

Biblioteka  
**SAMOUSA VRŠAVANJE**

*Urednik*  
Borislav Pantić

*Naslov originala*

D. R. Gilbert

„Kako unaprediti svoje pregovaračke veštine“

ISBN 978-86-7702-295-2

Nijedan deo ove publikacije, kao ni publikacija u celini, ne sme se reprodukovati, umnožavati, preštamovati niti u bilo kojoj drugoj formi i bilo kojim drugim sredstvom prenositi ili distribuirati bez odobrenja izdavača.

Sva prava za objavljivanje ove knjige zadržavaju autor i izdavač prema odredbama Zakona o autorskim pravima.

Čarobna knjiga  
Beograd 2013.

D. R. Gilbert

**KAKO  
POSTATI EFIKASAN  
MENADŽER  
PRODAJE?**



**Čarobna  
knjiga**

# SADRŽAJ

Komentari čitalaca	6
Uvod	17
<b>I POGLAVLJE</b>	<b>21</b>
Kako sam postao menadžer prodaje	22
Pojam menadžera prodaje	27
Izazovi u karijeri menadžera prodaje	32
Menadžer prodaje i ključni kupci	36
<b>II POGLAVLJE</b>	<b>43</b>
Stvaranje prodajnog tima	44
Selekcija i regrutacija prodajnog tima	52
Obuka i trening prodajnog tima	63
Motivacija prodajnog tima	72
Upravljanje vremenom i prodajnom teritorijom	86
Praćenje i merenje rezultata prodajnog sektora	91
Vođenje sastanaka s prodajnim timom	99
<b>III POGLAVLJE</b>	<b>107</b>
Sistemi nagrađivanja	108
Delegiranje zadataka	114
Uticaj principa 80/20 na prodaju	121
Odnos prodaje i marketinga	125
Menadžer prodaje i <i>networking</i>	129

<b>IV POGLAVLJE</b>	<b>135</b>
Direktor prodaje ili lider prodaje	136
Zašto mnogi inteligentni ljudi dožive neuspeh na putu od izvršioca do menadžera	141
31 aksiom u prodaji	146
Koliko prodaja doprinosi savremenom poslovanju	148
Zaključak	152
Korišćena literatura	154
Reč autora	155
O autoru	157
O D. R. Gilbert Centar Group d.o.o	159
Ostale knjige D. R. Gilberta	163

## KOMENTARI ČITALACA

*D. R. Gilbert nam ponovo daje, iz svog bogatog iskustva, novu efikasnu mapu. Jednostavna je. Lako razumljiva. Laka za upotrebu kao i sve što je savršeno kreirano.*

*Ova knjiga predstavlja pravu sinergiju, što znači da je celina koju smo dobili veća od zbira svih njenih delova.*

*Stvaralački proces u kreativnom umu autora uspeo je da se usredredi na suštinu menadžmenta u prodaji i da nam ga predstavi na prirodan način.*

*U poslovnom svetu, pokušaji da se pronađu prečice na prirodnom putu rasta mogu ostaviti nesagledive posledice. Ubedljivi govori, veštački osmesi, taktika bez strategije, razni spoljni uticaji odavno već gube svoju trku u poboljšanju produktivnosti s ključnim faktorom na kojem se zasniva savremena prodaja – s poverenjem. Klijent je u savremenoj ekonomiji središnja ličnost, obasut je ponudama sa svih strana i sada, više nego ikad, ima mogućnost da bira. Stoga se sve manje za njega možemo boriti cenama i ustupcima jer tu postoje granice, a sve veći akcenat danas stavljamo na vrhunsku uslugu.*

*Efikasan menadžment je temelj vrhunskih rezultata, koji dolaze posredstvom vrhunske usluge. Stoga toplo preporučujem svaku stranicu ove knjige.*

*Tokom svih godina trenerskog i konsultantskog rada u prodaji koje imam u svojoj karijeri, saradnja s D. R. Gilbert centrom i autorom ove knjige zauzima posebno mesto jer nas spajaju iste vrednosti, od kojih je posvećenost klijentu visoko na prvom mestu. Zajedno smo pružili „vrhunsku uslugu“ mnogim klijentima, koji su je potom implemen-*

*tirali u svoje poslovanje i poboljšali svoju produktivnost. Bez obzira na to što s autorom knjige saradujem godinama, on me uvek iznenadi i moram vam reći da je uspeo da me iznenadi i ovom knjigom.*

