kuus selle ülesehitamiseks vajalikku parimat praktikat, ning annab sammsammulised juhised nende ellurakendamiseks ükskõik millises firmas. Aga pidage silmas: sellise keskkonna loomiseks on teil vaja teha teatud asju teistmoodi, kui te ehk seni harjunud olete. See raamat purustab omajagu tavapäraseid müügiga seotud „tarkuseteri", sest korporatiivses müügimaailmas on laialt liikvel terve hulk väärarusaamasid. See on tähelepanuväärne fakt, kui võtta arvesse, et avastused, mis viisid selles raamatus esitatud kuue parima praktikani, kuuluvad maailma kõige paremini põhjendatute hulka. Edasi lugedes saate teada, et nende hulka kuuluvad Gallupi Organisatsioonis kolmekümne aasta vältel tipptulemuste kohta tehtud uurimus, milles on praeguseks osalenud üle kolme miljoni inimese; Huthwaite'i kuulus kaheteistkümne aasta jooksul rohkem kui kümne tuhande müügitöötaja kohta läbi viidud uurimus; kaheksakümne aasta pikkune uurimistöö käitumisanalüüsi valdkonnas; ning minu enda kolmekümne aasta pikkune kogemus tipptasemel müügitöötajatega, sealhulgas intervjuud rohkem kui kahe tuhande firmaomaniku ja juhiga.

Võtke siis endale parasjagu aega ja nautige lugemist. Kõik selles raamatus esitatu oleme mina ja minu müügitöötajad viimase kümne aasta kestel tegelikkuses palju kordi järele proovinud. Luban, et kui võtate omaks selles raamatus kirjeldatud mõtteviisi – kui järgite kuut parimat praktikat ning loote sellest tuleneva töökultuuri –, saate vastused kõigile teid painanud müügijõudu puudutavatele küsimustele ning kujundate oma müügijõu ümber tipptasemel toimivaks üksuseks.

Ma loodan, et pärast selle raamatu läbilugemist ei vaata te oma müügitöötajate poole enam kunagi endise pilguga.

1

TÄIUSLIK MÜÜGIJÕUD

Müümises on olulised inimesed, mitte protsess. „Täiuslik müügijõud" on tagasipöördumine inimeste juurde – kõigi nende eri tüüpi inimeste juurde, kes justkui iseenesestmõistetavalt paistavad silma mitmesugustel müügiga seotud ametikohtadel. See raamat räägib, kuidas selliseid inimesi leida, milliseid tingimusi ja töövahendeid nad teilt nõuavad ja kuidas peab neid iga päev juhtima, et nad oleksid õnnelikud, motiveeritud ja produktiivsed.

Enamik firmadest püüab oma müügitöötajatele õpetada, kuidas saada tipptegijaks, aga suuremal osal juhtudest pole see lihtsalt võimalik. On peen, kuid väga kindel vahe asjade vahel, mida inimesed on või pole võimelised õppima ja järele tegema. Kahjuks põhineb paljudes firmades müügitöötajate koolitamine praktikatel, mis ilmselt kunagi ei kujune harjumuspäraseks käitumiseks. Mõelge kasvõi nende müügitöötajate peale, kellega olete koos töötanud ning kes müüsid kõigist teistest rohkem, kuigi ei õppinud kunagi ära ühtegi müügiprotsessi ega osalenud ühelgi müügikoolitusel. Tegelikult on suuremal osal tipptegijatest oma protsess, oma viis asja ajada.

