

IDEJAS, KURĀS IEKLAUSĀS

GRĀMATU SĒRIJA

Harvard Business Review

ON



Stratēģiskā pārdošanas vadība

**Harvard**  
**Business**  
**Review**

ON  
STRATEGIC SALES  
MANAGEMENT

**A HARVARD BUSINESS REVIEW PAPERBACK**

Grāmatu sērija  
«Harvard Business Review on»

# STRATĒGISKĀ PĀRDOŠANAS VADĪBA

Tulkojums no angļu valodas

 LIETIŠKĀS  
INFORMĀCIJAS  
DIENESTS  

---

I Z D E V N I E C Ī B A

Rīga 2008

UDK 339:005  
St 670

### **Harvard Business Review on Strategic Sales Management**

Original work Copyright © 2007

Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business School Press

### **Stratēģiskā pārdošanas vadība, «Harvard Business Review on» grāmatu sērija**

© SIA «Lietišķās informācijas dienests», 2008

© Aivars Siliņš, 2008

Visas tiesības aizsargātas. Aizliegts jebkādu grāmatas daļu reproducēt jebkādā formā un veidā bez rakstiskas autortiesību turētāja atļaujas.

No angļu valodas tulkojusi Inese Bernsone

Literārā redaktore Reģīna Janmane

Maketētājs Artūrs Maurāns

Fotogrāfs Aivars Siliņš

Vāka maketētājs Arvis Villa

Grāmatu nodaļas vadītāja Rita Baroniņa

Pārdošanas vadībā jūs investējat ievērojamas naudas summas un laiku. Ja jūsu uzņēmums ir līdzīgs visiem pārējiem, jums kļūst aizvien grūtāk nodrošināt pienācīgu atdevi no šiem ieguldījumiem. Grāmatā apkopotie kodolīgie raksti sniegs jums nepieciešamos padomus, kā maksimāli uzlabot pārdošanas komandas rezultātus un plānot nākotnes izaugsmi.

### **The Harvard Business Review Paperback Series**

Šīs grāmatu sērijas mērķis ir sniegt vadītājiem un profesionāļiem pamatinformāciju, kā saglabāt konkurētspēju mūsdienu strauji mainīgajā pasaulē. Grāmatu sērijā apkopoti labākie žurnālā *Harvard Business Review* publicētie raksti – izcilu domātāju un zinātnieku pētījumi, kas paver ieskatu jaunās idejās un koncepcijās, kā arī daudzsolu zvaigžņu skatījums uz novitātēm mūsdienu biznesā. Žurnāls *Harvard Business Review* ir nozīmīgs informācijas avots mērķtiecīgiem vadītājiem un uzņēmējiem visā pasaulē.

Izdevējs: SIA «Lietišķās informācijas dienests»

Adrese: Gaudu ielā 68, Rīgā, LV-1058

Tālrunis 67606110

Fakss 67606120

[www.lid.lv](http://www.lid.lv)

ISBN 978-9984-826-10-3 (latviešu val.)

ISBN-10: 1-4221-1492-9 (angļu val.)

ISBN-13: 978-1-4221-1492-6 (angļu val.)

# Saturs

## **Vai klientam vienmēr ir taisnība?**

ERĪNA ANDERSONE UN VINSENTS ONJEMA ..... 7

## **Pārtrauksim karu starp pārdošanas un mārketinga nodaļām**

FILIPS KOTLERS, NEILS REKEMS UN SUJA KRIŠNASVAMI ..... 27

## **Saskaņojiet pārdošanas nodaļas struktūru ar jūsu uzņēmuma dzīves ciklu**

ANDRIS ZOLTNERIS, PRABHAKANTS SINHA UN SALLIJA LORIMERA ..... 51

## **Saprast, ar kādiem izaicinājumiem būs jāsastopas jūsu pārdošanas menedžeriem**

BARIJS TRAILERS UN DŽIMS DIKIJS ..... 75

## **Labākie pārdošanas tīkli**

TUBA USTUNERE UN DEIVIDS GODĒ ..... 93

## **Vadīt pārmaiņas, sākot ar pārdošanas funkciju**

### *Intervija ar Fredu Hasanu*

TOMASS STJUARTS UN DEIVIDS ČEMPIONS ..... 115

## **Pārdošanas mācību līkne**

MARKS LESLIJS UN ČĀRLZS HOLOVEJS ..... 133

## **Visatbildīgākais darbs**

### *Mūsdienīga pārdošanas uzņēmuma vadīšana*

DŽEROMS KOLETI UN MĒRIJA FISA ..... 155

**Par autoriem** ..... 173



# Vai klientam vienmēr ir taisnība?

ERINA ANDERSONE UN VINSENTS ONJEMA

## Kopsavilkums

JA JŪSU PĀRDEVĒJI NAV PĀRLIECINĀTI, kas ir viņu vadītājs – rajona vadītājs, reģionālais vadītājs vai klients –, tā ir zīme, ka jūsu uzņēmuma pārdošanas vadības sistēma darbojas vairākos virzienos un pārdošanā ir problēmas.