*Darko Mirković*

*Konsultant i trener poslovnih veština*

*Vice president*

*Koncepti za Život*

*I sam Dragiša kaže: „Uveravanje je uvek delotvornije od ubeđivanja.“ Nakon čitanja knjige „Kako postati efikasan menadžer prodaje“, moram priznati da sam i **uveren** i **ubeđen** da je pomenuta knjiga odličan vodič za sve menadžere i direktore prodaje, s pravim praktičnim uputstvima. Dodao bih i da njena primena prevazilazi pomenutu ciljnu grupu jer smernice koje su date u knjizi mogu pomoći svima onima koji su na nekoj menadžerskoj/liderskoj poziciji da unaprede rukovođenje, timski rad i motivaciju saradnikâ. Posebno bih izdvojio poglavlja koja se tiču selekcije i regrutacije saradnika, kao i njihove motivacije. Budući da uspeh nije tajna i privilegija manjine, već čitav sistem „utabanih staza“ i pravila poređanih po logičkom nizu, knjiga „Kako postati efikasan menadžer prodaje“ može nam biti odličan saputnik na putu do naših najboljih rezultata.*

*Dr Dragan Trivan*

*Vlasnik kompanije PROTECTA GROUP iz Beograda*

*Kao u svojim prethodnim knjigama, autor se i u ovoj knjizi rukovodi činjenicom da savremeni privredni tokovi nalaze svoje razvojne impulse u idejama i informacijama, a ne u obilju sirovina ili jeftinoj radnoj snazi, te da u takvom globalnom okruženju bivaju uspešne one organizacije koje unutar sebe i prema okruženju razvijaju sposobnost*

*da brzo uče i koriste raspoložive resurse kako bi stvorile inovativne proizvode, usluge i vrhunski efikasne menadžere prodaje. Tako i dolazi do jednacine da u takvom društvu dominiraju „organizacije koje uče“ a potreba za obrazovanim, inventivnim menadžmentom raste.*

*Očigledno, Dragiša razmišlja na nov način, ima kvalitativno drugačiji pristup obavljanju poslova i uspostavljanju odnosa na novim osnovama (što je jedini put koji garantuje opstanak i obećava prosperitet).*

*U prvom poglavlju, veoma se jasno definiše savremeni menadžer kao osoba koja mora da zna kako organizovati i voditi inventivnu organizaciju ili njen deo, savremenu prodaju i kako upravljati ljudima u uslovima razvijene informacijske infrastrukture, globalnog tržišta i sve veće potrebe za stalnim učenjem i ovladavanjem novim znanjem. Takođe je praktično i veoma razumljivo objašnjena jedna od aktuelnih definicija, prema kojoj je menadžer osoba odgovorna za praktičnu i izvođačku stranu znanja, i jasno se ukazuje na kompetencije menadžera kao na određeni skup znanja, veština, stavova koje pojedinac treba da poseduje kako bi bio efikasan i produktivan.*

*Izneta je velika i bolna istina da mnoge edukacije (koje su dostupne na tržištu) ponekad ne uvažavaju inteligenciju polaznika, da se tokom edukacije radi svašta, a u okviru radionica lepo igra... U ovoj Dragišinoj knjizi, a i u drugima, jasno nam se stavlja do znanja da trening i obuka predstavljaju privilegiju, te da je, pored glavnih ciljeva učenja i sticanja novih znanja, smisao treninga u tome da se pomogne članovima tima da razumeju alternative i donose kvalitetne odluke vezane za svoj posao, to jest da se nauče i obuče kako da postupaju kao pravi tim, jer je to od presudnog značaja za uspešnost i efikasnost tima, a time i od presudnog značaja za uspeh kompanije.*

*Drugo poglavlje je od neopisivog značaja. Jasno je da nije lako stvoriti i voditi dobar tim. Kao stručnjaku koji radi u timovima druge namene u drugačijim oblastima, uvek mi je smetalo to što se značaj i*



