto izražajnije hijerarhijske „vrijednosti“ i to naročito u očima šefova što postaje sve više - kočnicom motiviranosti. Kod nas još uvijek šefovi više dolaze do izražaja nego u naprednjijim zemljama i sustavima, ali i to se postepeno mijenja dolaskom mlađih generacija.

## Batina i mrkva

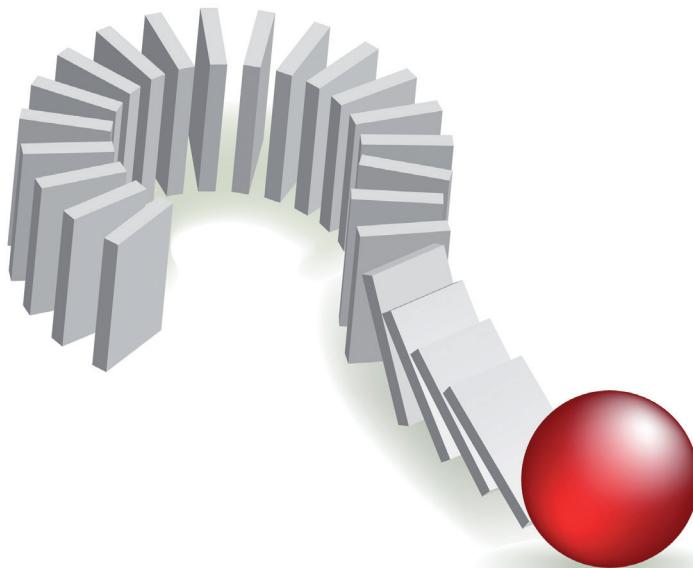
Za rangiranje potreba postoji opće prihvatljivo pravilo koje je poznato

kao Maslowljeva piramida. Na dnu piramide su osnovne psihološke potrebe u koje se ubraja hrana, zdravlje, san. Na to se nadograđuje sigurnost, pa pripadnost (ljubav, grupe). Zatim slijedi samopoštovanje i priznanje drugih, te aktualizacija samog sebe što znači postignuća koja proizlaze iz individualnog potencijala.

S vremenom ta piramida doživljava dopune i promjene, ali kad se njezinu suštinu ili aspiraciju pokuša prenijeti u navedene primjere kao što je poštovanje, participacija u odlučivanju, pohvale, želju za afirmacijom i korištenje vlastitog potencijala, onda je jasno da se sve to ne može kompenzirati novcem.

Novac mora biti i u to nema sumnje, samo to ipak nije sve. U pogledu novca su prodavači i najosjetljiviji. Nema apsolutne pravičnosti u raspodjeli, ali treba biti fer koliko god to prilike dopuštaju. Ako radite s prodajnim osobljem onda ćete osjetiti da oni burno reagiraju na veće nepravde. Pritom valja imati na umu i jednu dodatnu pojavu koja bi se trebala izbjegavati. Naime okupiranost „nepravdama“, osjećaj da je netko drugi dobio više za manji učinak, trud, zlaganje, dovodi do ljutnje, ispoljavanja negativne energije u svojoj okolini, porodicu. Okolica to osjeti, jer se javljaju negativne emocije na koje kupci isto tako negativno reagiraju.

A što je pak s nagradama i kaznama, ili balansiranjem batine i mrkve? Suvremni psiholozi i neurologisti odbacuju kao motivaciju. Slazem se s njima, jer je suvremeni čovjek sve emancipiranije biće, a to vidimo čak i na djeci! Kazne, bić sam po sebi već dovodi do demotivacije i povučenosti u sebe, plahog lica, što prodavačima ne treba. Začudo, slično je i s kratkoročnim nagradama ako nisu uklopljene u neki cilj višeg ranga. I tu je potreban oprez kako prodavač ne bi imali pred očima samo kratkoročnu zaradu, afirmaciju kod šefova i da ponašanjem daju poticaj ogovaranju, neetičkim postupcima, narušavanju statusa drugih. Te kratkoročne preokupacije mogu na ljudе djelovati kao droga – ništa se osim nje ne vidi. Zato valja u ljudi-