Firmad, mis on kokku pannud tippmüügimeeskonnad, on ära õppinud, kuidas neid loomupäraseid müügiinimesi palgata. Nad on

õppinud, mida kandidaatide puhul silmas pidada – ja seda kõigi eri müügitüüpide puhul. Nad on õppinud, kuidas tippmüügitöötajad on programmeeritud, mis teeb neid õnnelikuks ja produktiivseks, mis neid motiveerib või nende motivatsiooni hävitab ja nii edasi. Ja seejärel annavad firmad neile vabad käed tegutseda. On olemas raamatud, konsultandid ja veebilehed, mis soovitavad uurida, mida teie tippmüügitöötajad teistmoodi teevad, et saaksite siis neid nippe õpetada ka teistele müüjatele. Kõlab loogiliselt: uurige täpselt välja, milline teguviis teatud tulemusi annab ning seejärel tehke järele. Probleem on aga selles, et see lihtsalt ei toimi. Sama hästi võiksite introverti ekstraverdiks koolitada, öeldes talle lihtsalt: „Vaata, mis asju üks ekstravert tavalisel päeval teeb ja siis tee kõike samamoodi." Hea küll, aga just need asjad, mis introverdist introverdi teevad, muudavad talle ekstraverdi käitumise järeletegemise nii raskeks. Kolmandas peatükis kõne all olevad eri müügitüüpide jaoks vajalikud müügianded on täpselt sama sünnipärased ja treenimatud.

Paljud teist on seda lähenemist proovinud. Olete koolitanud oma müügitöötajaid kasutama teiste tipptegijate meetodeid ja praktikaid, olgu nad siis teie firmast või mujalt. Ning olete avastanud, et see ei anna tulemuseks püsivat müüginäitajate kasvu.

„Täiuslik müügijõud" kaitseb seisukohta, et tippmüügitöötajate tegevuse uurimine *on* väärt mõte – mitte selleks, et neid matkida, vaid hoopis selleks, et paremini aru saada, mis tüüpi inimesed nad on, nii et saaksite rohkem selle tüübi esindajaid tööle võtta. Koera kassi kombel käituma õpetamise asemel saavutate suuremat edu, kui leiate rohkem kasse. Kass käitub alati kassina palju paremini kui koer, keda olete õpetanud kassi moodi käituma. Te *võite* koera koolitada – see on tehtav –, aga päris kass saab asjaga alati paremini hakkama. Ainuke põhjus, miks firmad jätkuvalt püüavad koolituse abil tippmüügitöötajaid luua, on see, et nende katseid pidevalt tööle võtta loomupäraseid tipptegijaid saadab väga vähene edu.

Sellel on palju põhjuseid. Esimene neist on kahjuks see, et kõik tippmüügitöötajad ei ole sugugi ühte tüüpi. Otsitav annete, omaduste ja iseloomujoonte kooslus varieerub sedamööda, millist tüüpi müügitöö jaoks te töötajat otsite. Teiseks, isegi kui teate täpselt, mida otsida, ootab teid järgmine katsumus, teha kindlaks, kas kandidaatidel tõesti need omadused olemas on. Valdava osa praegu kasutatavate intervjuumeetodite abil ei saa te midagi teada kandidaadi tõelisest sooritusvõimest.

Ja viimane takistus: *suurem osa tipptegijatest ei tea isegi, et nad tipptegijad on*. Paljudel on seljataga müügitöö, kus nende võimeid valesti kasutati ning tulemus oli kõigest keskpärane. Kuid siis saavad neist ühtäkki uuel töökohal parimad müügitöötajad, sest see töökoht klapib nende andekomplektiga ideaalselt. Nii juhtub väga sageli, sest inimesed ei saa aru, kuidas sobitada loomulikke andeid eri müügitüüpidega.

Selle probleemi lahendamiseks juurutab suurem osa firmadest protsesse. Viimastel aastatel oleme olnud tunnistajaks märkimisväärselt järsule pöördele protsessi rõhutamise suunas – see on järjest kiireneva tehnoloogia arengu loomulik kõrvalsaadus – ning mina olen esirinnas nende seas, kes möönavad, et protsessil on oma eesmärk ning eelised. Aga „protsessistumise" meelelaadiga kaasneb ka kasvav ja enamasti teadvustamata probleem, kui asjasse on segatud igapäevane inimlik suhtlemine. Mida protsessipõhisemaks juhtkond tööd suunab, seda kaugemale liigub see inimlikust lähenemisest. Kuna järjest rohkem üllalt pideva paremaks muutumise jahil olevaid müügiosakondi muutub protsessipõhiseks, lõpeb asi liigagi tihti sellega, et luuakse protsesse nende funktsioonide täitmiseks, mis tegelikult protsessi kui sellist ei vajagi. Need on funktsioonid, mis vajavad inimlikku

