



# Marketing

PRODAJNE PRIČE ZA LAKU NOĆ

## Timski (zlo)duh

Sve je bilo puno lakše dok je Goran bio prodajni vuk samotnjak. Odgovoran samo za sebe, svoj rad i svoje rezultate, vaš omiljeni komercijalist je imao kontrolu nad situacijom. Komunikacija s kupcima, papirologija, povećanje prodaje, reklamacije... Sve su to bili zadaci s kojima je Goran uspješno žonglirao dok je „hodao po žici“ zvanoj hrvatsko tržište profesionalnim strojevima za obradu drveta.



A onda mu se dogodio uspjeh. Veliki uspjeh. Prodajni rezultati su konstantno i stabilno rasli, posla je bilo sve više usprkos recesiji. Uzakale su se potrebe za zapošljavanjem ljudi i povećanjem prodajnog tima. Goran je prestao biti samo komercijalist i postao voditelj čitavog tima ljudi. A tim traži organizaciju, delegiranje, upravljanje i mnoštvo drugih stvari s kojima se Goran nije do tada susretao u poslu niti je razmišljao o njima.

U prvom trenutku, Goran se dobro i snalazio. Na početku je ispod sebe imao samo jednog djelatnika i to je funkcionalo. No, kako je posao nastavio rasti, glad kupaca za njihovom ponudom je rasla te je otvorila prostora za još jednog djelatnika u terenskoj prodaji. Kad je principal konačno odobrio sredstva za izradu web-shopa, Goranov tim se začas proširio za još dva djelatnika na telefonskoj prodaji i podršci kupcima. Naravno, tu nije bio kraj. Rast kupaca je uskoro zahtijevao i zapošljavanje nova dva djelatnika u postprodaji koji su preuzeli zadatke oko reklamacija, servisne podrške i stručne edukacije dealera.

### TREBA VREMENA, PAMETI I TALENTA ZA VOĐENJE LJUDI

Zadnja novost u Goranovom timu od prije 3 mjeseca, su bile dvije djelatnice koje su zapoštene kako bi vodile brigu o administraciji, naplati i kuhanju kave. Dok si rekao keks, Goran je upravljao timom ljudi od šestero ljudi.

A tu su onda naravno počele brige i problemi. Prvo je Goran morao naučiti PRESTAVITI biti komercijalist i POSTATI voditelj tima. Prebaciti fokus rada s vlastite prodaje na prodaju čitavog tima. A naravno, s obzirom da je Goran bio tipičan predstavnik balkanske podvrste homosapiensa muškog roda (čitaj: tvrdoglav, lagano zaljubljen u svoju sliku, težak za promjene), polomio je nekoliko zuba na tom novom i važnom zadatku. Prepustiti kupce dje-

latnicima, delegirati zadatke, koncentrirati se na funkcioniranje tima u cijelini. Sve su to bili „orasi“ na kojima je Goran oštiro „voditeljske kutnjake“. Njegova mentorica, gospoda Ivana Tarleutti, bila je u pravu. Treba vremena, pameti i talenta za vođenje ljudi. Rad sa i na timu bio je tema i posljednjeg sastanka kojeg su Goran i Ivana upravo održavali u njezinom uredu. Petak popodne s Ivanom postao je već sasvim ugodna i željno očekivana tradicija za Gorana koji je zaista cijenio sve što je njegova mentorica napravila za njega u zadnje tri godine.

„I, Gorane, što ima novo u timu?“, upita Ivana pušći u šalicu vrućeg earl greya. Otpivši gutljajčić vrućeg čaja, Goran pomalo sjetno odgovori: „Pa, dobro je, rezultati su konstantni, otvorili smo još dva dealera u Slavoniji i Lici, web shop funkcioniра odlično, skinuo nam je puno operativnog tereta s leđa...“. „Ali...?“, sa smiješkom upita Tarleuttica svog štićenika na kojem je odmah primjetila dok je ulazio u njegov ured da ga nešto tiši.

