

Az értékesítésvezetőé a siker, a kudarc az eladóé?

A nagyvállalatok termékeinek, szolgáltatásainak értékesítésében az ügyféllel érintkező munkatársaké a döntő szerep, de teljesítményük nagymértékben függ az értékesítési vezető hozzáértésétől. Tud-e kellően motiválni és értékelni, akármelyik szempontból vizsgáljuk a teljesítményét? A szervezett, kritikus helyzetben megfontolt döntéseket hozó, a mennyiségi eladásokat a nyereség figyelembevételével ösztönző értékesítési vezetők átfogóan terveznek.

Vezetők és eladók

Nem lehet mindig az eladó a sikertelenség oka! Meddig mehet el a vezető a felelősség nem vállalásában? Vagy a vállalat többi vezetője és a belső vagy a külső körülmények az okok, hogy az eladó folyamatosan alulteljesít, nem tudja hatékonyan kezelni a panaszokat és lezárni az ügyeket? Az értékesítés nem megfelelő teljesítménye drámai módon hat a vállalatra, zuhan részesedése a piacon. Az értékesítési vezetők és eladók előéletét vizsgálva korábbi munkahelyükön, vagy az iskolában jól teljesítettek, csak amikor új feladatkörbe kerültek, nem tudtak megbirkózni vele és vagy elbocsátották vagy maguk mentek el. Ki a felelős a kudarcért? A kiválasztás, a képzés, a külső körülmények, a vezetés vagy az eladó?

Papírforma szerint az eladók. Visszakérdezik, hogy milyen tréningen vett részt, milyen képzettséggel és képességgel rendelkezett? A vezetője támogatta, mert hente mérte, hány db-ot teljesített. Akkor miért zuhant mélypontra a teljesítménye?

Az tény, hogy a beszerzési igazgatók átlag feletti támogatást várnak el. A vevői elégedettségi szint után egyre magasabbra kell kapaszkodni. Az óriási verseny az eladói oldalon nagy terhet ró és feszültséget okoz az értékesítési vezetőnél.

Ha nem készítik fel erre, rosszul fog alakulni a vevő és eladó kapcsolata. Az értékesítési költségek emelkedése azt sugallja, hogy átfogó munkát kell végezni a vezetőknek, ami túlmutat a darabszámon és igen komoly erőfeszítést kíván!

Az eladásokat nyereségessé kell tenni, az eladások hatékonysága nemcsak a darabszámokat jelenti. A várható eladási lehetőséget felmérve, határozott szándékkal kell egymáshoz rendelni az erőforrásokat a kijelölt ügyfélcsoportokkal. A teljesítmény-kiértékeléseket mennyiségre, minőségre, hatékony emberi kapcsolatra, panaszkezelési, pénzügyi eredményre kell elvégezni. A rövid távú taktikai eladások és az eladó figyelmen kívül hagyása alááshatja a vállalat életét, gyorsan szétverik az értékesítési területet, ha az eladó motiváltságát, az eladások nyereségességét és a kiértékelés módszerét nem veszik nagytű alá.

A kudarcok nagy költséggel járnak. A szervezeti erő a vállalatnál van, mert sok embert azért foglalkoztatnak, hogy segítsék elkerülni az értékesítés kudarcát, amelynek akár burkolt felmondás, akár kényszer-távozás lenne a vége. A távozó dolgozó képzési költsége, elmaradt jövedelme, perköltségek növelik az új belépők bevezetésének kiadásait. A megnövelt ellenőrzés, felügyeleti költség az értékesítés kudarcán keresztül az egész vállalaté, hatása sokkal több, mint amit szűkebb területen mérni lehet! Lényegében ezért fontos azonosítani a felelősséget. Ki a felelős, ha az értékesítésvezető a képességfejlesztő tanfolyamokkal hozzájárult az eladó teljesítményéhez, tanácsokat adott? Sikertült-e azonosítani a kudarc okait, vagy csak az eladó személyes képességének hiányával indokolni azt. Az ilyen egyszerű megközelítés lemondást jelent az eladóról, nem járul hozzá az igazi okok megtalálásához. Ez az értékesítésvezetés kudarcra is! Lényegében fel kellene tárnunk a kudarc elkerülésének lehetőségét, a sikertelenség

”

Ki a felelős a kudarcért?
A kiválasztás, a képzés, a külső
körülmények, a vezetés vagy
az eladó?