Pārdošanas vadības sistēma ir uzņēmuma politika un kārtība, kas nosaka veidu, kādā jūs apmācāt, pārziņāt, motivējat un novērtējat savus pārdevējus. Tā ietver pārdevējiem piedāvātā atalgojuma veidus un kritērijus, pēc kādiem jūsu pārdošanas vadītāji novērtē pārdevēju sasniegtos rezultātus. Šie vadības līdzekļi izskaidro pārdevējiem, kādiem kompromisiem uzņēmums dod priekšroku gadījumos, kad rodas nenovēršami konflikti starp to, ko viņi grib darīt (neierobežoti tērēt laiku un naudu, lai noslēgtu pārdošanas darījumu), un to, ko viņi reāli var izdarīt (izmantojot ierobežotus resursus, joprojām noslēgt darījumu). Ja pārdošanas vadības sistēma nav

saskaņota, piemēram, iedrošina pārdevējus būt uzņēmīgiem, tajā pašā laikā liekot rakstīt neskaitāmus ziņojumus un bieži sniegt pārskatus priekšniekam, darbinieki kļūst demotivēti un neproduktīvi un galu galā aiziet no uzņēmuma.

Autoru pētījums liecina, ka ir ievērojamas atšķirības starp vadības sistēmām uzņēmumos, kas iedrošina pārdevējus pirmajā vietā likt klientu – rezultātu kontroles (*outcome control* – *OC*) sistēma –, un uzņēmumos, kas pārdevējiem liek kalpot vadītājiem – uzvedības kontroles (*behavior control* – *BC*) sistēma. Šajā rakstā tiek apskatītas *OC* un *BC* sistēmu īpatnības, iespējamās sekas, ja šajās sistēmās rodas konflikti, un izskaidrots, kā noteikt, kura kontroles sistēma ir piemērotākā jūsu uzņēmumam. Lielākajā daļā uzņēmumu pareizā izvēle būs saskaņota sistēma kaut kur pa vidu *OC* – *BC* skalai.

---

**I**KVIENS JŪSU PĀRDEVĒJS jums apgalvos, ka klients ir karalis. Dažreiz viņi tiešām tā domā, un parasti tas ir labi. Ja jūs nedaudz uzstāsiet, viņi varbūt teiks, ka rajona vai reģionālais vadītājs ir karalis, un arī tas nav slikti. Problēmas sākas, kad jūsu pārdevēji nav pārliecināti, kurš īsti ir viņu vadītājs. Pārdevēju apjukums var būt zīme, ka jūsu uzņēmuma pārdošanas vadības sistēmas – politika un kārtība, kas nosaka veidu, kādā jūs vadāt savu pārdošanas komandu, – ir pret-runā viena otrai. Pētot pārdošanu un pārdošanas attīstību vairāk nekā divu gadu desmitu laikā, mēs esam konstatējuši, ka šī nesaskaņotība vienmēr rada problēmas pārdošanas funkcijas izpildē. Pārdevējiem cenšoties atrisināt vai apiet konfliktus sistēmā, rodas sekas, kas vispirms ietekmē atsevišķus darbiniekus, tad izplatās pārdošanas nodaļā, visbeidzot liekot klibot visam uzņēmumam. Ar laiku pārdošanas nodaļa sāk zaudēt labākos darbiniekus. Kadru mainība pieaug. Kāds starptautisks Eiropas uzņēmums, ko pētījām, pēdējo piecu gadu laikā bija zaudējis pusi no iekšējā tirgus pārdevējiem ik gadus. Pat ja

uzņēmums nav nonācis šādās acīm redzamās grūtībās, iespējams, tas tomēr daudz zaudē.

Mūsu statistiskais pētījums, kas aptver vairāk nekā 2500 pārdevēju, kuri strādā 50 uzņēmumos 38 valstīs, parāda, ka eksistē nozīmīgas, taču bieži vien neievērotas atšķirības starp vadības sistēmām, kuras iedrošina pārdevējus pirmajā vietā izvirzīt klientu, un tādām, kas liek pārdevējiem pirmām kārtām kalpot rajona vai reģionālajiem vadītājiem. Šajā rakstā mēs izpētīsim iespējamus konfliktu rezultātus pārdošanas vadības sistēmā un paskaidrosim, kā jūs varat noteikt, kura veida kontroles sistēma ir piemērota jūsu uzņēmuma stratēģijai, konkurences apstākļiem, iespējām un termiņiem.

## Stāsts par divām kultūrām

Ikvienas pārdošanas nodaļas kultūra un efektivitāte ir tās vadības sistēmas produkti: noteikumi, kas nosaka veidus, kādos uzņēmums apmāca, monitorē, kontrolē, motivē un novērtē pārdevējus. Šī sistēma nemitīgi un vairāk vai mazāk automātiski norāda, ko vadība sagaida no pārdošanas komandas. Tā pārdevējiem ziņo, kādiem kompromisiem uzņēmums dod priekšroku gadījumos, kad rodas nenovēršami konflikti starp to, ko viņi grib darīt (neierobežoti tērēt laiku un naudu, lai noslēgtu pārdošanas darījumu), un to, ko viņi reāli var izdarīt (izmantojot ierobežotus resursus, joprojām noslēgt darījumu). Tāpat sistēma ietekmē to, kā pārdevēji uztver biznesa izaicinājumus, ko viņi domā par savu lomu uzņēmumā, kā jūtas, kā paveic savu darbu un uz kādiem kritērijiem koncentrējas.