„Paaa, ne znam kako da to kažem, ali mislim kako mi ova cijela priča oko vođenja tima postaje prilično veliki teret. Mislim, ne prodajno ili u kolici rada koju obavljam. Problem su ti moji ljudi!“. Ivana je tu odmah prekinula Gorana koji se taman spremao nastaviti s olakšavanjem voditeljske duše: „Gorane, da vas odmah prekinem – kad govorimo o Vašem timu, problem nikad nisu ljudi u timu. Problem je uvijek u voditelju! Vi ste odgovorni za tim i sve što se u njemu događa. Ako postoji bilo kakav problem, onda je on ili u tome što niste odabrali kvalitetne ljude ili u tome što im niste dovoljno jasno odredili i naučili što i kako moraju raditi.“

### POJEDINAC SE PRILAGOĐAVA TIMU

Goranu je ova tvrdnja-činjenica već od ranije bila poznata. To je nešto što mu je Tarleuttica rekla odmah na početku kad je počeo stvarati tim. „Da, znam, to ste mi rekli još na početku i o tome stalno razmišljali, ali stvar je u tome da sad imam šestero ljudi u timu. Šestero različitih karaktera, svjetonazora, načina razmišlja-

nja i agiranja. Čovjek tu stvarno mora biti psiholog, a ja to nisam. Evo recimo, ova dva komercijalista na terenu: jedan je super, proaktiv, razbijja, lomi i grze u radu. Ništa mu ne moram objašnjavati. Drugi je pak pomaže inertan, sve mu moram još jednom objasniti i svaki put provjeriti da li je zadatak dobro obavio. A da ne govorim o curama u operativi. Dobro rade svoj posao, ali uvijek naginju nekakvom spletkašnjenu. Kad se njih dvije udruže u nečemu, onda uvijek dođe do podjele tima u dvije struje. Tri struje, ako se dečki iz postprodaje stave na svoju stranu jer smatraju da je njihov posao najvažniji. S dečkima u telefonskoj prodaji je problem natjerati ih na više proaktivnosti, jer oni smatraju da je njihov zadatak uglavnom dizati slušalicu i potvrditi narudžbe sa web shopa. I sad aji ti tu vodi ljudi, svakom se moram prilagodavati!!!“, zaključi Goran lutajući i pomalo nemoćno pred veličinom zadatka kojeg svaki dan obavlja. Ivana nije kao obično odmah dočekala Gorana s nekom pametnom izjavom, već je kratko zašutila i uprla pogled kroz prozor. Nakon nekog vremena okrene se ponovo Goranu i reče: „Znate Gorane, morate pripaziti da ne trljate tu timsku „svjetiljku“ s pogrešne strane. Iz nje bi vam mogao izletjeti tamski (zlo)duh, a onda ćete imati silnih problema. Naime, slažem se s Vama u konačnici. Vi ne možete biti psiholog i znati sve o karakteru vaših ljudi. Psihologija se studira godinama, a i nakon godina rada, psiholozi su ponekad nemoćni pred zagonetkom zvanom „zašto ljudi rade to što rade?“. Vama ne treba (samo) psihologiju, vama prije svega treba jasno definirani skup pravila kako vaš tim mora funkcionišati i što svaki djelatnik u njemu mora raditi. Najgore što možete napraviti jest da se i vi i vaš tim prilagođavate nekom od članova. Ako se netko mora prilagodavati, onda je to vaš djelatnik koji se mora prilagoditi radnom mjestu koje mu je dodijeljeno. Ako krenemo prilagodavati radna mjesta ljudima, njihovim karakterima i slabostima, onda je to spirala dugoročne katastrofe. Da budem savršeno jasna: vaš djelatnik može biti što god on želi i kakav god on želi u svom privatnom životu, ali kad je na radnom mjestu, on mora biti ono što radno mjesto traži od njega. Oduvijek sam bila za tamski rad, pravo glasa, prilivačanje tudiših ideja itd. ali kad je u pitanju funkcioniranje tima, tu nema demokracije. Radiš ono što ti radno mjesto našlaže. Dakle ljudi se prilagođavaju radnim mjestima! To Vam mora biti temeljna ideja i od nje nemojte odustajati!!!“.

### ŽELJEZO SE KUJE DOK JE VRUĆE

Goran je sa zanimanjem pratio izlaganje mentorice, a kad je završila htio je postaviti završno