Papírforma szerint az eladók.

”

kialakulásában a vezető felelősségét. Nem található olyan eset, ahol nagyrészt az eladó tehető felelőssé a kudarcért, ha tényleg megvizsgálják a környezetet, az értékesítésvezetést és az eladói ténykedéseket.

Elsősorban miért az eladót hibáztatják?

Sommásan elég lenne azt válaszolni, mert őt értékelik. Először tekintsük át, hogy a vezetők hogyan nagyítják fel a saját teljesítményt, azaz a mások képességeit hogyan hallgatják el, illetve sajátítják ki.

Az értékesítési vezetők is, akárcsak mások, az okozatból következtetnek az okra. A helyzetből, az eladásból következtetnek a magatartásra. Amikor gyenge a teljesítménye az eladónak, elhallgatva a jó képességet is, az alkalmatlanságra vezetik vissza. Hogy milyen egyéb alkotói vannak ennek, a felszínes elemzések csak növelik a félreértéseket és a helytelen megállapításokat. Nem járulnak hozzá tevőlegesen a vállalati kudarc elhárításához.

A külső tényezők kedvezőtlené válása, az eltérő területi lehetőségek kedvezőtlenre fordulása, azaz az eladó feladatainak nehézségi foka pozitívan kellene, hogy befolyásolja a minősítést a képességeivel és a teljesítmény elmaradásával kapcsolatban. Természetes lenne, hogy az erőfeszítéseket pozitívan értékelnék, de inkább erőlködésnek veszik és a gyengébb képességek kiegészítőjeként fogják fel.

Meg lehet-e határozni pontosan az erőfeszítések nagyságát az eltérő területeken? Az ember, akár vezetőként is, hajlamos a nehezebb feladatoknál aránytalanul kedvezőbben feltüntetni az erőfeszítéseket. A gyatrább teljesítménynél viszont elfeledkeznek a pozitív erőbedobásról, csak a helyzetet értékelik, és hajlamosak egyedüli felelőssé tenni az eladókat, különösen, ha az előéletét is kedvezőtlenül értékelték!

Az okok illetően megállapítása nem csökkenti a kudarcok számát, ha ilyen értékelési kapcsolatokat állapítanak meg a vezetők. Mi várható, számítani lehet-e a vezetőtől a segítő javításra? Sajnos nem következhet más, mint a büntetés, amikor gyenge erőkéftést gondolnak okként az alacsony teljesítménynél. Gyengébb képességnél kevésbé gondolnak a javító, pozitív módszerekre.

Minden előítélet a vállalat helyzetét rontja, és igen helytelen intézkedéseket szül. A külső tényezők háttérbe szorítása, figyelmen kívül hagyása a vállalatnál és a gazdaságnál, egye-

dül a képességekre hagyatkozó értékelés túlhangsúlyozza, primitívre szűkíti az értékesítési helyzetet, s ezzel az eladókat okolja. Kikerülnek a helyzetek elemzését és az alkalmazottak sikertelenségének feltáró munkáját. A „bűnös” megtalálásával a másik tisztaságának a bizonyítása is megtörténik. Így az eladó kerül abba a helyzetbe, hogy ő felel az értékesítési vezető gyenge teljesítményéért is! Pedig a kudarcoknak több, rangsorban eltérő erősségű alkotója van.

A kudarc okai

Feltárásukkal a vezetésnek a kezelést és a kudarc elkerülésére kialakított módszereket kell kimutatni. Annak ellenére, hogy csaknem biztosra vehető az értékesítők bizonyos százalékánál a gyengébb teljesítmény, nem szabad lemondóan hozzáfogni a kezeléséhez. A legtöbbször személyes tényezőkre visszautaló minősítések eltüntetik a vezetők felelősségét a feladatok megfogalmazásában.