ma stvarati osjećaj da se nagrađuju u dugoročnom smislu da se vide u razvoju tvrtke i vlastitom napredovanju. Maslowu i njegovim kasnijim sljedbenicima možemo zahvaliti što se urušio klasični pristup motivaciji da je čovjek isto što i konj... pa ga treba nagrađivati mrkvom, a davati mu batine da izbjegava greške. Čovjek je mnogo komplikiranije biće, pa zato dugoročni poticaji koji se ogledaju u području priznanja, poštovanja, samopotvrđivanju, participaciji, napretku imaju važniju ulogu.

## Ophođenje s osobljem u prodaji

Vrijeme namrgodenih šefova sa strogim naredbama je prošlo, jer se tako ne motivira suradnike. Želite li zainstirati da suradnici budu graditelji dobrog biznisa, razmislite o sljedećim savjetima nastalih na temelju uspješne prakse, s namjerom da vidite kako to rade oni koji uspijevaju u poslu. Evo tih savjeta.

- **Prodajni menađer mora djelovati inspirativno** a ne naređivati. To je razlika između „narednika“ starog kova i modernih vođa. Lideri ne naređuju prodavačima samo ono što trebaju raditi, već i kako i zašto – da bolje razumiju, da to prenesu mušterijama.
- **Ne rješavajte probleme umjesto njih!** Često se šefovi prodaja prave važni pa ih se čeka da

dođu na teren i da oni rješavaju, čime umanjuju efikasnost prodaje i ulogu ljudi u neposrednoj prodaji. Isto tako se ne smije samo čekati što će reći šef, jer to demotivira i frustrira timove u prodaji, a omogućuje napredovanje ulicicama...

- **Dajte prodavačima mogućnost, opremu i resurse da budu učinkoviti.** Niste li već susretali prodavače koji vam ne mogu odgovoriti na vaše pitanje i kažu da ne znaju, kako nemaju mogućnosti, pa da im nitko to nije rekao... Ta frustracija prouzrokuje negativno stajalište kod kupaca. Zato ih oboružajte znanjem i ovlastima.

- **Hvali javno, a kritizira oči-uoci, privatno.** Javno priznanje motivira, a jasna kritika i razlozi zbog koje se upozorava u čovjeku rađaju vrenje pa mu to treba govoriti bez velike publike koja se naslađuje i ogovara te se ne postiže svrha. „Nasamo“ znači poticaj i korekciju za budućnost čime se rađa međusobno povjerenje. Sve je to iskušano i dokazano, ali mi bi opet po svojem, jer... (što?).

- **Objašnjavajte prodavačima kako su oni važni** jer to zaista i jesu. Oni dolaze u doticaj s mušterijom, oni njoj rješavaju probleme, kupac se u njih mora potuzdati. Konačno – prodavač je važan za – uspjeh u poslu.

- **Nemojte zaboraviti važne dane,** njihove rođendane, dajte im i prigodu da balansiraju svoj odnos prema obitelji (ravnoteža posla i osobnog života) – u tome pokazite svoj senzibilitet.

- **Nastojite dobiti povratne informacije i reakcije (feedback)** od svojih suradnika i zaposlenih – nemojte biti defenzivni oko njihovih ideja, saslušajte sugestije, prihvate ako je dobra, a objasnite razloge (ne kao – kako je to bez veze, glupost!) zašto se nešto ne može implementirati.

- Ne zaboravite i malo veselosti. Veliki američki menadžer i editor, osnivač US Today Al Neuharth rekao je da **šefovi bez smisla za veselje i najbolji posao čine dosadnim**. Tu onda nema ni poticaja, ni prave motivacije.

## Sustavi koji djeluju poticajno

- Postavljajte **ciljeve u međusobnom natjecanju** što može dodatno motivirati zaposlene, razvijajte duh natjecanja, entuzijazam. Prodavači vole natjecanja, koja mogu biti kratkoročna, ali i godišnja u mjerenu općih uspjeha po razrađenim kriterijima, pa onda „prodavač godine...“ Natjecanja se moraju temeljiti na mjerilima koje natjecatelji moraju usvojiti i u njihovom razdviranju participirati.

