

**TRAŽI SE:**

**NAJBOLJI  
PRODAVAČ**

**NAGRADA:**

**Morate ponuditi  
više od novca**

Uz naprednu tehnologiju i mnogo dostupnih informacija proizvodi su danas vrlo slični. Ako je kupac prije odluku o kupnji donosio na temelju kompetitivnih prednosti pojedinog proizvoda, kako danas odlučuje o tome? Jesu li važnije inovativne karakteristike proizvoda i usluga ili prodavači koji osiguravaju doživljaj usluge i zadovoljstvo kupaca?

**J**edna uspješna tvrtka nudi visokokvalitetan i inovativan proizvod no ima teškoća s visokom fluktuacijom prodavača. Kao klijent zadovoljni ste proizvodom, ali počelo vas je smetati što vas stalno kontaktiraju novozaposleni prodavači koji vam nude dodatne usluge. Postavljate si pitanje: što ne valja u toj kompaniji da se prodavači stalno mijenjaju? Reflektira li se to i na proces proizvodnje i kvalitetu proizvoda? Problem fluktuacije ili nedovoljno motiviranih prodavača očigledno utječe na krajnje zadovoljstvo kupaca. Što učiniti? Krenimo od toga što uopće utječe na prodajni rezultat odnosno učinak prodavača. Prije svega važna je želja prodavača da proda proizvod (motivacija), nadalje važno je i kako ga prodaje odnosno kako se koristi prodajnim alatima. No može li svatko biti prodavač? Ne, jer su bitne i određene prodajne predispozicije.

#### Motivacija: novac ili...?

Vrlo često (čak i prečesto) smatra se da je za prodavače ključni motivacijski faktor – novac. Krećući od tog stajališta, tvrtke sustave nagradivanja prodavača temelje isključivo na finansijskim nagradama. Prodavači stoga imaju veći udio bonusa ili varijabilne plaće u ukupnim primanjima, posebice u odnosu na neka druga zanimanja.

Novac i primanja jesu bitan faktor zadovoljstva, ali samo ako ga netko nema dovoljno za zadovoljavanje vlastitih potreba. Drugim riječima, novac neće prodavače činiti zadovoljnima ili spremnima na dodatni trud i angažman. Činit će ih samo manje nezadovoljnima

Imala sam prilike raditi u jednoj tvrtki koju je zanimalo kako se razlikuju prodavači s dobrim prodajnim rezultatima od onih koji imaju slabije prodajne rezultate. Osim niza karakteristika osobnosti (ili prodajnih predispozicija) jedna od ključnih razlika između dobrih i loših prodavača bila je – motiv za postignućem! Stoga, bonusi i varijabilne plaće nisu jedini način motiviranja prodavača. Ako nema prepoznavanja i priznanja postignuća, gotovo da nema tog novca koji će prodavača dugorično zadržati u nekoj kompaniji ili ga učiniti angažiranim u pružanju informacija s tržišta o potrebama i željama klijenata, novim trendovima, predlaganju poboljšanja proizvoda i usluga, poboljšanja procesa...

Prepoznavanje ne mora biti nužno u obliku tapšanja po

ramenu nadređenih, već se može postići i na različitim okupljanjima na kojima najbolje prodavače ističu i prepoznavaju nadređeni, ali i kolege. Stvarni osjećaj postignuća i prepoznavanje doprinosa i rezultata može se postići i 'ekskluzivnim klubovima'; 'top 10' ili 'top 100' najčešći su primjeri s kojima se susrećem u praksi.

**Stjecanje vještina** Dobri rezultati i kvalitetna usluga ne događaju se sami po sebi već zahtijevaju trening. Razmjenjujući iskustva i razmišljanja sa svojim kolegom, prodajnim trenerom, došli smo do zaključka da iako neki polaznici na treningu iskazuju prodajne vještine u 'stvarnom svijetu' zakažu. Kada

se nađu u stvarnim situacijama u kojima trebaju pokazati naučeno – jednostavno ne ispune ta očekivanja. Pa ako su na treningu iskazali vještine korištenja prodajnim alatima, zašto to onda ne učine i pred klijentom, posebno zahtjevnim? Što nedostaje u poveznici između prodajnih treninga i učenja prodajnih vještina i prodajnih rezultata?