Az eladói kudarcok okaként felsorolt alkotóelemek ugyanúgy érvényesek a vezetésre is, s úgy is kellene foglalkozni velük. A kezdeményezési hiány, a gyenge operációs szervezés nem csak a minősített eladóknál jellemző. A vezetésben is benne van az ügyfélirányultság hiánya, a termék, szolgáltatás megalkotására és működtetésére irányuló ügyfél elégedetlenségek, panaszok hiányos javítása. Potenciális hibátényező az ügyfél- és termékismeret hiánya. A gyenge eladói teljesítmény esetén hajlamosak a vezetők elfelejteni az esetleg kidolgozott területi potenciálból eredő gyengébb lehetőségeket és nem keresnek személyiségen kívüli magyarázatokat és arra megoldásokat! A jó hírnevű termékeket gyártóknál még megváltoztathatatlanabbnak, tényként kezelik az eladói bukásokat és nincs semmilyen program a kezelésére. Az értékelő programnak a kudarc kezelésén túl a teljesítményértékelést is tartalmaznia kell.

Az értékesítésvezetők a környezet, marketing, stratégia, saját tevékenységük, az eladói teljesítmény meghatározása, az eredmények és az ellenőrzés értékelése folyamatában illusztrálják döntő szerepüket a teljesítmények átfogó elemzésében és a kudarc kezelésében.

A környezet jelentősége

A technológiai változások, piacok cseréje, képzettség változása, jövedelmi skálák eltérése a

”

Minden előítélet a vállalat helyzetét rontja, és igen helytelen intézkedéseket szül.

◆

Az eladó kerül abba a helyzetbe, hogy ő felel az értékesítési vezető gyenge teljesítményéért is!

”

megszokottól vállalaton kívüli folyamat, és valamennyi hozzájárul a versenyképességhez adott piaci szegmensben. A versenytársakat mindig figyelemmel kell kísérni, milyen termékkel, milyen piac és földrajzi hely felé mozdulnak. A megszokott éles versenyben az eladó valószínűleg kevésbé lesz sikeres eszközök nélkül, s a végeredményhez, a cél eléréséhez segítő támogatást kell adnia a vezetőnek. A hanyatló termékeknel a kifutáshoz az értékelési kritériumokat kell módosítani, a bevételt és eredményt megismertetve, fenntartva az ügyfelek elégedettségét az új termékre való átállásnál. A jövedelmi terv módszeres, időszakonkénti módosításával lehet állandóan figyelemmel kísérni a gazdasági környezet alakulását, hogy előre elhatározott jó döntésekkel megkönnyítsék a kedvezőtlen helyzetben lévő eladókat. A termékek differenciálásával a vezető az eladásokat jobban ösztönözheti és irányíthatóbbak az új törekvések.

A belső környezet pénzügyi erőforrásai számos tényező közül csak részben lehetnek hatással az eladó teljesítményére. A tartalékok kötelező feltárással olyan vállalati tudást közvetít a teljesítményeléréshez, ami a rutint és a korlátozó szokásokat segít áttörni. A vállalatok tőkéje a vevőkör és a tapasztalt kereskedő ezeken keresztül növeli a vállalat pénztőkéjét és tekintélyét. A bizalmon alapuló kapcsolat kiépítésénél a termékfejlesztés és az értékesítési hálózat technikai háttere mind hozzájárulnak a vállalat értékesítőiben megtestesülő hírnévhez. Világos módon kell ezt a felelősségvállalást elérni a vezetésnél és a marketing-támogatásban. Az értékesítés kudarccal végződik olyan termékeknel, ahol a versenytársak sorozatosan fizetnek ki nagy összeget hirdetésre az eladók megnyerésére. Ennek elmaradása esetén az eladó sodródik a versenytársak termékeivel, az igényeket a másik vállalat termékeire kelti fel, szinte a konkurens cégnek is dolgozik.

A mulasztások megtapasztalásával a beosztottak sokszor korábban észreveszik az értékesítővezető hatékonytalanságát, mert az ilyenkor szokásos következetlenség, szeszélyesség mögött látják a párbeszédre képtelenséget és az alkalmatlanságot. Napjaink versenyait az eladói területen vívják meg, mert a jó és kiváló termék természetes. A nem megfelelő képességű vezető a hatékonyság ugrásszerű csökkenéséhez, az eladói munkamorál és ügyfél elégedettség hanyatlásához, alacsony piaci részesedéshez „vezeti” a céget.

”

Az ügyfelek különböző szempontok szerinti szelektálása, több értékesítési vezetőhöz rendelése csökkenti az eladó hatékonyságát. Egy ember csak kevés számú vezetőre tud koncentrálni.