*uloga tima stavljaju u drugi plan i što se reč „tim“ često poistovećuje s bilo kakvom grupom ljudi. Dragiša jasno govori da postoji bitna razlika između timova i radnih grupa. U osnovi, svaki tim je radna grupa, a radna grupa postaje tim tek kada se organizuje tako da uspešno ispunjava svrhu postojanja. On takođe podvlači da se vođa tima ne određuje ni dekretom ni odlukom – talentovani ljudi, uz lično iskustvo i dobro osmišljenu edukaciju, ispoljiće veštinu poklanjanja pažnje, raspoloženje, razumevanje i poverenje, veštinu praćenja, veštinu prepoznavanja sadržaja. Ova knjiga može služiti kao vodič u tom smeru.*

*Na kraju, želim da kažem da je D. R. Gilbert izuzetan čovek s posebnom sposobnošću konstruktivnog razgovora, civilizovanog i tolerantnog reagovanja na tuđe stavove, sposoban i voljan da pruži podršku saradnicima, prepozna interese i dostignuća drugih.*

*Gordana Šetin  
Rukovodilac „Dnevnog boravka“ na Čukarici  
Defektolog-specijalista  
RT psihoterapeut*

*Najnovija knjiga je logičan sled napretka autora i njegovih dela – od „Gube samo oni koji ne igraju“, preko „Mape uspeha“, do danas – koji ga svrstava među najvrsnije pisce najpitkije pisane reči o temi prodaje u nas.*

*Ukoliko želimo da postanemo efikasan menadžer prodaje ili da ga stvorimo, moramo eliminisati gubitke u samom procesu i Metodu prodaje, personalne gubitke Menadžera i njegovog tima kao radne snage, proizvoda i Materijala koji prodaje, kupovnih potreba i kupaca, u Mašineriji (prodajni ring i prodajna arena) prodaje kroz strateške ciljeve organizacije, suštinsku ulogu prodaje i vremensku dinamiku.*

*Mogu preporučiti ovu knjigu za čitanje svakome od nas, tokom radnog vremena ili u slobodno vreme, sa zajedničkom devizom i porukom*

*da nema limita unapređenjima, koju nam je Dragiša na zanimljiv i kvalitetan način preneo.*

*Aleksandar Stamenković  
Direktor Direkcije za administraciju i upravljanje resursima  
KBC banka*

*Ispričaću vam priču vodilju svog životnog uspeha.*

*Bila jedna grupa žabica... koje su htele da se takmiče. Htele su da se popnu na vrlo visoku kulu! Mnogo žaba je došlo da gleda trku i pruži podršku žabicama. Trka je počela, ali niko od prisutnih nije verovao da će neka žabica uspeti da dođe do vrha kule. Klimali su glavama i govorili: „Joj, to je vrlo naporno! Nikad neće uspeti!“ Ili: „Neće uspeti jer je kula previsoka!“ Žabice su počele da zaostaju, osim jedne, koja je brzo puzila sve više i više... Gledaoci su vikali: „To je preteško! Niko neće dospeti toliko visoko!“ Jedna po jedna, žabice su odustajale i okretale se natrag, osim te jedne, koja je uporno išla napred... Nije htela da odustane! Na kraju su odustale sve žabice osim te jedne žabice, koja se, sama i s mnogo ambicija, popela na vrh kule! Ostale žabice i gledaoci hteli su da saznaju kako je baš ona uspela da uradi ono što za ostale nije bilo moguće. Jedan novinar je prišao žabici i zapitao je kako je smogla toliko snage da izdrži do samoga vrha. Tada se pokazalo da je žabica pobednica GLUVA!*

*Pouka?*

*Nikad nemoj slušati one ljude koji su negativni i pesimistični pošto ti oni oduzimaju najbolje čežnje i snove koje imaš u svojoj duši! Slušaj samo one koji imaju istu frekvenciju misli i glasnih žica, kao što je D. R. Gilbert, i neka oni budu tvoja vodilja na putu ka uspehu. Dragiša je rekao: „Lider je u vama.“ Prepoznala sam ga u sebi! Rekao je: „Gube samo oni koji ne igraju.“ Zaigrala sam i dobila! Ako kaže da treba da uđem u „Arenu prodaje“ – ući ću, jer znam da će me ova knjiga naučiti KAKO POSTATI EFIKASAN MENADŽER PRO-*

*DAJE i kako iz te arene izaći kao pobednik! Zahvalna sam na svim njegovim „znakovima pored puta“.*

