



Petar Majstrovic

Optimalna veličina i organizacija prodajnog tima (1. dio)

Tijekom projekta obuke prodajnog tima, moj klijent i direktor odlično pozicioniranog proizvođačkog poduzeća izrazio je sumnju u dobru organizaciju i optimalnu veličinu svog prodajnog tima rekavši: „Mislim da nas je posao prerastao, nisam siguran ima li nas u prodaji dovoljno i možemo li se bolje organizirati? Kako bi trebali razmišljati kod postavljanja organizacije?“

Poduzeće djeluje u B2B segmentu u industriji ambalaže. Dobra prodajna praksa tvrtke je redovito posjećivanje kupaca u regiji pa bi prodavači trebali većinu vremena provoditi na terenu.

Postavite organizaciju da bi služila kupcima, a ne Vama ili Vašim proizvodima

Iako mnoge organizacije za sebe kažu da su tržišno orijentirane, još uvijek žive u svijetu proizvoda. Obučavaju svoje ljude da budu stručnjaci za proizvode, umjesto za kupce. Naravno da je prvo pravilo prodaje poznavanje proizvoda, ali danas se ide dalje od toga. **Kupci žele prodavača koji je sposoban „ući u njihov svijet“.** Što to znači? Ako ste Vi kupac koji se bavi npr. proizvodnjom mliječnih proizvoda i ako imate problem s ambalažom, kakvog prodavača trebate? Vjerujem da bi bio idealan onaj koji pozna Vašu industriju i Vaš problem kao da je njegov, i koji zna kako ga riješiti i to odmah. U dvadeset godina rada u prodajnom menadžmentu susreo sam mnoge prodavače koji su odlično poznavali proizvode, ali kad bi ih pitao nešto o korištenju tih proizvoda iz konteksta moje industrije ili kako da riješim specifičan problem, najčešće nije bilo upotrebljivih odgovora. Na žalost, veliki broj prodavača i danas misli da dubinsko poznavanje kupčevog poslovanja i kupčeve industrije nije njihov posao. **Pitanje za Vas glasi: „Je li Vaša organizacija postavljena tako da usmjerava prodavače prema rješavanju problema**

kupaca ili ih navodi da prodaju proizvode“. Ako ste zaista orijentirani prema kupcima postavite organizaciju koja će se usko povezati s tržišnim segmentima, rješavati njihove probleme i tako dodavati vrijednost.

Postavite organizaciju uvažavajući matematiku

Dobar prodajni menadžer voli brojeve. Primijenit će Pareto princip 80/20, staviti ga u kontekst prodaje i reći „20% klijenata donosi nam 80% prodajnog rezultata“ ili „20% klijenata ima 80% kupovnog potencijala“. „Stoga ću 80% prodajnih resursa usmjeriti u kombinaciju 20% najvećih i najpotentnijih klijenata“. Pravilo se ne mora shvatiti egzaktno, ono služi više kao načelo koje menadžera upućuje na potrebu klasifikacije klijenata prema kupnji, potencijalu kupnje i sl. Sad treba odrediti koji kupci gdje pripadaju. **Uobičajena je podjela na kategorije A, B, C gdje se kupcima s najviše prometa/potencijala/važnosti alocira najviše resursa tj. najveći broj prodajnih posjeta, a kupcima s najmanje potencijala najmanji broj posjeta** (ili ih se može obrađivati teleprodajom). Kad se svim kategorijama kupaca dodijeli potreban broj posjeta sa pripadajućim trajanjima i kad se sve pomnoži i zbroji, doći će se do ukupnog broja sati prodajnog rada koji je potreban za ostvarivanje plana. Ovim smo izračunali ukupno vrijeme koje će prodajni tim utrošiti na sastanke, ali to nije sve. Na dobivene sate mora se dodati vrijeme potrebno za dolazak na lokacije kupaca, vrijeme za administrativne poslove, interne aktivnosti i koordinaciju i ostale aktivnosti od kojih se sastoji radni dan prodavača. Ukupna suma radnih sati poslužit će kao matematički

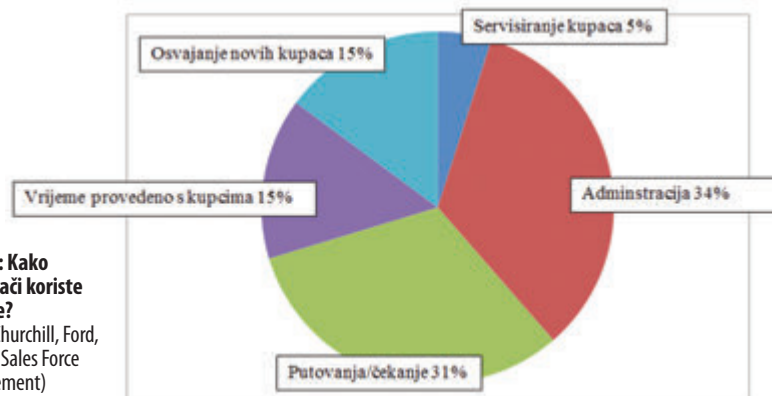
okvir za planiranje optimalnog broja prodavača i pratećeg osoblja u timu. Zanimljiv je podatak kako prodavači koriste raspoloživo vrijeme (**Slika 1.**).

U kontekstu izračuna potrebnih vremenskih resursa u prodaji zanimljiv je podatak o tome kako prodavači koriste raspoloživo vrijeme. Navodim primjer istraživanja koje je rađeno u Americi (jer domaćih istraživanja nema) u B2B segmentu. Iako ovakav raspored vremena u prodaji nije idealan, vjerujem da bi ga mnogi domaći menadžeri poželjeli.

Postoji više istraživanja koja potvrđuju iste nalaze, a to je da se manji dio vremena utroši na najvažniju aktivnost, a to su razgovori „licem u lice“ s kupcima. Obzirom da iz ove aktivnosti dolazi najveći dio rezultata, logično je da će dobar menadžer tražiti načine da poveća taj dio. S druge strane, ogroman dio vremena odlazi na putovanja i administraciju pa će se taj dio nastojati reducirati.

Većinu menadžera ovdje muči isti problem, a to je kako doći do podataka. Slažem se da je mjerenje zahtjevno, ali ipak sugeriram da se počne s vođenjem dnevnika aktivnosti u prodaji ili s drugim tipom mjerenja. Bez mjerenja nećete znati što se događa, gdje su uska grla učinkovitosti i što točno u organizaciji treba korigirati. Radit ćete na intuiciju, a to više nije dovoljno dobro. Možda je bilo dovoljno dobro nekad, u dobrim godinama povoljnog okruženja. Danas, u nepovoljnom okruženju greške „isplivaju“ u različitim pojavnim oblicima, a menadžerska znanja i tehnike još više dobivaju na važnosti.

U nastavku članka čitajte o najučinkovitijim oblicima organizacije prodaje.



Slika1.: Kako prodavači koriste vrijeme? (Izvor: Churchill, Ford, Walker: Sales Force Management)