- **Razradite i bonuse kao sustav nagradivanja** - npr. u ponasanju, štednji, čistoći, uspjehu u provođenju akcija, u stvaranju vjernih ili oduševljenih kupaca koji dovode nove, u pomoći kolegama, u unapređenju poslovanja, savladavanju prepreka stjecanju novih vještina i još mnogo toga. Dakle nije sve u trenutnim prodajnim brojkama, trenutnoj dobiti što zagovaraju suvremena softverska rješenja koja se produju kao genijalna...

- **Participacija** dobiva sve veći značaj u procesnim organizacijama gdje ljudi djeluju u povezanom lancu. Doprinos pojedinca djeluje na proces i napredovanje, a oni

koji dolaze do izražaja, čiji prijedlozi se čuju ili ih se spominje, dobivaju na važnosti kao osobe, individue o kojima se vodi računa. A tek kad vide rezultate svog djelovanja u cjelini, onda se javlja ponos.

- **Poticaji za napredovanje** vode ispunjavanju viših ciljeva i potreba koje Maslow naziva samoaktualizacija. Vidjeti i osjetiti mogućnost napredovanja u zvanju, položaju, predstavlja veliku i dugoročnu motivaciju.
- **Ciljevi** ljudi motiviraju i valja ih postavljati u svim aktivnostima bilo da je to prodaja, ili druge djelatnosti koje se vežu uz prodavače – sport, društveno angažiranje, napredovanje, međusobna natjecanja i dugoročni strateški ciljevi. Loše je ako se ciljevi postavljaju tako da ih je teško dobiti, Oni moraju biti visoki, ali

onaj tko prema njima teži mora znati da će ih dostići, inače ostaje nemotiviran i ravnodušan. Rečeno žargoniskim rječnikom postoji jedna „caka“ koju prodavaci „premazani svim mastima“ dobro znaju... To su špekulacije u slučajevima kad se računa da ako se ispunjavaju svi ciljevi u primjerice prodajnim veličinama, onda se u narednom razdoblju postavljaju mnogo veći... To je rezultat kratkoročnog razmišljanja menadžera i nepoznavanje situacije.

- **Držite ljudi informiranim.** Valja ih informirati o tome što kompanija radi, kakovi su joj planovi dostignuća, o konkurenciji, promjenama na tržištu, promjena koje se očekuju. To daje osjećaj da radite zajednički posao. Zato držite putove komuniciranja otvorenim, održavajte sa-

stanke na kojima informirate i njima dajete prilike za izražavanjem, sudjelovanjem u donošenju odluka, iznošenju mišljenja i prijedloga.

- **Treninzi** su važni za stjecanje vještina, znanja u ophođenju s kupcima u savladavanju dostignuća suvremene prodaje koja se mijenja pod utjecajem informatizacija, category mangementa i novih saznanja. Onaj koji nije u toku sa suvremenim kretanjima, otpada iz konkurenциje. No postoji i saznanje da se nakon tri mjeseca zaboravlja čak 80% naučenih stvari iz treninga pa je potrebno neprestano obnavljati, a mišljenja poput onoga - „Ja to znam...“ otpadaju u kontroli nakon duljeg perioda.

Vidite da novac nije sve. Kad bi bio u pitanju samo novac, onda se lako kupi najbolje prodavače... ■

## Obnovite pretplatu na časopis Suvremena trgovina za 2011. godinu!



### SUVREMENA TRGOVINA - časopis za trgovinu



Godišnja pretplata iznosi 150,00 kuna

### NARUDŽBENICA

Preplaćujemo se za 2011. godinu na  
kompleta časopisa SUVREMENA TRGOVINA.

Časopis šaljite na adresu:

Datum:

MP

Potpis:

SENIKO studio d.o.o.  
10000 Zagreb, Trg kralja Petra Krešimira IV br. 3,  
tel./faks: (01) 3499 034