*Dr Vesna A. Ignjatović-Stojiljković  
(Estetik centar Dr VAIS)*

*Svojom novom knjigom pod naslovom „Kako postati efikasan menadžer prodaje“, autor je sasvim opravdao očekivanja čitalaca prethodnih knjiga, kao i moja. Neverovatnom lakoćom izražavanja, autor nas uvodi u svet primenljivih saveta, rešava naše dileme i pitanja koja su nam se činila nepremostivim.*

*Ovu knjigu preporučujem kao neophodnu literaturu ne samo menadžerima prodaje već i svakom čoveku koji ima viziju i cilj da postane uspešan. Uz entuzijazam i primenu principâ iz knjige, svako može postati efikasan menadžer prodaje.*

*Nataša Stojković, CEO  
Profit magazin*

*„Kako postati efikasan menadžer prodaje“ je knjiga za svakoga ko želi da postane uspešan menadžer prodaje, kao i da unapredi svoje prodajne i menadžerske veštine. Dragiša je hrabro, na jednom mestu, prikupio sve ono što vam je neophodno da biste stvorili efikasan prodajni tim. Knjiga je u skladu s krilaticom da je gladnog čoveka bolje naučiti kako da peca nego ga nahraniti i od srca je preporučujem.*

*Vladimir Marinković, CEO  
Sunce Marinković d.o.o.*

*Ovo je izuzetna knjiga. Retke su knjige koje su ovoliko praktične i korisne za prodaju, a posebno za menadžment prodaje. Autor je usvojio*

*svetske standarde za pisanje ove vrste literature, a onda je te standarde upotrebio da bi napisao knjigu koja je bliska našoj kulturi i lokalnim specifičnostima. Primeri su očigledno „naši“, kao i preneto iskustvo. Ovo je jedna od retkih knjiga iz ove oblasti koja je sasvim primenljiva na našim prostorima. Ova knjiga iz oblasti menadžmenta biće veoma korisna menadžerima koji rade na ovim prostorima, čak i kada se ne bave prodajom.*

**Dr Zoran Đorđević, dipl. ing. građ. PMP**  
**Direktor**  
**EUBuild d.o.o.**

*Ponekad možemo da steknemo utisak da postoji više knjiga o kuvanju i zdravoj ishrani nego o menadžmentu prodaje. Da li je uzrok tome to što mnogi misle da znaju sve o prodaji, ali ne i o kuvanju? Svaki recept, pa i onaj o dobrom menadžmentu, mora da sadrži prave proizvode, procese pripreme i „tajni sastojak“ – neku caku koja sve to čini izuzetnim. U ovoj knjizi ćete naći mnogo dobrih recepata koji samo čekaju da budu primenjeni. Kao što kuvari moraju da imaju iskustvo u pripremi jela koja preporučuju, saveti iz ove knjige su doživljeni i primenjeni mnogo puta pre objavljivanja, i to je ono što knjigu čini izuzetnom.*

**Dobrica Stevanović**  
**Direktor**  
**HAHN+KOLB d.o.o.**

*Knjiga je veoma inspirativna i pročitao sam je u jednom dahu. Preporučio bih je svima koji nemaju dovoljno iskustva i znanja kao lideri u vođenju timova na tržištima koja su u padu ili stagnaciji. Knjiga može biti izuzetan prodajni priručnik za sve i daće vam odgovore na mnoga pitanja s kojima se možete sresti već sutra, u budućim poslovnim zadacima. U mnogim delovima knjige prepoznao sam sebe, svoje sarad-*

*nike i naše kupce. U knjizi možete saznati koje korake treba da sledite kako biste postali najproduktivniji menadžer prodaje. Veliki sam poštovalac knjiga D. R. Gilberta, Dragiše Ristovskog. Ova knjiga je ostavila snažan utisak na mene i bilo mi je zadovoljstvo da je pročitam među prvima. Ovom prilikom, dajem svoju iskrenu preporuku za čitanje ove knjige jer ona može unaprediti vaš sutrašnji dan tako da budete efikasniji i produktivniji. Knjige i treninzi D. R. Gilberta, Dragiše Ristovskog, pomažu svima koji žele veći profit.*