Visām pārdošanas vadības sistēmām ir astoņi pamatprincipi. Tie nosaka, cik lielā mērā vadība iejaucas pārdevēju ikdienas darbā, pārdevējiem piedāvātā atalgojuma veidus un kritērijus, ko vadītāji izmanto, lai novērtētu pārdevēju darba rezultātus. (Pilns saraksts dots tabulā *Kurš ir boss?* šā raksta beigās.) Uzņēmuma politiku un kārtību, kas veido katru principu, var atzīmēt uz skalas kaut kur starp divām sistēmām – galējībām. Sistēmu, kas iedrošina pārdevējus pirmajā vietā likt klientu, mēs saucam par rezultātu kontroles sistēmu (*outcome control* – *OC*); savukārt sistēmu, kas pārdevējiem liek

pirmām kārtām kalpot rajona vai reģionālajam vadītājam, mēs saucam par uzvedības kontroles sistēmu (*behavior control – BC*). Uzņēmumi, kas izmanto *OC* sistēmu, savu uzmanību koncentrē uz to, lai pārdevēji sasniegtu noteiktus darba rezultātus, un nosacīti vienaldzīgi izturas pret to, kā tas tiek panākts. Turpretī uzņēmumi, kas izmanto *BC* sistēmu, augstāk novērtē to, kā pārdevēji pārdod, nevis noslēgto pārdošanas darījumu skaitu.

## **OC SISTĒMA: KLIENTS IR KARALIS**

Uzņēmumi, kas izmanto rezultātu kontroles sistēmu, mēra un atalgo rezultātus no pārdevēju mijiedarbības ar klientiem. Tie var būt dažādi: pārdošanas apjoms, peļņa un daļa no kopējās peļņas, daļa no visiem klientiem, tirgus daļa, jauno produktu pārdošana, atkārtotie darījumi, savlaicīga rēķinu apmaksa un tā tālāk. Uzņēmumi parasti seko līdzī tikai dažiem no šiem rezultātiem. Tie, kas izmanto *OC* sistēmu, pārdevēju atalgojumu parasti piesaista diviem vai trim galvenajiem rādītājiem, un ievērojamu katra pārdevēja algas daļu nosaka klienta uzvedība.

Pārdevējiem uzņēmumos, kur izmanto *OC* sistēmu, ir dota diezgan liela neatkarība un tiek arī sagaidīts, ka viņi to izmantos. Uzņēmums pārdevējus uztver kā uzņēmējus, kas meistarīgi izstrādā un izmanto personīgās stratēģijas, lai atrastu un iegūtu klientus. Pārdevēji lielāku nozīmi piešķir klientu vēlmju apmierināšanai, nevis izpatikšanai saviem vadītājiem. Sarunās ar uzņēmumu viņi vienmēr nostāsies klientu pusē, jo šīs attiecības viņiem ir svarīgākas. Darba devējs ir tikai ieņēmumu izsniedzējs, tāpēc pārdevēji no uzņēmumiem, kuros izmanto *OC* sistēmu, viegli pāries pie cita darba devēja, kas piedāvās pievilcīgāku atalgojuma paketi un labākus pārdodamos produktus.

Vadītāju *OC* sistēmā nav daudz, un viņi ir nostrādīnāti līdz pēdējam, jo parasti vadības pienākumi šiem cilvēkiem ir jāveic paralēli savam tiešajam pārdošanas darbam. Bieži viņiem ir maza saskarsme ar sev padotajiem pārdevējiem. Patiesībā viņi neveda savu kolektīvu tradicionālajā izpratnē. Tā vietā šie vadītāji cenšas pārliecināt tos,

kas viņiem iesniedz pārskatus, ka vadības vēlmes sakrīt ar pārdošanas komandas interesēm.

OC sistēmas uzņēmumu kultūras pamatā ir konkurence. Ja pārdevējs noslēdz ievērojamu pārdošanas līgumu, par to uzzina ikviens. Atalgojums ir taustāms – kaut kas, ko kaimiņi un sievasmātes uzreiz pamana. Tas, protams, ietver naudu, taču arī ceļojumus, automašīnas, uzņēmuma kredītkarti, dažādus atzinības simbolus, piemēram, goda rakstus, apbalvojumus un pārdevēja fotoattēlu uzņēmuma apkārtrakstā. Šajās sistēmās strādājošiem pārdevējiem nav sirdsapziņas pārmetumu par dižošanu ar saņemto atalgojumu, jo viņi zina, ka ne vienmēr tādu saņems. Ja rezultāti pasliktināsies, par to nāksies samaksāt.

## **BC SISTĒMA: VADĪTĀJS IR KARALIS**

Uzņēmumos, kas izmanto BC sistēmu, novērtē un atalgo pārdevēju ieguldījumu darbā. Vadība mēra, ko pārdevēji reāli *dara* – viņu pūles, darbības, darba stundas, izdevumus un tamlīdzīgi. Tā mēra, ko pārdevēji *var* paveikt (vismaz teorētiski) – viņu zināšanas, prasmes, pieredzi un dotības. Tā mēra to, kas pārdevēji *ir* – viņu izskatu, izglītību, vecumu un tā tālāk. BC sistēmas uzņēmumos pārdevējus vērtē arī pēc virknes personīgā snieguma kritēriju, no kuriem daudzi ir subjektīvi (cik pievilcīga ir šī pārdevēja?) vai grūti novērojami (cik labas ir viņas darījumu noslēgšanas spējas?). Patiešām, novērtēšanas kritēriji bieži ir neskaidri, un vadītāji nav īsti pārliecināti par to, kā viņi tos izmanto. BC sistēmas uzņēmumos lielākā atalgojuma daļa ir fiksētā alga, un mainīgā daļa ir piesaistīta tai attieksmei, uzvedībai un pieredzei, ko augsti vērtē vadība.