hoolikat jälgimist, suunamist ja arendamist ning käigupealt otsustamist, mida ei saa teha arvutiprogrammi, voodiagrammi või e-postiga saadetud aruande abil.

Protsessistumine kõrvaldab vajaduse käigu pealt tehtud inimliku hinnangu järele – see ongi ju selle nähtuse üks peamisi eesmärke –, protsessi väljatöötamisel on võetud arvesse kõiki protsessi jooksul ette tulevaid võimalusi ning igaks puhuks on ette nähtud kindel tegevuskava, millest tuleb täpselt kinni pidada. Jällegi, protsess on väga paljudel ametikohtadel vajalik. Ma ei tahaks oma saatust usaldada tuumajaama töötaja kätte, kes teeb keset ööd hetkeotsuse, mida teha konteinerilekke korral. Ma arvan, et eelistan, et ta järgiks sellise juhtumi lahendamiseks välja töötatud protsessi.

Kuid kui asi puudutab inimestega töötamist, tuleb kuskile tõmmata piir. Realistlik on rakendada protsessi siis, kui muutujate hulk on mõistlik. Tuumalekke korral on ainult käputäis muutujaid või valikuid, mis kõne alla tulevad. Aga kui asjasse on segatud inimestevaheline suhtlemine, on muutujaid lõputult. On naeruväärne püüda paika panna teatud tegevused iga inimeste juhtimise või kellelegi millegi müümisega kaasneva juhtumi puhuks. Ometi liiguvad väga paljud firmad tahtmatult just selles suunas.

Tipptasemel müügijõud sõltub täiel määral juhtimisest ja teiste inimese mõjutamisest. Sellest, kuidas panna kõik müügitöötajad tegutsema oma soovide kohaselt ning pidevalt kõrgel tasemel. Nagu sellest raamatust teada saate, on protsess, mida teie müügijuht selle saavutamiseks peaks rakendama, iga müügitöötaja puhul väga erinev. Kuidas saaks siis loota, et mingi kindla lähenemise protsessistamise peale?

Sama võib öelda ka müügiprotsessi enda kohta. Kas pole tõsi, et kliendid ja potentsiaalsed kliendid vastavad haruharva sellele, mida suurem osa koolitusprotsesse ette näeb? See seab müügitöötajad silmitsi hetkeotsuste ja -hinnangute tegemisega – ja just seda nad tegema peaksidki. Parimad müügitiimid on taas omaks võtnud lähenemise (või pole sellest kunagi loobunudki), et müügitöötajaid palgatakse nende hetkeotsuste vastuvõtmise võime põhjal – ning seejärel lastakse neil seda võimet töös kasutada, selle asemel et sellest loomulikust andest jäiga üldistava ja kõikidele kohustusliku protsessi abil üle sõita. Praegused protsessi kütkes olevad müügijõud panevad mind mõtlema elukutselisele jalgpallimeeskonnale, kus kulutatakse tohutult aega ja vahendeid viie maailma parima söötja palkamiseks. Kõigil neil on oma ainulaadne stiil, mis toimib ja on aastate jooksul täiuslikuks lihvitud. Ja siis õpetatakse kõik viis söötjat ümber tegutsema täpselt ühtmoodi.

Teil on vaja heita pilk oma müügijõule. Ma olen valmis kihla vedama, et leiate kerge vaevaga kaks väga head müügitöötajat, kelle töömeetodid on üpris erinevad (erinev müügistiil, erinev tööeetika). See tõestab, et pole olemas ainult ühte õiget protsessi ning et tegelikult leiab igaüks ise kõige paremini toimiva protsessi.