**Bojan Mihajlović**  
**Direktor prodaje „audi“ vozila**  
**Autokomerc centar Aerodrom**

*Knjiga koja objedinjuje mnoga znanja, napisana pitko, sa ciljem da na jasan i jednostavan način raskrsti sa svim tipičnim balkanskim zabudama pri tumačenju profesije menadžera prodaje. Obavezan je priručnik ne samo za menadžere već i za sve ljude uključene u proces prodaje. Podsetiće vas na sopstvene greške kojima ćete se nasmejati i, što je mnogo važnije, uštedeće vam mnogo vremena jer na tacni... o ne... zapravo, na švedskom stolu najkorisnijih saveta birate ono što ne znate, zadivljujuće lako i sasvim sigurni da ste napravili najbolji izbor. Najveći značaj ove knjige jeste u tome što jasno i precizno gađa pravo u metu, bez okolišanja. Tako znate da ste i dobili kvalitetno znanje i uštedeli dragoceno vreme, koje danas predstavlja i novac i život, a pri tome je osećaj pobeđnički.*

**Aleksandar Ristovski**  
**Direktor**  
**INTER-Hermes Trade**

*Kada govorim o terminu USPEH, zaista prvo pomislim na D. R. Gilberta. To mogu slobodno da kažem jer ga godinama poznajem i ne mislim da glorifikujem njegove dobre osobine, već jednostavno smatram*

*da je van svakog proseka i da je osuđen na uspeh. Uspeh je njegova prirodna sredina.*

*Budući da imam više od deset godina iskustva u menadžmentu i prodajnom menadžmentu i da sam „sažvakao“ obilje materijala u teoriji i praksi, smatram da je knjiga „Kako postati efikasan menadžer prodaje“ jedno od najboljih praktičnih štiva za rukovodioce prodaje, u skladu s načelom „pročitaj, nauči, prepisi i primeni“. Čim izađe iz štampe, knjiga će postati redovan predmet obrade na sastancima top-menadžmenta u Lupo grupaciji.*

**Draško Jovanović**  
**Managing Director**  
**Lupo Line, Lupo Line Health,**  
**Lupo HomeLine, Lupo Marshall BiH**

*Ubeđen sam da će ovom knjigom Dragiša Ristovski ujediniti sve one koji učestvuju u procesu prodaje: prodavce, supervizore, direktore prodaje, a verovatno i vlasnike firmi koje se bave prodajom. Sve na jednom mestu, jasno i zanimljivo – neke će sigurno edukovati, neki će moći da se sete mnogih situacija u vođenju prodajnih timova, a neki će biti u dilemi povodom toga da li da nastave da se bave prodajom ili da definitivno odustanu! Iskreno se nadam da će ova knjiga biti najčitanija i najtraženija u odnosu na sve prethodne prodajne udžbenike sjajnog Dragiše Ristovskog, jer sam duboko ubeđen da je ovom knjigom Dragiša postigao pravi pogodak! Dragiša, samo napred, na pravom si prodajnom putu!*

**Srdan Mitić**  
**Nacionalni TT menadžer**  
**„PIRAMIDA 72“ D.O.O.**

*Dragiša, smatram da je knjizi posvećeno mnogo vremena i da je napisana veoma podrobno i pedantno. Na jednom mestu se mogu pro-*

*naći sve informacije vezane za sve aktivnosti koje se tiču efikasnije uloge menadžera u procesima prodaje. Pogotovo je poglavlje posvećeno networking-u važno za način poslovanja kojim se bavi naša firma.*

*Dobar deo sadržaja je poznat većini potencijalnih čitalaca, ali sistematizacija materijala u poglavlja i jednostavno, taksativno navođenje delova više su nego odličan alat za svakoga ko ili jeste menadžer/lider ili namerava da uplovi u vode menadžera i lidera odgovornih za rad timova saradnika.*

***Dr Branislav Rajić  
Area Manager  
Forever Living Products Srbija***

# UVOD

Tajna uspeha u prodaji je u suštini vrlo jednostavna i zasniva se na postojanju **čvrstog motiva!** Kad kažem „motiv“, mislim na tri stvari:

Unutrašnji motiv prodavca, koji mu pomaže da ostane rešen u nameri da što više proda (zadovolji potrebe kupca) uprkos poteškoćama.

Motiv kupca, koji upravlja njegovim odlukama. Poznato je da ljudi odlučuju da nešto kupe ili pak da ne kupe zbog dominantnog motiva.