Neka nitko ne pomisli kako smatram da prodajni treninzi nisu potrebni. Pitanje je: mogu li svi pojedinci, neovisno o ka-

**NOVAC** je važan faktor zadovoljstva, ali neće sâm po sebi učiniti prodavače zadovoljnima ili spremnima na dodatni trud i angažman. Činit će ih samo manje nezadovoljnima

rakteristikama i predispozicijama zaista primjenjivati naučene prodajne tehnike? Ili moraju prije toga razviti vještine koje će im osigurati prepoznavanje potreba kupaca ili pravovremeno zaključenje prodaje. Ima li smisla ulagati u učenje prodajnih vještina ako prije toga nisu utvrđene prodajne predispozicije?

**Prodajne predispozicije** Odabir i zadržavanje visokoproduktivne prodajne sile ključno je za svaki organizacijski uspjeh. Većina organizacija svjesna je važnosti privlačenja i zadržavanja produktivnih prodajnih djelatnika. Ali čini se ipak da je previše odbira već na početku osuđeno na propast i – nepotrebnu fluktuaciju. Većini prodajnih menadžera nedostaje dobra osnova i alati za dijagnostiku prodajnih predispozicija te stoga većinu odluka o zapošljavanju doneće na temelju 'good feelinga'.

Ono što prodavače može spriječiti u upotrebi prodajnih tehnika i alata neadekvatna je primjena vještina upravljanja vlastitim emocijama i mislima. Posebno u situacijama kada emocije blokiraju ili limitiraju njihovu učinkovitost. Prodavače bi trebalo zapošljavati na temelju prodajnog iskustva, znanja o proizvodu i kontakata, a otpuštati zbog slabe realizacije prodajnih rezultata, negativnog stajališta ili loše suradnje s drugima. □



piše **BARBARA RUŽIĆ**  
Artis Rei d.o.o.

#### PODSJETNIK

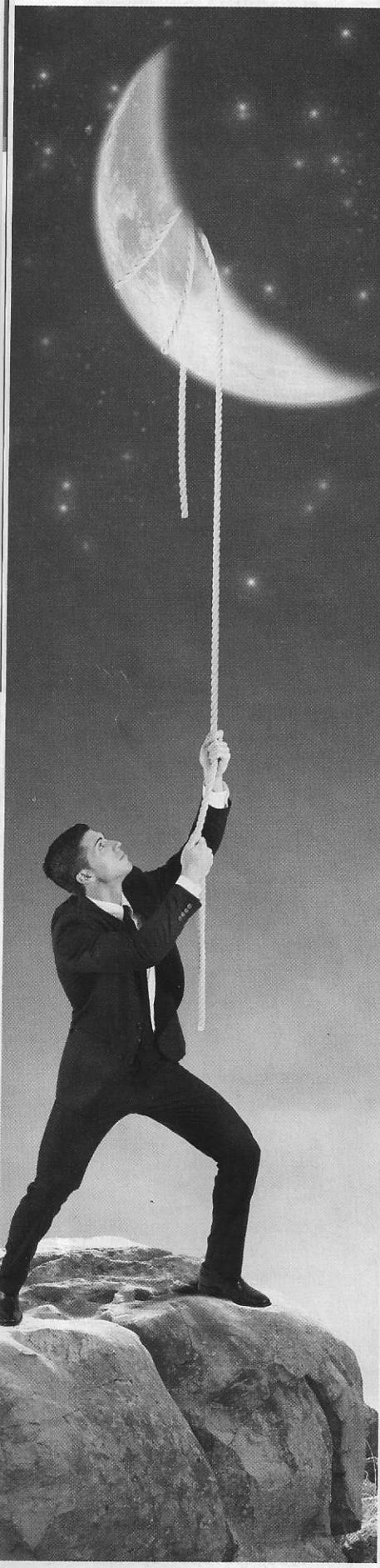
#### Ne zaboraviti

- prodavač razvija osnovnu kompetentnost na radnom mjestu za šest mjeseci
- prodavači postaju profitabilni za kompaniju u kojoj rade između 12–18 mjeseci
- prodavač postiže svoju punu produktivnost za dvije do četiri godine

#### MOTIVACIJA

#### Što pokreće najbolje

- ostvarenje prodajnih rezultata
- ustrajnost da ostvare 'nemoguću prodaju'
- imaju naglašenu potrebu natjecati se s drugima, biti bolji od drugih i istaknuti se
- usmjereni su na učenje i razvoj stručnosti u određenom području te su stoga otvoreni za isprobavanje različitih prodajnih pristupa
- uspjeh smatraju rezultatom svog talenta, sposobnosti, ustrajnosti i uloženog truda



## Deset prodajnih grijeha zbog slabih vještina

### 1. NEDOSTATAK OPTIMIZMA I LOŠA KONTROLA MISLI

Prodaja je zanimanje koje dobiva najviše 'ne' odgovora. Ako prodavaču nedostaje optimizma, samopoštovanja, nema kontrolu negativnih misli ili loše upravlja stresom, velika je vjerojatnost da će ga deprimirati dobiveni 'ne' odgovori. To će dovesti i do određenog razdoblja neaktivnosti pa čak i sumnji u vlastite sposobnosti.