Tā kā darbības novērtējums un atalgojums BC sistēmā ir nesaraujami saistīti, pārdošanas vadītāja padomi daudz neatšķiras no viņu kategoriskajām direktīvām. Pārdevēji BC sistēmas uzņēmumos klausā visiem vadības norādījumiem. Viņi runā par to, ko uzņēmums vēlas, sagaida un atalgo, un par to, ko tas gribēs, sagaidīs un atalgo nākotnē. Skaidrs, ka kāds uztraucas arī par skaitļiem. Bet šeit un tagad pārdevēji dara to, ko, viņuprāt, viņu tiešie uzraugi ietvers viņu darbības rezultātu novērtējumā.

Kaut arī *BC* sistēmas uzņēmumu pārdevējiem rūp taustāma un redzama atzinība, liela daļa viņu motivācijas balstās uz iekšējo atzinību, piemēram, sasniegumu izjūtu, personīgo izaugsmi, pašvērtību, kas gūta no problēmu atrisināšanas, apmierinājumu par laba pakalpojuma sniegšanu. Viņiem ir svarīga koleģialitāte, apmācības, karjeras iespējas un dažādas privilēģijas. Lai arī pārdevēji *BC* sistēmā daļēji nostājas klientu pusē, viņi saprot, ka uzņēmumam jāsaņem godīga peļņas daļa.

Protams, abas šīs kontroles sistēmas ir galējības, un lielākā daļa uzņēmumu darbojas kaut kur pa vidu, kur vadības spēks un klienta spēks atrodas tādā kā līdzsvarā. Patiešām, lielākajai daļai pārdošanas nodaļu vajadzētu būt līdzsvarā. Vien dažiem uzņēmumiem visa pārdevēju kontrole būtu jāpakārto tikai klientam vai tikai vadītājam.

Tomēr saglabāt līdzsvaru ir grūti, jo cilvēkiem ir dabiska tieksme vairāk nosvērties uz tās galējības pusi, kas viņiem labāk der. Laika gaitā uzņēmuma pieredzes bagātākie un veiksmīgākie pārdevēji virzīsies uz rezultātu kontroles sistēmas pusi, it sevišķi uz *OC* tipa atalgojumu. Viņi sasniedz labus rezultātus un zina, ka tie nodrošina pārdošanas vadītāja intereses priekšnieka acīs. Savukārt pārdošanas vadītājiem ir dabiska tieksme būvēt impēriju, turklāt viņi vēlas lielāku paklausību no savu pārdevēju puses, tāpēc, protams, virzīsies uz uzvedības kontroles sistēmas pusi. Iespējams, viņi uzstās, lai pārdevēji vairāk iesaista viņus pārdošanas procesā, iesniedz pārskatus par pārdošanas vizītēm un tā tālāk.

Aplūkotas atsevišķi, visas ieviestās nemanāmās pārmaiņas šķiet saprātīgas. Tomēr, kopumā ņemot, tās var izraisīt katastrofu. Ir ļoti vērtīgi ļaut saviem pārdevējiem brīvi iet un sasniegt rezultātus. Taču arī pārdevēju neatkarības ierobežošana sniedz noteiktas priekšrocības. Bet vadītāji var nepamanīt, ka, lietotas vienlaikus, abas šīs pieejas nedos rezultātus. Galu galā dažādi pārdošanas vadības sistēmas principi sāk virzīties uz pretējām galējībām. Uzņēmums var lietot daudz kritēriju, lai novērtētu savus pārdevējus (*BC* sistēma), bet piedāvāt minimālu monitoringu un apmācību vai vispār tos nenodrošināt (*OC* sistēma), – un sistēma kā vienots veselums zaudē loģiku. Tā

kā šis process ir lēns, daudzi uzņēmumi neievēro, ka to kontroles sistēmas nonākušas pretrunās. Pārdevēji ir iemācījušies ar to sadzīvot vai arī aizgājuši.

Vadītāji ar to ir samierinājušies, varbūt viņiem tas pat patīk (sk. sadaļu *Jūsu pārdošanas nodaļa nonākusi pretrunās – kāpēc jūs to neesat pamanījuši?* šā raksta beigās). Atkal saskaņot visus pārdošanas nodaļas elementus var izrādīties politiski un finansiāli sarežģīti. Un, tā kā uzņēmumi neapzinās rezultātus, ko *varētu* sasniegt, tie nesaprot, ka pretrunīgās kontroles sistēmas tiem kaitē.

## Kā novērtēt jūsu kontroles sistēmas saskaņotību?

Lai izprastu, cik saskaņota ir pārdošanas vadība, būtu lietderīgi attēlot jūsu kontroles sistēmu grafiski (sk. grafiku *Cik saskaņota ir jūsu kontroles sistēma?*). Atzīmējiet, kur uz rezultātu kontroles – uzvedības kontroles skalas atrodas katrs jūsu pārdošanas vadības sistēmas princips. Ja jūsu sistēma ir saskaņota, punkti veidos aptuveni taisnu līniju. Ja jūsu sistēma nav saskaņota, novērosiet izteiktu zigzaga līniju.