Motiv prodavca da, nakon određenog vremena, dostigne sam vrh prodaje tako što će evoluirati u menadžera (direktora) prodaje i moći da svoje ushićenje prodajom i svoje iskustvo podeli s novim prodavcima.

U životu je sasvim prirodno da gotovo svaka osoba ima ambiciju – neka manju, neka veću. Smatram da bi ambicija skoro svakog vrhunskog prodavca, takozvanog top-prodavca, trebalo da bude to da on, u određenom trenutku, kada stekne uslove za to, napravi veći iskorak u razvoju svoje karijere i napreduje do nivoa menadžera prodaje.

Menadžer prodaje bi trebalo da predstavlja izvor inspiracije, kreativne energije, stub organizacije, učitelja prodaje, generator stimulacije i razvoja prodajne sile. On predstavlja pravog vođu prodajnog tima, a neretko i njegov najjači adut. On je, sa svojom prodajnom silom, ključ uspeha, opstanka i napretka jedne kompanije, jer, kao što nam je poznato – **ništa ne biva bez prodaje.**



Naglasicu još jednu stvar: **on jednostavno voli svoj posao menadžera prodaje!** Citiraću jednu zanimljivu izjavu: „**Što više želim da nešto uradim, to mi to sve manje liči na posao.**“

Danas možemo slobodno reći da mnoge kompanije osećaju ozbiljan potres (pozitivan ili negativan) kada se promeni vođa prodaje!

Poseban doprinos koji treba izdvojiti, a koji se tiče menadžera prodaje, ogleda se u njegovom odabiru, razvoju tima i objedinjavanju svih prodavaca u skladnu celinu – pravi harmoničan tim! Zbog svega pomenutog, jedna izreka glasi: „**Ko nije za trenera, nije ni za menadžera.**“ Izuzetno je važno da on poseduje više konkretnog i praktičnog znanja, a nije ni manje važno da poseduje veštine da to znanje prenese svojim saradnicima ne bi li postigao željeni efekat.

Kao što mora da poseduje sposobnost da pozitivno utiče na kupce, pomenuta veština pozitivnog uticaja mora ga krasiti i u radu sa članovima prodajnog tima kako bi oni uskladili svoje ciljeve sa ciljevima tima i kompanije.

Budući da je menadžer prodaje i pravi prodajni lider, od njega se očekuje da poseduje i sve odlike velikog lidera o kojima će se više govoriti u nastavku knjige. Pravi menadžer prodaje autoritet spram svog tima gradi ličnim primerom, odnosom prema poslu, kompetencijom, vizijom uspeha i brigom za članove svog tima.

Uspešan menadžer prodaje razume ljudsku prirodu svojih prodavaca. Svestan je činjenice da u korenu svakog uspeha leži motivacija, u skladu s italijanskom poslovicom: „**Stotina onih koji žele mnogo je produktivnija od hiljade onih koji nešto moraju.**“ Stoga on iz svog tima izvlači i razvija ono najbolje!

**Zašto sam odlučio da napišem ovu knjigu?** Moje dvadesetjednogodišnje iskustvo u radu u prodaji, sedamnaestogodišnje iskustvo u vođenju drugih prodavaca i petnaestogodišnje iskustvo u radu na poziciji profesionalnog trenera prodavaca pokazalo mi je da na tržištu nema mnogo vrhunskih prodavaca, a da još manje ima vrhun-

skih menadžera prodaje. Da iznenađenje bude veće, nema ni mnogo adekvatnih objavljenih priručnika za vođe prodaje, pa se nadam da će ova knjiga biti moj skroman doprinos.

Zanimljivo je reći da se, recimo, u Americi **dar za prodaju smatra jednom od najređih poslovnih osobina, a istovremeno najvažnijom poslovnom osobinom.** Američke firme, prema raspoloživim podacima, troše neverovatnih sto četrdeset milijardi dolara godišnje na ličnu prodaju više nego na bilo koji drugi oblik promocije. To verovatno ne iznenađuje budući da, prosečno, više od 20% aktivnog i radnog stanovništva radi u prodaji, marketingu ili sličnim oblastima.