#### • Jeste li to vi?

Potencijalni klijent unatoč tome što vas je obećao nazvati, nije nazvao i ne odgovara na vaše pozive. Pomicat ćete da ne želi surađivati s vama ili da ste nešto pogrešno učinili. Počet će pitanja i razmišljanje poput: 'Što ako...', 'Trebao/la sam reći...', 'Ne sviđa mi se što se ne javlja. Ovo neće dobro završiti...', 'Nadam se da neću zbog toga...'.

No u većini slučajeva osoba koja vas ne zove unatoč obećanju ima stotinu drugih stvari na pameti. Ili jednostavno treba vremena da posloži neke odluke ili procese unutar kompanije.

#### • Što učiniti?

Pesimistične, negativne i limitirajuće misli inhibiraju uspješnost. Da bi se to izbjeglo može se učiniti sljedeće:

- tijekom sastanka provjerite ima li klijent neke sumnje ili eventualne teškoće unutar kompanije, a koje mogu utjecati na zaključenje prodaje. Time ćete eliminirati moguće pesimistične misli i nepotrebno trošenje energije, ali i pomoći klijentu u rješavanju njegovih bojazni i problema
- osvijestite vlastite 'što ako' ili 'ne sviđa mi se' misli. Dajte sami sebi neki signal za njihovo zaustavljanje; npr. stisak šake ili 'palac gore'
- zamjenite pesimistične misli pozitivnima: 'U ovakvim situacijama obično je klijent imao nekih teškoća unutar kompanije...', 'Do sada sam imao dobre rezultate...', 'Poznajem dobro proizvode i upotrebljavam prodajne alate...'

### 2. SLABA KONTROLA IMPULSA

Razmotrimo sljedeći primjer. Uslužna agencija vodila je komplikirane pregovore s velikim globalnim klijentom. Budući da su već surađivali nekoliko godina, agencija je znala koju cijenu može postići i kako će uopće ići tijek dogovora o cijeni. Proces pregovaranja bio je dugotrajan i iscrpljujući te je osoba koja je vodila pregovore u jednom trenutku napisala: 'Ajmo se prestati mučiti i gubiti vrijeme. I tako će biti onako kako vi kažete. Recite iznos i krenimo dalje.' Ta pričljivo emotivna i nekontrolirana reakcija izazvala je sljedeću reakciju: klijent je ove godine odlučio razmotriti situaciju na tržištu i raspisati natječaj.

Posljedice slabe kontrole impulsa su: pretjerano emotivne reakcije i 'teške' riječi zbog kojih se kasnije zažali, prerana prezentacija proizvoda: argumenata i

'benefita' prerano spuštanje cijene ili nuđenje dodatnih popusta, prerano zaključivanje prodaje i nekonzistentnost u traženju novih kupaca.

#### • Što učiniti?

- razmisliti, uzeti odmak ili pauzu
- aktivno slušati klijenta i biti usmjeren na njegovu trenutačnu situaciju i stvarni problem
- ako su nas pitali 'zašto nam je cijena tako visoka', prebaciti razgovor na dodatnu vrijednost koju klijent dobiva ili ono što su klijenti rekli, npr. 'prethodna kupnja isključivo temeljem cijene bila je nekoliko puta skuplja'
- provjeriti s klijentom koji su preostali koraci do zaključenja prodaje te ima li još nekih dodatnih nedoumica ili otvorenih pitanja.

### 3. NEDOSTATAK SAMOPOŠTOVANJA

Nedostatak samopoštovanja može imati nekoliko različitih posljedica. S jedne strane, nedostatak samopoštovanja može utjecati na to da se odmah (nepotrebno) spusti prvobitno ponuđena cijena. S druge strane može dovesti do defenzivnog ili agresivnog ponašanja, posebice ako klijent preispituje strategiju, pristup, proizvod ili uslugu. Ili se jednostavno prodavač počne ponašati kao da je na 'natjecanju znanja' kako bi pokazao koliko zna o proizvodu ili koliko je 'pametan'. No koliko god uspješan i stručan bio, ako se prodavač postavlja kao najpametnija osoba u prostoriji – to rijetko funkcioniра. Otvoreno priznati da je pogriješio ili da je pogrešno procijenio situaciju uvijek je privlačna karakteristika. Ali mora biti iskreno.