Visbiežāk ir sastopami trīs nesaskaņotības veidi. Pirmo raksturo «vienmēr klātesošais vadītājs». Piemērs tam varētu būt uzņēmums, kas galvenokārt lieto rezultātu kontroles sistēmu – novērtējot pārdevēju darbu, vadītāji fokusējas uz dažiem svarīgiem rezultātiem un attiecīgi nosaka atalgojumu –, bet vadītāji šādā uzņēmumā nepārraukti iejaucas pārdevēju darbā (*BC stils*) – viņi uztur ar tiem regulārus kontaktus un intensīvi monitorē to darbu. Tomēr, par spīti nemitīgajai saskarsmei, vadītāji nenodrošina apmācību līmeni, kāds patiešām ir nepieciešams uzvedības kontroles sistēmai. Šādā sistēmā vadības iejaukšanās izraisa pārdevēju pretestību, viņi cenšas fokusēties uz algu un noteiktu pārdošanas apjomu. Tikmēr vadītāji mēģina labot pārdevēju «pārmērīgo» orientēšanos uz «neizdevīgiem» pasūtījumiem, žēlojas, ka pārdevēji nesadarbojas, un cīnās, lai novirzītu pārdevēju uzmanību uz jebko, kas, pēc vadītāju domām, pārdevējiem patiesībā būtu jādara. Ar šādu situāciju mēs sastapāties

kādā uzņēmumā, kas sniedza augstas kvalitātes dizaina pakalpojumus. Tā kā uzņēmuma klienti bija ļoti dažādi, pārdevējiem produkts bija jāpielāgo katram pircējam un katrai situācijai. Pārdevējiem maksāja procentus no noslēgtajiem darījumiem un darbu novērtēja pēc dažiem pārdošanas rezultātu rādītājiem, kas rosināja viņus darīt visu nepieciešamo, lai noslēgtu pārdošanas līgumu. Taču viņiem bija jācīnās arī ar vadītājiem – tie strādāja virsstundas, lai noskaidrotu, ar ko nodarbojas pārdevēji, un bieži lika darīt ko citu. Radušās domstarpības visiem prasīja papildu enerģiju un kaitēja klientu apkalpošanai. Par laimi, uzņēmuma pārdošanas vadītāji laikus aptvēra problēmu un turpmāk centās mazāk iejaukties.

Cits nesaskaņotības veids – «cēlā nevērība» – ir raksturīgs *BC* sistēmā. Tas nozīmē, ka pārdevējiem netiek nodrošināta pietiekama apmācība un kontakts ar vadību. Pārdevēji nezina, ko domā vadība un kā viņiem būtu jāuzvedas, – un klients nav tiesīgs aizpildīt šo vakuumu. Kādā veselības aprūpes uzņēmumā, ko mēs pētījām, pārdošanas vadības sistēmas vērtības, mērvienības un novērtējums bija cieši saistīti ar uzvedības kontroli. Taču vadītāji, kam jaunie pārdevēji bija jāapmāca un jāvada, lielākoties neatradās birojā, jo viņiem bija jāpilda pašiem savi pārdošanas plāni. Tāpēc pārdevējiem bija grūti apgūt efektīvam darbam nepieciešamās iemaņas. Biežā pārdošanas vadītāju maiņa uzņēmumā vēl vairāk saasināja problēmu – pārdevējiem nepārtraukti bija jāpielāgojas jauno šefu mainīgajām prasībām. (Atcerieties: ja vadītājs ir karalis, viņa kaprīzes jāuztver nopietni.)

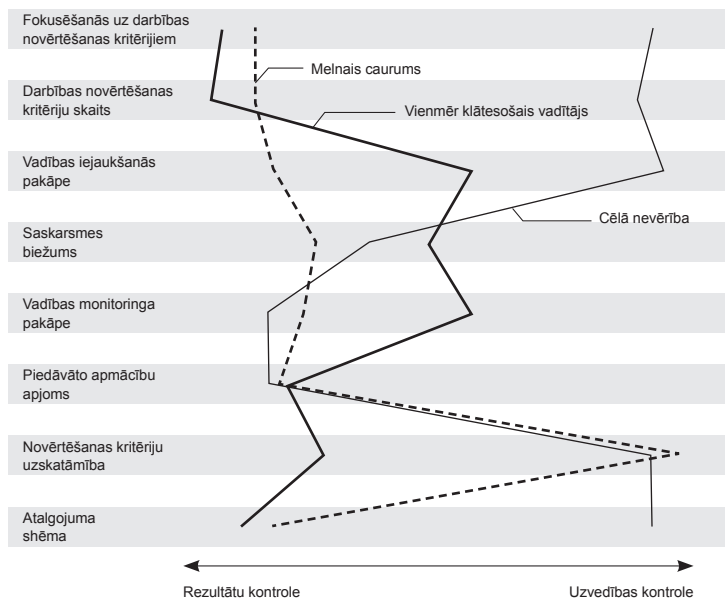
Trešais biežākais nesaskaņotības sistēmas veids ir «melns caurums» – būtībā tā ir *OC* sistēma, taču ar neskaidrām vērtēšanas metodēm. Pārdevējiem šķiet, ka uzņēmumu interesē tikai rezultāti, bet tas, kā šie rezultāti tiek interpretēti, novērtējot individuālos sasniegumus (no kā ir atkarīgs algas pielikums un cita veida atlīdzība), ir mīkla visiem. Uzņēmumos ar šādām pazīmēm pārdevēji ciniski izturas pret kultūru, kas tiem šķiet patvaļīga un politiska, labākie darbinieki jūtas pievilkti un zaudē motivāciju. Tieši šāda situācija izveidojās kādā lielā Rietumāfrikas bankā, kur mēs veicām pētījumu.