Ainuke müügimeeskonna puhul rakendatav kasvu soodustav süsteem ning ainuke tee tipptegijatest koosneva müügijõu moodustamiseks on õppida rääkima müügitalentide keelt. See võimaldab teil oma müügitüübi iga etapi tarvis värvata just kõige sobivamad talendid ning seejärel teha selgeks, millised täpsed tingimused loovad sobiva pinnase iga andeka müüja eriliste oskuste esiletulekuks. See on „Täiusliku müügijõu" tuum ning tegelikult ka tipptegija definitsioon:

õigetes tingimustes tegutsev loomuliku andega inimene

See definitsioon on välja koorunud aastakümnetepikkusest tippmüügitiimide kohta tehtud uurimistööst ning ma loodan, et märka-

te, kui palju see erineb tavapärasest mudelist „võtke tööle kogenud müügitöötajad ja koolitage neid". Selle lahknevuse põhjus on see, et ma esitasin teistsuguse küsimuse kui teised müügikonsultandid. Ma otsisin midagi erinevat. Ma ei hakanud otsima valemit, mis lihtsalt parandaks müügitulemusi – asusin otsima valemit, mille järgi panna kokku tipptasemel müügijõud, mis koosneks eelkõige müüjatest, kes müüvad teistest neli korda rohkem.

Enne kui esitan kuus parimat praktikat, mille abil selline meeskond kokku panna, oleks teil kasulik aru saada kolmest uurimisvaldkonnast, millest need parimad praktikad välja on kasvanud. Need on valdkonnad, mille üle paljud teist on minu kombel pead murdnud, kuna nendega paistab seostuvat suur hulk mitmesuguseid arvamusi. Kui olin nende teemavaldkondade kohta hankinud oma arvates raudkindlad faktid, katsetasin neid põhjalikult tegelikkuses ning alles siis kaasasin „Täiusliku müügijõu" süsteemi. Need valdkonnad on järgmised.

1. Uurimisvaldkond, mis puudutab **loomulikku annet** või võimekust – seda, mis saadakse kaasa sündides ning mida ei saa kellelegi õpetada.
2. Teadmised sellest, mil määral võib **koolitamist** pidada soorituse parandamise vahendiks – kas saate muuta kellegi paremaks näitaja võrra, mis ületab jõupingutuse piisaval määral, ja kui, siis kuidas?
3. Teadmised sellest, millised välised **tingimused** sooritust mõjutavad.

1. LOOMULIK ANNE

Kõik on ilmselt nõus sellega, et anne on oluline. Selge see, aga kui ajate taga tipptegijaid, pole anne mitte ainult oluline, see on kõige alus. Kui vajalike kaasasündinud annetega inimesi pole, on ülesande täitmine kõrgtasemel võimatu. Kuigi see võib paljude jaoks ilmselge olla, arvan ma, et ei liialda, öeldes, et 95 protsendil Ameerika firmadest pole mingeid meetodeid, selgitamaks, millised on tööle kandideerijate loomulikud anded või milliseid loomulikke andeid kõnealusel töökohal vaja on. Hoolimata sellest, kui hädavajalik on anne tippsoorituse saavutamiseks – ja kui tuliselt kõik tahavad palgata tipptegijaid –, pole enamikul firmadest tõsiseltvõetavat süsteemi, et anne ilmeksimatult teiste seast välja sõeluda. Firmad võivad küll teada, milliseid oskusi on vaja ja millised on nõutavad teadmised, ning enamasti kontrollivad nad kandidaate nende kahe kriteeriumi osas üsna põhjalikult. Aga kui küsida, millist annet nad müügitööle kandideerijate puhul ootavad, on suurema osa juhtide vastused äärmiselt laialivalguvad.