”

Miközben az eladók minél több eladásra törekszenek, a vezető teljesítményének hiánya az egész vállalat pénzügyi visszaeséséhez vezet.

Az értékesítés vezetése

Hatáskörükben igen fontosak az értékesítési vezetők az alkalmazottak elégedettségére. A jóértelmű segítő kötelességük számos feladattal és kemény munkával jár a szervezés, a felvétel, az oktatás, motiváció, ellenőrzés, kiértékelés területén.

A területi kijelölés és az ügyfelek előre válogatása kiemelkedően befolyásolja a teljesítményt. A gyengén megtervezett területi munkák veszélybe sodorják a jó eladói képességű embereket is. A földrajzi elhelyezkedés, ügyfélsűrűség, azaz a piaci potenciál és a munka mennyisége mérkőzik meg egymással. Az ésszerűtlenül meghatározott munkamennyiség a teljesítmény ellen hat, és a túlterheltség akár külső oku is, hamarosan belső feszültséggé válik. A túlságosan nagy nyomás alatt dolgozó nem tud lépést tartani a követelményekkel, s az ésszerűtlenül meghatározott munkát külső támogatás nélkül biztosan képtelen lesz elvégezni. Az ügyfelek különböző szempontok szerinti szelektálása, több értékesítési vezetőhöz rendelése aszerint, hogy milyen terméket vagy szolgáltatást vesz igénybe, csökkenti az eladó hatékonyságát. Egy ember csak kevés számú vezetőre tud koncentrálni.

A kiválasztásnál az értékesítési vezető viselkedési képességeket és fizikai tényezőket vizsgál. Ezek életmódból, családi háttérből erednek. A rátermettséget olyan személyiségi jelek tartalmazzák, ami nehezen változik. A siker jól bevált receptje a megfelelő ember kiválasztása a feladathoz. Egyértelmű választási módszer nincs, de a feladatok (munkakörök), elvont viselkedések gyökeres megváltoztatásaival érik el a legkevesebb eredményt. Az értékelő azért nem elemző vagy könyvelő, mert munkájának specifikumai csak részben kívánják azokat a képességeket.

Az eladásokat a tréningek javíthatják. Az értékesítésnél a vevő és eladó nincs mindig azonos akarati síkon, s a megegyezés az elképzelések közelítése a másikéhoz. A siker csak egyirányú megközelítése a személyközi kapcsolatok lezárásának. A konfrontációból a rosszul felkészített személyzet elcipeli a terhet a következő küzdőterre is. A felkészítéskor tréningeket állítólag azért nem kell megtartani, hogy a segítség nélküli eladókat saját hiányosságaik ejtsék ki. A védte-

lenségből következő sérülések nem igaziak, mert az egyenlőtlen harc eltakarja a képességeket, és nem segíti a rátermettek kiválasztását. A tréning során is hozzájuthatnak a versenytársak módszereinek és az ügyfélelégedettségeknek a megismeréséhez.

Egyre igényesebbek a vevők, s az elégedettséghez járulhat hozzá az értékesítésvezető az eladók szakmai tanácsadásával, kapcsolattartással. Ezek pozitív hatású példák a kapcsolatokra épülő bizalmi piaci munka szorgalmazásához. A jó dolgok személyes ügyek, de az értékesítésvezető sikere is, hiszen őt bízták meg a vezetéssel. Ugyanúgy övé a felelősség is. A problémák halmozásával az eladók s a vezetők a rövid távú érdekeltség irányába mozdulnak, súlyosan veszélyeztetve a vállalati érdekeket.

Befolyásolás

A vezető személyisége és az értékelés módszere, valamint objektivitása a motivációk legfontosabbika. Az eladók ambíciója, kezdeményező képessége a nem támogatott lelkesedés miatt megtörik. A kezdeményező-készség tisztelete a vállalat gyakorlatában gyökereszik. Az előléptetésekhez, jövedelemhez, egyáltalán a sikerhez jutáshoz a felelősség egyedül az értékesítési vezetésé, amikor értékrendet alakít ki. Az elmaradt teljesítmények valódi okainak feltárásával sokszor a nem kellő motivációra lehet visszajutni. A motiváció hiánya a személyiséget érinti leginkább, ami a legértékesebb forrása a munkájának. A motiváció eszközei igen változatosak az embereknél, ezért nem könnyű a vezetésnek megfelelő munkát végeznie. Nem mindenkihez alkalmazható „egységes irány”, s ha a csomagot kiegészítjük és a befolyásoló részeket emberként alkalmazzuk, a vállalat sokat tett a megoldásért.