Tajā strādāja ap 4000 pārdevēju, un viņu pienākums bija piesaistīt individuālos noguldītājus. Tipisks pārdevējs bija koledžas absolvents ar minimālu pieredzi banku jomā vai pavisam bez tās. Teorētiski pārdevēja darbu stingri vērtēja pēc mēnesī piesaistīto noguldījumu apjoma, katram pārdevējam bija jāizpilda plāns. Tomēr praksē daudzi pārdevēji savu plānu neizpildīja un vienalga netika atlaisti. Turklāt dažus pat paaugstināja amatā ātrāk nekā kolēģus, kas bija izdarījuši vairāk. Pārdevēji saprata, ka novērtējums ir atkarīgs no

### Cik saskaņota ir jūsu kontroles sistēma?

Lai uzzinātu, kur jūsu uzņēmums atrodas uz rezultātu kontroles – uzvedības kontroles skalas, aplūkojiet katru no astoņiem sistēmas pamatprincipiem un atzīmējiet, kurai pieejai jūs esat tuvāk. Ja jums izdodas izveidot nosacīti taisnu līniju, jūsu sistēma atrodas līdzsvarā. Ja līnija veido zigzagu, jums jāizpēta jūsu pārdošanas nodaļas darbība.

#### Visbiežāk sastopamie nesaskaņotības veidi



nodaļas vadītāja untumiem. Labākie pārdevēji jūta negodīgo attieksmi, un drīz vien daudzi aizgāja no darba šajā uzņēmumā.

## **Kura sistēma ir nepieciešama jums?**

Sistēmu saskaņotība vēl nav viss. Jūsu taisnei ir jāatrodas arī pareizajā vietā uz rezultātu kontroles – uzvedības kontroles skalas. Šī vieta ir atkarīga no jūsu uzņēmuma – no ierobežojumiem, resursiem, stratēģijas, iekšējās kultūras un termiņiem. Tā ir atkarīga arī no jūsu darba vides. Uzņēmumiem ir jāpakļaujas vietējām kultūras un juridiskajām normām. Dažās kultūrās rezultātu kontroles sistēmas uz tver labāk (piemēram, Amerikas Savienotajās Valstīs, Kanādā, Argentīnā, Itālijā, Nigērijas ziemeļos, dažos Indijas reģionos) nekā citās (piemēram, Zviedrijā, Japānā un Korejā). Tāpēc globāla mēroga uzņēmumā dažādām pārdošanas nodaļām nepieciešamas dažādas kontroles sistēmas. Tomēr, kā rāda mūsu pētījums, ir tādas situācijas, kas noteikti pieprasa *OC* sistēmu, un tādas, kad nepieciešama *BC* sistēma.

## **KAD IR NEPIECIEŠAMA REZULTĀTU KONTROLE?**

Parasti rezultātu kontrole ir piemērota, ja jūsu pārdevējiem ir ievērojama ietekme uz rezultātiem, citiem vārdiem sakot, kad viņu prasme un pūliņi ir izšķirošie pārdošanas faktori. Tas nozīmē, ka pārdošanas nodaļa ir elastīga – pārdošanas akcijas seko cita citai vai arī pārdevējiem ir liela ietekme uz rezultātiem. Ja peļņa ir ļoti atkarīga no pārdevējiem, ir vērts dot viņiem neatkarību un devīgi atalgot par paveikto. *OC* ir pareizā sistēma šādās situācijās.

**Klientiem ir nepieciešama informācija.** Ja klienti risina jaunu problēmu vai meklē jaunu risinājumu esošajām problēmām, viņiem ir nepieciešams daudz informācijas. Viņi varbūt daudz ko nezina, taču saprot, ka pieņemtie lēmumi būs viņiem liktenīgi. Tādi klienti nesteigsies, viņi savāks informāciju un apstrādās to. Šādā situācijā labs pārdevējs lēni un nemanāmi pavērsīs klienta domas pareizajā

virzienā, – un *OC* sistēma nodrošinās, ka pārdevējs centīsies pēc labākās sirdsapziņas.

**Liela konkurence.** Dažos uzņēmumos noteikti pārdošanas darījumi ir iepriekš paredzami. Uzņēmums ar lielāku reklāmas budžetu vai zemākām cenām parasti kļūst par līderi konkurentu vidū. Taču daudzās pārdošanas situācijās ir grūti paredzēt, kas uzvarēs. Tādā gadījumā labs pārdevējs var ietekmēt lēmumu pieņemšanu. Un arī šādā situācijā *OC* sistēma iedvesmos pārdevējus strādāt centīgāk un domāt radošāk.

**Klienti uzticas pārdevējam.** Dažās nozarēs starp klientu un pārdevēju izveidojas cieša saikne, un pircējs pērk jebko, ko pārdevējs iesaka. Piemēram, klienti ļaujas, lai lielisks pārdevējs no investīciju pakalpojumu kompānijas izveido viņu uzskatus. Viņi uzticas «savam» finanšu padomdevējam. Šādi konsultanti visdrīzāk strādās *OC* sistēmā, nevis *BC* sistēmā.

**Ir daudz veidu, kā noslēgt darījumu.** *OC* sistēma darbojas, ja jūs zināt, kādi uzvedības veidi var būt efektīvi, lai sasniegtu rezultātus. Tādā gadījumā nav vērts uzspiest tikai tos, kuriem priekšroku dod vadība. *OC* sistēma labi darbojas arī tad, ja jūs neesat pārliecināti, kāda uzvedība dos vēlamo rezultātu un kāda ne. Piemēram, uz *OC* sistēmu galvenokārt balstās apdrošināšanas nozare, jo tajā nākas sastapties gan ar klasiskiem darījumiem (pastāvīgs, ciklisks pieprasījums pēc tādiem produktiem kā dzīvības vai automašīnas apdrošināšana), gan ar nišas produktiem (apdrošināšanas plāni cilvēkiem ar noteiktu veselības stāvokli).