Nemojmo se zavaravati: prodaja nije profesija koja se može tek tako savladati. Većina ljudi živi u ubeđenju da je prodaja pitanje talenta, međutim, **prodaja je znatno više od talenta. Ona zahteva poznavanje interdisciplinarnih veština koje se tiču psihologije, menadžmenta, ekonomije, sociologije, marketinga, komunikacije... I, naravno, zahteva ogroman rad na terenu** ne bi li se steklo preko potrebno iskustvo. Kad smo već kod iskustva, biće mi zadovoljstvo da svoja iskustva, kao i brojna druga pozitivna iskustva do kojih sam došao dugogodišnjim istraživanjem, podelim s vama u nastavku knjige.

Međutim, imajte u vidu to da je, koliko god bili važni nova znanja i nove veštine, **vaša odlučnost da uspete važnija od bilo kog drugog faktora.**

# KAKO POSTATI EFIKASAN MENADŽER PRODAJE

## I POGLAVLJE



# KAKO SAM POSTAO MENADŽER PRODAJE

*Šteta što ne možemo da kupimo mnogo izvršnih direktora za onoliko koliko vrede i da ih prodamo za onoliko koliko misle da vrede.*

– Malkom Forbs

Kada analiziram svoja iskustva i brojna druga iskustva do kojih sam došao radeći kao trener i konsultant poslovnih veština, mogu da konstatujem da jedan od osnovnih problema menadžera prodaje jeste činjenica da je **većina menadžera prodaje došla na tu poziciju bez adekvatne obuke**. To se posebno odnosi na mnoge firme koje po obimu možemo svrstati u mala i srednja preduzeća.

Kako se to u praksi najčešće događa? Kada se ukaže potreba da neko rukovodi prodajom, vlasnik firme (koji ni sam, najčešće, nije bio u prilici da savlada adekvatnu obuku – čast izuzecima) odlučuje da nekoga od zaposlenih unapredi u menadžera ili direktora prodaje. Prema kojim kriterijumima? Obično su to sledeći kriterijumi:

- prodavac s dobrim prodajnim rezultatima;
- prodavac s najdužim stažom u kompaniji;
- prodavac koji je najlojalniji direktoru (vlasniku);
- prodavac za kojeg direktor intuitivno proceni da će biti dobar;
- prodavac koji se jednostavno dobro *prodao* direktoru u smislu utiska koji je ostavio na njega.

Nekoliko puta u karijeri sam imao prilike da čujem vrlo neobične izjave nekih direktora, koji su mi na pitanje zašto će određena osoba napredovati do pozicije menadžera prodaje odgovorili: „Pa, zbog načina na koji se oblači, liči mi na menadžera prodaje.“ Prosto neverovatno, oblačenje je bilo ključni kriterijum!

*Šta sledi?* Ukoliko neko od prodavaca zadovoljava jedan ili više od navedenih kriterijuma...

Direktor se odlučuje za njega i promovise ga u menadžera ili direktora prodaje tako što dâ da se za njega izrade nove vizitkarte s novom titulom, a period njegove *tranzicije* s mesta prodavca na mesto rukovodioca traje doslovno onoliko koliko traje sastanak na kojem mu direktor (vlasnik) saopšti svoju odluku.

*Šta se potom dešava?*

Nakon početne euforije zbog napredovanja (nove titule), entuzijazam brzo opada jer se novi menadžer prodaje susreće s izazovima za koje dotad nije znao ili kojima se jednostavno nije bavio, pa ne zna kako da odgovori na te izazove. A izazova je sve više, u vidu vođenja drugih ljudi, njihovog obučavanja, njihove motivacije, praćenja rezultata, prijema i selekcije novih ljudi, pravljenja planova, unapređenja prodaje bez budžeta za marketing ili s vrlo oskudnim budžetom, upravljanja troškovima i mnogim drugim stvarima. Prodaja pak nijednog trenutka ne sme da opadne, već treba da beleži rast, jer ga je s tim ciljem vlasnik i unapredio u direktora prodaje. U toj fazi se poteže za traženjem pomoći od strane vlasnika jer se problemi nagomilavaju i kontinuirano rastu. Međutim, jedan od najčešćih odgovora koji se dobija u takvoj situaciji glasi: „Imaš problem, reši ga! Zašto sam te postavio za direktora prodaje ako nisu kadar da to rešavaš?“ Naravno, pritisak u takvoj situaciji stalno raste, kao i osećaj bespomoćnosti.

