



Foto: Tadej Kviet

## So vaši tržniki zaspali?

### Kaj storiti, ko prodajna ekipa ne daje pričakovanih rezultatov?

Bojan Ivanc, Analitika GZS



svetovalec

**Vežite prodajne rezultate na prodajne uspehe, pri čemer bi moral variabilni delež znašati vsaj 30-50 % končne plače.**

**Izziv za poslovodstvo:** Pred štirimi leti smo se odločili za vstop na nov strateški trg, kjer kljub gospodarski rasti nismo dosegli ciljnega izplena. Oblikovali smo tudi prodajno ekipo, ki pa ne dosega zelenih rezultatov. Še več, realizacija prodaje na zaposlenega vztrajno pada, medtem ko konkurenca uživa visoko rast. Občutek imamo, da so postali zelo pasivni ter s sektorjem proizvodnje, ki skrbi za pripravo prodajnega predloga, ne sodelujejo. Njihove plače so relativno visoke, vendar tudi to ne vpliva na njihov prodajni uspeh. Kvaliteta našega produkta in cena sta bili s strani neodvisnih agencij za analizo trga ocenjeni kot zelo konkurenčni.

Vaš izziv je v osnovi povezan z dobro analizo stanja. Možno je, da ekipa nima pravega vodstva ali pa oblikovana plačna politika prodajnikov ne motivira v zadostni meri, da bi dosegali ali celo presejali rezultate.

#### Kakšne rešitve imate?

Če je vaša prodajna ekipa sestavljena predvsem iz domačega kadra, je možno, da ji primanjkuje veščin za delo s tujimi kupci ali pa ne delujejo timsko. V tem primeru razmislite o morebitnem dodatnem vložku v ekipo z namenom okrepitve njihovih znanj (kulturne razlike v komunikaciji) in sodelovanja (specializirani team buildingi).

Razmislite tudi o prodaji prek lokalnega podjetja z lokalnim osebjem. Dvig prodaje na trgu lahko

dosežete tudi prek partnerjev ali distributerjev. Zadnja možnost je, da trg zapustite, kar pa bi bilo brez temeljite preučitve drugih možnosti škoda, saj omenjate visoko rast, ki jo dosega konkurenca.

Osnovno vodilo pri odločitvi naj bo, kje naj bo prodajna ekipa stacionirana, da bo za svoje stroške opravljanja funkcije uspešno povečevala prodajo in ustrezno komunicirala tudi s proizvodno funkcijo.

#### Kako jih motivirati

Visoka plača je le delna motivacija in tudi morebitni dvig ne zagotavlja prodajnega preobrata, saj učinek dviga izzveni že po nekaj mesecih. Precej pomembnejše je objektivno vezati prodajne rezultate na prodajne uspehe, pri čemer bi moral variabilni delež znašati vsaj 30-50% končne plače.

Cilji naj bodo pošteno oblikovani, vi pa dovolj fleksibilni pri upoštevanju nenadnih zasukov na trgu, ki bodo objektivno vplivali na prodajne številke.

Razmislite o nedenarnem nagrajevanju, ki zahteva večji angažma kadrovskega oddelka, ki mora sodelovati pri oblikovanju takšnih nagrad, ki bodo dvignile samospoštovanje posameznega prodajnika. Kosilo z upravo, izredno dodeljen dopust in plačano izobraževanje je nekaj najbolj tipičnih primerov, lahko pa so glede na starostni profil to tudi nov pametni telefon ali karte za pomembno nogometno tekmo.

#### Kaj, če je težava v ekipi ...

Nedelujoča ekipa ne bo uspešna niti ob primerni plačni stimulaciji. Smiselno je poiskati strokovno pomoč, psihologa, ki bo z neodvisnimi intervjuji hitro identificiral ključno pomanjkljivost. Možno je tudi, da bi delovanje okrepila vključitev novega sodelavca iz ciljnega trga, kjer se prodaja vrši.

#### Izločitev prodajne funkcije

Če presodite, da so ključ do uspeha vaših tekmecev predvsem prodajniki iz lokalnega okolja, je smiselno, da to strategijo replicirate. Še posebej, če gre za oddaljeno tržišče.

Ključno je poiskati primerne ljudi, ki jim lahko zaupate, v kolikor pravno okolje ni v zadostni meri razvito, da bi ščitilo vaše pravice lastnika. Smiselna je tudi delitev dela dobička lokalne enote, saj bodo tako zaposleni motivirani za rast poslovanja in obvladovanje stroškov. **gg**



Foto: Depositphotos