*OC* sistēmas uzņēmumam ir jāļauj pārdevējiem būt neatkarīgiem, bet tas var izrādīties diezgan sarežģīti. Viens no mums reiz vadīja pārdošanas vadītāju sapulci kādā šķietami *OC* sistēmas uzņēmumā. Divdesmit minūtes nebija iespējams sākt darbu. Kāpēc? Vadītāji gribēja pažēloties, cik necienīgi pret viņiem izturējušies padotie. Kāds no pārdevējiem bija komentējis, cik neglītas kaklasaites valkā viņa vadītājs. Kāds cits pārdevējs bija atgādinājis, ka tajā gadā viens no

labākajiem pārdevējiem bija nopelnījis vairāk nekā pārdošanas nodaļas vadītājs. Citi vadītāji piekrita, ka tas bijis briesmīgi. Patiesībā īsti *OC* sistēmas uzņēmumi to neuzskatītu par kaut ko briesmīgu. Tie priecātos pat tad, ja vislabākais pārdevējs būtu nopelnījis vairāk nekā uzņēmuma direktors.

Daudzi uzņēmumi ir līdzīgi tam, ko tikko aprakstījām, – tie cenšas saglabāt atalgojumu atbilstoši hierarhijai. Tas ir bīstami. Ja *OC* sistēmā vadība paziņo par atalgojuma griezumiem vai, vēl ļaunāk, uzspiež tos, kad pārdošanas akcija jau ir sagatavota, ilgtermiņā uzņēmumam tas izmaksās daudz vairāk, nekā būs ietaupīts. Ja jūsu uzņēmuma iekšējā kultūrā nav pieņemami, ka kāds, kas ir «tikai pārdevējs», varētu būt neatkarīgs un bagāts (gluži kā uzņēmējs), *OC* sistēma nav domāta jums. Šis ir galvenais iemesls, kāpēc *OC* tipa uzņēmumi ir retāk sastopami daudzās nacionālās kultūrās, piemēram, Francijā un Vācijā, kur hierarhijai piešķir lielu nozīmi.

Visbeidzot, lai *OC* sistēma darbotos kā nākas, jums ir nepieciešama izcila grāmatvedība. Visam jābūt laikus aprēķinātam (jūs nedrīkstat kavēties ar atalgojuma izmaksu saviem pārdevējiem), precīzam (jūs negribēsiet pārrēķināt izmaksātās algas) un adekvātam (jāparāda, kas kam ko ir pārdevis). Daudzi uzņēmumi vienkārši nespēj pienācīgi izmērīt rezultātus, lai strādātu *OC* sistēmā. Tiem ir jāinvestē informācijas tehnoloģiju sistēmās, kas padarītu šo darbu viņu vietā. Kāda kurjeru pakalpojumu firma, ar ko mēs strādājām, iztērēja miljonus, lai pārveidotu savu IT sistēmu, kas iepriekš spēja izsekot vienīgi sūtījumam no noliktavas līdz saņēmējam. Jaunā sistēma seko līdzī sūtījumiem, jau sākot ar nosūtītāju, ir zināms pat sūtījuma pieteicēja vārds, un piesaista šo informāciju konkrētam pārdevējam, kas tad arī apkalpo šo personu. Līdzīgi farmaceitiskās kompānijas strādā ar trešajām pusēm, piemēram, ar *IMS Health* (tā nodrošina tirgus informāciju veselības aprūpes nozarei), kas apkopo informāciju no aptiekām par aizpildītajām receptēm. Farmaceutiskās kompānijas sagrupē iegūtos datus atbilstoši individuālajiem ārstiem (Amerikas Savienotajās Valstīs) vai ārstu grupām (Eiropā) un tālāk atbilstoši pārdevējiem, kas apkalpo šos ārstus vai ārstu grupas.

## KAD IR NEPIECIEŠAMA UZVEDĪBAS KONTROLE?

Parasti uzvedības kontrole ir nepieciešama, ja pārdevēji nezina, ko darīt ar viņiem piešķirto neatkarību. Pretējā gadījumā klientu prasības liks jūsu pārdevējiem izdarīt kļūdas, kas radīs zaudējumus uzņēmumam. *BC* sistēma būs pareizā izvēle turpmāk aprakstītajās situācijās.

**Jūsu pārdevējiem trūkst pieredzes.** Lai meistarīgi pārdotu, ir nepieciešams gan *savoir faire* (zināt, kā darīt), gan *savoir être* (zināt, kā būt). Bez šīm zināšanām nepieredzējuši pārdevēji ķepurosies un izmantos īsākos ceļus, pat ja tie dažreiz būs neētiski. Ja viņiem uzņēmumā izdosies izdzīvot, viņi saglabās paradumus, kas tiem palīdzējuši nokļūt tur, kur tie pašlaik atrodas. Tas ir galvenais iemesls, kāpēc apdrošināšanas nozare daudzās valstīs izjūt likumdevēju spiedienu. Tā kā nozare balstās uz rezultātu kontroli, bet pārdošanas komandām bieži vien trūkst pieredzes, lai sasniegtu lielu apgrozījumu, daudzi pārdevēji pārdod nepareizos produktus nepareizajiem cilvēkiem. Valdības prasība pakļauties likumiem pieprasa ieviest uzvedības kontroli nozarē, kas radusi pie rezultātu kontroles. Tomēr pāreja uz *BC* sistēmu nebūtu pats labākais risinājums. Jaunie pārdevēji, kas izaugs uzvedības kontroles sistēmā, iegūstot pieredzi, vēlēšies izlauzties. Tāpēc daudzas apdrošināšanas kompānijas paralēli uztur divas pārdošanas nodaļas – vienu ar *OC* sistēmu, otru ar *BC* sistēmu. Pārdevējus iekļauj *OC* sistēmā tikai tad, kad viņi sevi ir pierādījuši *BC* sistēmā. Interesanti, ka uzņēmumi, kas izmanto šo dubulto sistēmu, ir atklājuši – daudzi pārdevēji patiesībā nevēlas atstāt *BC* sistēmu, un ir tādi, kas no *OC* sistēmas brīvprātīgi pāriet atpakaļ uz *BC* sistēmu. Uzturot paralēlās sistēmas, uzņēmumi var apmierināt savu pārdevēju mainīgās vajadzības, nezaudējot talantīgus un pieredzējušus darbiniekus.