Pored svega navedenog, često sam se u karijeri sretao s menadžerima prodaje koji ne shvataju svoju osnovnu funkciju – da oni

u svojim prodavcima ne bi trebalo da vide konkurenciju, već da je njihov zadatak da s njima i posredstvom njih postignu rezultate. Dakle, imaju problem da izađu iz uloge *solo igrača* i postanu *timski igrač*.

Da podsetimo, **Harvardska poslovna škola definiše menadžera kao nekoga ko „dolazi“ do rezultata posredstvom drugih ljudi.** Ne, po starom običaju, u skladu s izrekom „Ma niko to neće uraditi bolje od mene!“ (u prevodu – *sam svoj majstor*).

Ako novopečeni menadžer prodaje uspe da preboli sve dečje bolesti u menadžmentu prodaje, sledi još bolnije učenje na sopstvenim greškama, u skladu s načelom pokušaja i pogrešaka. Nakon nekoliko godina pomenute *bolne* edukacije (ukoliko ga pre toga ne slomi prevelik pritisak), on dolazi do nivoa kada može da kaže sebi da je stvarno postao direktor prodaje.

Smatram da je sve ovo moglo biti i brže i lakše da je na samom početku omogućena adekvatna obuka za menadžera prodaje. Ili se vreme ne bi izgubilo uzalud jer i do **70% menadžera, intuitivno i paušalno regrutovanih od strane vlasnika firme, nikada zapravo ne poraste do nivoa direktora prodaje, već se zagubi na tom putu!**

Dakle, u trenutku inauguracije menadžera prodaje treba da postavimo pitanje „Koja su to dodatna znanja i veštine koje on treba da poseduje?“, a onda da mu i omogućimo adekvatnu obuku kako bi ta znanja i te veštine i usvojio. Tako maksimalno povećavamo verovatnoću da će se on uspešno nositi sa svojom novom ulogom i s novim izazovima.

Doduše, da budem iskren, iskustva govore da na tržištu i kuće koje se bave edukacijom menadžera moraju da izađu s još konkretnijim, fleksibilnijim i praktičnijim programima. Primetio sam da postoje menadžerske edukacije koje se previše oslanjaju na teo-

riju ili odlaze u drugu krajnost i kreiraju programe u kojima se menadžment uči putem raznih igrica, koje su za moje poimanje i previše banalne. U prilog toj priči, citiraću Ričarda Templara, koji u svojoj knjizi „**Sto pravila za dobar menadžment**“ kaže: „Često niko ne uloži trud da nas obučí onome što novi posao menadžera podrazumeva. Naravno, odemo na poneki kurs, a neki od njih su zaista čudni. Govorim kao neko ko je pravio mostove od *lego* kockica, sklapao slagalice, išao na veslanje u kanuima vikendom, i to sve u ime pripreme za menadžment, ali **mi ne prolazimo konkretnu obuku za menadžment. Menadžment je nešto što na neki način pokupimo usput.**“

Sasvim sam saglasan s tim mišljenjem Ričarda Templara, jer sam i sam u karijeri prisustvovao mnogim seminarima na kojima, istini za volju, nisam sklapao *lego* kockice, ali na kojima jesam radio svašta što je vrlo često bilo na granici vredjanja inteligencije. Dodaću još jednu stvar, a to je česta drastična promena ponašanja ljudi u trenutku kada ih izvršilac imenuje za menadžera. Mnogi od njih ponekad postanu previše ozbiljni. U stvari, u trenutku napredovanja verovatno nisu dobili zadatak da budu previše ozbiljni i uštogljeni, već su dobili zadatak menadžera da bi ga kvalitetno obavljali.

Vratimo se temi. U nastavku knjige vas upravo očekuju osnovna znanja i veštine koji vam mogu olakšati tranziciju od prodavca do menadžera ili direktora prodaje.

**Rezime**

1. Većina menadžera prodaje došla je na tu poziciju bez adekvatne obuke.
2. Poslodavci i direktori veoma često koriste subjektivne kriterijume prilikom promocije novog menadžera prodaje, pa se događa da i do 70% takvih menadžera, regrutovanih intuitivno i paušalno od strane vlasnika ili osobe koja ima moć odlučivanja, nikada zapravo ne *poraste* do direktora prodaje, već se *zagubi* na tom putu.
3. Adekvatna obuka menadžera koja prethodi njihovom unapređenju može znatno da poveća verovatnoću da će biti uspešni na novoj poziciji.