Meie eesmärki silmas pidades saab loomulikku annet kõige paremini selgitada järgnevalt. Kui te püüaksite õpetada mind maalima maastikku või portreed, ütlen teile kohe, et te raiskate oma aega. Kindlasti muutun ma tänu koolitusele osavamaks, kui enne olin, aga ma ei jõua kunagi tipptaseme ligigi. Mul on olemas soov, vaimsed võimed ja samasugune „varustus" nagu kõigil teistel, aga mul pole loomulikke andeid, mis on vajalikud suurepäraseks maalijaks saamiseks.

Nüüd kujutage ette, et kulutate sama palju koolituse aega ja sama suure eelarve kuueaastase imelapse peale, kes lamab lasteaias rühmatoa põrandal ja visandab vaevata pildi, mis meenutab van Goghi omi. See kuueaastane laps on oma halvimal päeval juba parem, kui minul on iial lootust saada – ja ta ei ole veel mingit koolitust saanud. Teine

hea näide on muusikaline kuulmine. Kas on võimalik koolitada ilmselgelt ebamusikaalset inimest ooperit laulma või viiulit mängima? Jällegi, inimene areneb koolituse käigus, aga ainult teatud piirini, ning see piir pole kunagi isegi lähedal sellele tasemele, mida võib sama koolituse abil saavutada sünnipäraselt andekas inimene.

Maalimise ja muusika näidete puhul paistab asi selge olevat, aga piir teatud müügiannete omamise ja mitteomamise vahel on tunduvalt raskemini määratletav. Sellele teemale on pühendatud 5. peatükk. Praegu on oluline mõista, et meie sünnipärased anded on osa meie DNA-st. Neid ei saa meilt ära võtta ning neid ei saa õpetada teisele inimesele. Paljud müügikoolitajad väidavad, et suudavad ükskõik kelle tippmüüjaks õpetada. See ei ole lihtsalt võimalik, nagu paljud teist kahtlemata avastanud on. Õpetada saab uusi oskusi ja teadmisi, aga ei saa loomulikku annet. Te peate selgeks õppima, kuidas kindlaks määrata, milliseid andeid teie müügitüübi puhul vaja läheb, ning seejärel leidma usaldusväärse intervjueerimismeetodi, et neid annetekomplekte kandidaatides ära tunda.

2. KOOLITUS

Müügikoolitus põhjustab üsna suurele hulgale firmadele pidevat peavalu. Kas see kannab vilja või mitte? Kas see parandab kõigi või vähemalt enamiku osalejate tulemusi nii palju, et see ületab tunduvalt tehtud jõupingutused, ning kas need paranenud tulemused jäävad uuel, kõrgemal tasandil püsima? Ma olen aastate jooksul osalenud tohutult paljudel koolitustel nii koolitatava kui ka koolitaja rollis – koolitustel, mis *ei* parandanud püsivalt tulemusi. Kuid mõnikord olen olnud tunnistajaks ka fenomenaalselt hästi toimivale müügikoolitusele. Kõige raskem on tabada koolituse jaoks õige teema, suurem osa viimasest kolmekümnest aastast on mul kulunud selleks, et mõista ja täiustada koolituse valemit.

Ja see on: koolitus tõstab tulemused uuele ja püsivale tasemele siis ja ainult siis, kui täidetud on kõik kolm järgnevat kriteeriumit.