**Jums nepieciešams aizsargāt savu zīmolu.** Daudziem uzņēmumiem ir nepieciešams kontrolēt, kā pārdevēji prezentē uzņēmuma produktus vai pakalpojumus. Iespējams, jūsu uzņēmums ir izveidojis vai vēlas

izveidot augstu zīmola vērtību. Vai varbūt pārdod produktu vai pakalpojumu, kas ir bīstams, ja to lieto nepareizi. Abos gadījumos ir ļoti nozīmīgi, lai pārdevēji prezentētu jūsu produktu vai pakalpojumu precīzi līdz vissīkākajai detaļai. Neprecīza prezentācija nolaidības vai deleģēšanas dēļ nav pieļaujama. Iespējams, daļēji tas ir iemesls, kāpēc farmācijas un ķīmijas nozares, pārvaldot savus pārdošanas spēkus, balstās uz *BC* sistēmām.

**Jums bez pārdošanas ir arī citas prioritātes.** Uzvedības kontrole ir īstā izvēle, ja gribat, lai jūsu pārdevējiem ir arī citas prioritātes, piemēram, piedalīšanās jaunu produktu izstrādē. Tā kā arī šīs citas darbības netieši ietekmē pašreizējo pārdošanu un tieši – pārdošanu nākotnē, *OC* sistēma, kas fokusējas uz šeit un tagad notiekošo, liks pārdevējiem pret šīm darbībām izturēties nevērīgi. Ja vēlaties, lai jūsu pārdevēji vairāk strādā pie mārketinga vai plānošanas, jums ļoti precīzi jāizstrādā viņu amata apraksti, atvieglojot viņiem pārdošanas līgumu slēgšanas nastu, ko tie uzņemas, lai nopelnītu lielāku algu. Uzvedības kontroles sistēmas ir piemērotākas arī uzņēmumiem, kas vēlas izaudzināt līderus un vadītājus. Patiešām, tāpēc mēs bieži redzam, ka *OC* sistēmas uzņēmumi pārvilina darbiniekus no *BC* sistēmas uzņēmumiem, – *OC* sistēmas uzņēmumos nevar izaudzināt labus pārdošanas vadītājus.

**Ir grūti noteikt pārdoto apjomu.** *BC* sistēma grāmatvedībai izvērza mazāk prasību nekā *OC* sistēma, un daudzi uzņēmumi izmanto uzvedības kontroli, jo to rīcībā esošā informācija par pārdošanas apjomu nesniedz datus par katra pārdevēja ieguldījumu, tāpēc ir grūti atrast praktiski realizējamu mainīgas darba samaksas formulu. Šādās situācijās vadītāji, izmantojot uzvedības kontroli, var novērst bezgalīgus strīdus ar pārdevēju kolektīvu. Dažos gadījumos problēma nav labas atalgojuma paketes noformulēšanā, bet gan nespējā vienoties par adekvātu motivāciju.

Bieži uzņēmumos ir vieglāk ieviest uzvedības kontroles sistēmu nekā rezultātu kontroles sistēmu, jo *BC* sistēma atbilst cilvēku dabiskajai tieksmei veidot hierarhiju, taču tā prasa lielākus papildizdevumus.

Uzvedības kontrole ne vien uzspiež pārdevējiem algas, bet arī prasa lielāku skaitu spēcīgu vadītāju, kam savukārt nepieciešama precīza un izsmeljoša informācijas sistēma, kas seko līdzi pārdevējiem, to teritorijām un konkurencei. Bez šādas sistēmas vadītāji nevar izveidot efektīvu pārdošanas stratēģiju un novērtēt rezultātus. *BC* sistēma darbojas tikai tad, ja jūs zināt, kādu uzvedību prasīt un kādu neatļaut.

**V**ISBEIDZOT, PĀRDOŠANAS NODAĻAS VADĪŠANA palīdz jūsu pārdevējiem saskaņot savas prioritātes ar uzņēmuma prioritātēm. Labākā pārdošanas nodaļas vadīšanas sistēma – klients ir karalis, vadītājs ir karalis vai abu sistēmu līdzsvars – ir tā, kas atbilst jūsu pārdošanas procesam, termiņiem, misijai, kultūrai un informācijas sistēmām. Novērtējiet visus elementus, kas virza jūs pa kreisi (*OC*) vai pa labi (*BC*). Lielākajā daļā uzņēmumu labākā izvēle būs saskaņota sistēma, kas atradīsies kaut kur pa vidu.