



Petar
Majstrovic

Optimalna veličina i organizacija prodajnog tima (2. dio)

U prošlom broju naveo sam dio ideja i savjeta koje su mom klijentu poslužile kod reorganizacije i optimizacije prodajnog tima. U ovom broju govorimo o podjeli poslova unutar prodajne organizacije, opravdanosti specijalizacije u prodaji i čestim greškama kojima su kod dizajniranja prodajne organizacije skloni manageri.



Kada je potrebna specijalizacija prodavača?

Prije nego odabere određeni organizacijski oblik za svoj prodajni tim, dobar manager će razmisliti o podjeli prodajnih poslova i razni specijalizacije svojih prodavača. Poznato je da podjela poslovanja na aktivnosti i dodjela aktivnosti pojedinim specijalistima može povećati ukupnu učinkovitost. Tada svaki specijalist može usmjeriti sve svoje snage na određenu aktivnost, a manager će voditi računa o sklonostima, talentima i motivaciji pojedinaca za određene poslove.

Ponekad je uloga prodavača sa aspekta prodajnog asortimana toliko jednostavna da organizacija neće imati koristi od podjela ili specijalizacije prodavača. Primjerice ukoliko se radi o prodaji jednostavnih proizvoda ili prodaji samo jednog proizvoda npr. plastičnih čaša, vjerojatno neće biti potrebe za specijalizacijom. Od prodavača se tada očekuje da vode računa o svim prodajnim aktivnostima prema svim kupcima na svom teritoriju.

Ipak, u poslovnoj praksi puno su češće situacije gdje su prodajni asortimani široki i zahtjevni, a prodajne aktivnosti složene, pa se od prodajnih managera zahtijeva podjela asortimana i aktivnosti. Primjerice, proizvođač Ericson Nikola Tesla ima prodavače koji su zaduženi isključivo za digitalne telefonske centrale, dok proizvode iz drugog segmenta prodaju drugi prodavači.

Koordinacija i integracija prodaje

Koliko duboko će se u podjeli posla i specijalizaciji ići odlučuje management, vodeći računa da je svaka slijedeća organizacijska dubina dodatna komplikacija s aspekta koordinacije i integracije. Naime, podjela i specijalizacija poslova te dodjela zadataka različitim zaposlenicima provodi se zbog povećanja učinkovitosti. Da bi se učinkovitost zaista i dogodila, potrebno je metaforički rečeno rastavljene dijelove sinkronizirati i uhodati da funkcioniraju kao cjelina, za što je potrebna dobra koordinacija. Što je više organizacijskih dubina i raznih specijalizacija, koordinacija je zahtjevnija, a integracija ima tendenciju slabljenja. Potrebno je pronaći pravu mjeru ne gubeći iz vida cilj, a to je učinkovitost cjeline. Ponekad manageri predetaljno isplaniraju organizacijsku strukturu i zaborave glavnu premisu koja glasi: **dobra organizacija mora biti učinkovita i jednostavna za upravljanje.**

Najčešća greška managera u planiranju organizacije

Najveći broj poduzeća koristi dobru praksu koju donosi podjela poslova i specijalizacija unutar prodajne funkcije. Ipak, u radu s klijenti-

ma u velikom broju situacija (gotovo u pravilu), primjećujem jednu veliku nepravilnost u postupanju managera. Radi se o grešci koja može ozbiljno utjecati na stabilnost i kontinuitet rezultata prodaje. Prodajni manageri i direktori skloni su organizaciju graditi prema kadrovima koji su im na raspolaganju, ponekad i zbog irelevantnih ili sentimentalnih razloga, kao što su npr. vjernost poduzeću, iskustvo i sl. Sve su to poželjne osobine, ali najčešće nisu presudne u kontekstu o kojem govorimo. Važno je držati se starog provjerenog pravila: „**Kod organizacijskog dizajna organiziraju se poslovi, a ne ljudi**“. Drugim riječima, **nemojte graditi organizaciju gledajući kakve kadrove imate u poduzeću, jer ste time automatski pristali na kompromis** koji vas može skupo koštati. Jednom kada postavite organizacijsku shemu i pripadajuće pozicije, znat ćete kakve vještine, osobine i kvalitete trebaju imati ljudi na svakoj poziciji. Ako takve ljude nemate unutar svoje organizacije morate ih izgraditi treningom ili se izboriti za njihovo zapošljavanje. Nikada nemojte pristati na kompromis i dodijeliti poslove zaposlenicima koji za njih nisu kvalificirani.

U idućem nastavku čitajte o najučinkovitijim oblicima organizacije prodajnih snaga.