Motivációhoz sorolják a büntetés jellegűeket, s ebbe tartozik az ellenőrzés rendszere. Az ellenőrzés drámai módon befolyásolja az eladót, különösen, ha rossz vezetői stílussal párosul. A kapcsolat hiánya, elzárkózás a párbeszédétől, szerkezetileg nem illeszthető a vezetői kötelességekhez. Amikor a vezetői értékelésnél aktív kapcsolatot fogalmazznak meg az eladói képesség, motiváció és teljesítmény között, akkor feltételezhetően élnek a kudarc kezelésére és az értékelési módszerek kidolgozására kitalált eszközökkel.

Az eladók teljesítményének értékelése objektív vizsgálatot jelent, s nem elég az eltérések kimutatása a javítások véghezvitelhez. Az értékelés célja nem a százalékok megállapítása. Az okok igazi feltárása a személyeknek mélyreható segítséget jelent, s az egyediségeken túl változásokat határozhatnak meg a reklám, termék, jövedelmezőség területén, amellyel felkarolják az eladók erősségét, és gyengeségét is a

kellő irányba terelik. A gyengeség felismerése, de ennek semmibevétele kritikus lesz a vállalatra. A problémák elodázása, hiányos kezelése elmérgesíti a helyzetet. Az értékelési módszeren keresztül értékelhető ki az értékesítési vezető is, s ha ez elmarad, alacsony teljesítésével hosszantartó válság alakul ki a vállalatnál.

A személyes eladói, a kiváló képviselői képesség még nem biztosítja a jó vezetőt. Sőt, hátráltathatja annak kibontakozását. A számokat könnyű összeállítani, s ezeket igazán nem akarják a vezetésre vonatkoztatni. Eleve felkészületlenek a teljesítmény értékelésére, s nem vállalják a fáradságos munkát, hogy hasznot húzzanak az elemzésekből és ütközésekből. A legtöbben mennyiségi kritériumokat dolgoznak ki, s az ellenőrzésnek szinte ez az alapja. Az értékesítési terület és a vállalat eredménye közötti kapcsolat – természetesen jó termékekkel és hatékony operációval – kézenfekvőnek tűnik, és elvárható a kiemelt figyelem. Az elégtelen teljesítmény és az eladók személyisége között könnyű felállítani az összefüggést, bár ezt inkább gyanakvással kellene fogadni, mint alapos és elfogadható indoknak. A gyenge pontok másutt is jelen vannak, s a valódi hiányosságok azonosítása csak növeli a produktivitást. A teljeskörű értékelés nagymértékű teljesítmény-emelkedéshez vezet a vállalatnál minden területen, ha komolyan veszik a visszajelző értékelést, ez a vezetés személyes felelőssége.

Az olyan kifogásokat, hogy nem megfelelő az eladók gyakorlottsága, rossz a gazdasági helyzet, alacsony a kezdeményezés, figyelmen kívül kell hagyni, ha ezekre nem dolgozott ki programot az értékesítési vezető. Az értékesítési vezetőnek a külső környezetet figyelemmel kell kísérnie, s a szervezet belső szolgáltatásait a végrehajtáshoz rendelni.

Megfelelő tréning, gyakorlott vezető a megfelelő eladói kiértékelést alapozza meg. Az általános motivációs sémák, a képességet elhanyagoló ellenőrző rendszer rossz visszacsatoláshoz vezetnek, előrevetítik az értékesítő kudarcát és a vállalat bukását.

Az értékesítési adatok objektív adatoknak látszanak és a csak erre épülő értékelést akár a legkorrektebbnek lehet kikiáltani. Valójában a csak erre épülő értékeléssel a vezetés erős szubjektivitást árul el, mert elfoglaltságában kevés indítékot érez a jövedelmező eladások, a piaci szegmensek profitjának megismeréséhez vezető fáradságos út megtételéhez. Pedig az azonosításhoz szükséges eszközök és a befolyásolási lehetőségek az értékesítési vezetésnél vannak.

A szerző
a Budapest Bank
Rákosszentmihályi Fiókjának
igazgatója