### 4. NEDOSTATAK SAMOSVJESNOSTI

Prodavač koji ima razvijenu samosvjesnost poznaje svoj stil prodaje i razumije što funkcioniра, a što ne funkcioniira kod određenoga klijenta. Odnosno, znaće je li njegovo ponašanje adekvatno u konkretnoj situaciji (npr. je li previše agresivan) i kako prilagoditi svoje ponašanje u interakciji s tim klijentom.

#### • Što učiniti?

- Razmotriti ZAŠTO su prodajni rezultati slabiji:
- razgovara li se s pogrešnim osobama koje ne donose odluku
  - kontaktiraju li se klijenti koji i nisu zainteresirani za proizvod
  - previše se govori, klijent ne stigne postaviti pitanje
  - pristup je previše agresivan
  - prerano se spušta cijena itd.

Razmotriti SVOJE PONAŠANJE tijekom sastanka:

- koji je razlog moje reakcije?
- koja bi bila bolja reakcija tijekom sastanka?
- što mogu učiniti drugačije?
- koja dodatna pitanja mogu postaviti?
- što sam dobro napravio?

## 5. NEDOSTATAK AKTIVNOSTI I ASERTIVNOSTI

Ivan je imao uspješan sastanak s klijentom koji je iskazao iskreni interes i postavio brojna pitanja o proizvodu. Obećao je javiti se ubrzo, nakon što provjeri s nadređenima te posloži potrebe i finansijske mogućnosti. Ivan je pričekao tri tjedna i nakon toga je nazvao klijenta, ali on mu se nije javio.

### • Što je trebao učiniti drugačije?

- provjeriti tko još sudjeluje u donošenju odluke i koje su eventualno dodatne informacije potrebne
- dogovoriti konkretan termin sljedećeg sastanka
- biti asertivniji i kontaktirati s donositeljem odluke

## 6. NEADEKVATNE VJEŠTINE SLUŠANJA

Važnost aktivnog slušanja, razumijevanja neverbalnih znakova i empatije (razumijevanje perspektive i situacije drugih) odavno je prepoznata u prodajnom procesu. Bez njih se ne mogu čuti klijentove potrebe ili ispuniti njegovo očekivanje – rješenje problema. Jer se ni ne zna koji je njegov problem. Razmislite trošite li previše vremena na sporedne teme ('chit-chat') ili pričate li previše o drugim klijentima, na štetu vremena koje možete posvetiti klijentu koji je ispred vas.

## 7. NEMA SPREMNSTI NA PRILAGODBU

Prilagodba na klijentov način rada, otvorenost za nove ideje i općenito spremnost za prihvaćanje promjene jedini je način kako možemo zadovoljiti potrebe klijenata. A zbog klijenata i postoji prodajni proces, zar ne?

## 8. SLABIJE TESTIRANJE REALNOSTI

Testiranje realnosti pomaže u objektivnom sagledavanju i pridavanju objektivne vrijednosti potencijalnom klijentu. Temeljem vrednovanja klijenta utvrđuju se buduće prodajne akcije. Bez objektivnog razmatranja vrijednosti i kvalitete potencijalnoga klijenta prodavaču se može dogoditi da utroši sate i sate rada na neadekvatne ponude i nepotrebne sastanke.

## 9. NEMA EMOCIONALNE POVEZANOSTI S KLIJENTOM

Nama se svidaju ljudi ovisno o tome kako se osjećamo s njima (ako se osjećamo loše u njihovom društvu, manje će nam se svidati). Poznato je da klijenti kupuju od osoba koje im se svidaju. Stoga, umjesto fokusiranja na davanje 'pravih prodajnih argumenata' usmjerite se na razvoj odnosa s potencijalnim kupcima i pokažite im iskrenu brigu i spremnost na pomoć.

## 10. SLABA TOLERANCIJA NA STRES

Ne zaboravimo: prodaja je vrlo zahtjevan posao s mnogo odbijanja. Što je bolja tolerancija stresa i pristup da se situacija može riješiti i okrenuti u pozitivnom smjeru, bolje je i ispunjavanje zahtjeva posla. Većina uspješnih prodavača uspješno se nosi sa svim tržišnim izazovima.