1. **Olemas peavad olema ülesannete täitmiseks vajalikud loomulikud anded.**
   Ande puudumise korral ei paranda isegi parimad koolitused tulemusi märkimisväärselt.
2. **Koolituse sisu peab olema hästi põhjendatud ning kohandatav kõigi isiksuste ja müügistiilidega.**
   Teiste sõnadega, tuleb esitada rida meetodeid, mida õpilased saavad oma tahte järgi „kokku panna ja sobitada", mitte jäik sammsammuline müügiprotsess. Müügikoolitus peaks pakkuma müüjatele palju mitmesuguseid viimase peal töövahendeid oma töö eri etappide sooritamiseks. Iga müüja valib ise töövahendid, mis on tema jaoks mugavad. Pole vaja anda müüjatele ühte sammsammulist parandusprotsessi – ainult ühe tööriistakomplektiga –, mis on mõeldud kõikide tööde jaoks.
3. **Koolituse metodoloogia peab vastama sellele, mida me praegu teame harjumusliku käitumise jäädava muutmise kohta.**
   Müügikoolitus on käitumiskoolitus, kuna me palume osalejatel järsku muuta oma käitumisviisi teatud olukordades. Need on olukorrad, millele on sageli väga pika aja jooksul lähenetud teatud kindlal moel. Täpselt nii nagu uue trennirežiimi või toitumiskava puhul, peab ka uue müügikäitumise puhul selle omaksvõtmise valem sisaldama teatud kinnistamisvõtteid.

3. TINGIMUSED

Meie käsutuses on kaheksakümne aasta pikkune uurimistöö inimeste käitumise kohta, seda tuntakse *käitumisanalüüs*i nime all. Käitumisanalüüsi rakendamist töökohal nimetatakse soorituse juhtimiseks ja mulle tuleb meelde, et kui ma sellega esimest korda kokku puutusin, olin hämmastunud, kui naeruväärne on, et selliste teadmiste omandamine pole meie karjääri mingis faasis kohustuslik. Kui juhi töö on panna töötajad õiges suunas tegutsema, siis on ainuke juhtimiskoolitus, mida üldse tarvis läheb, käitumisanalüüsi mõistmine.

Olen intervjueerinud sadu ja sadu müügitöötajaid. Ning olen töötanud isiklikult koos veel paljude sadade selle ala inimestega. Mõned neist on olnud tipptegijad, suurem osa aga keskmised töötajad, ja muidugi ei saavutanud paljud üldse mingit tulemust. Tipptegijad on alati pälvinud minu vaimustuse ning ei lähe eriti kaua aega, et aru saada, kes neist on õnnelik ja kes muserdatud. On ühtaegu üllatav ja kurb, kui paljud tööandjad lasevad märgist mööda õnneliku ja tulemuslikkust toetava töökeskkonna soodustamisel. Selle tagamiseks on vaja täita teatud väga lihtsad tingimused, kuid need kõik peavad olema täidetud ja neid peab koordineerima õige juht.

Töökohtadel tuleb ette sadu aspekte, mida on võimalik üle vaadata. Mõni neist on isiklikku laadi, mõni laiem. Kuid et neis selgust saada, tuleb kõigepealt mõista, et (õnneks) *sooritust mõjutavad* märkimisväärselt ainult mõned. Sooritust mõjutav tingimus on selline, mis mõjutab inimeste võimet järjepidevalt tegutseda oma annete kõrgusel. Näiteks võin mõjutajateks nimetada paljusid firmade pakutavaid hüvesid – ja nad täidavad oma eesmärki hästi –, aga need ei ole soorituse mõjutajad. Uuele töötajale pensioni-, tervise- või hambaravitoetuse või tööauto pakkumine võib mõjutada tema otsust teie firmaga liituda, kuid peate leppima tegelikkusega, et see ei mõjuta tema võimet järjepidevalt oma annete kõrgusel tegutseda. Kui annate oma tipptegijatele šiki juhtideklubi liikmekaardi, tunnevad nad end hinnatuna, kuid see ei mõjuta nende võimet pidevalt oma annete kõrgusel tegutseda.

Aastatepikkuse töökeskkonnatingimuste jälgimise ja katsetamise tagajärjel olen täheldanud, et enamik langeb sellesse kategooriasse. Need võivad küll kallutada kandidaati teie asutuse kasuks otsustama või mõnda töötajat edasi tööle jääma, kuid üldjuhul pole neil mõju igapäevasele töösooritusele. Kui ma räägin „tingimustest", mida oma müügimeeskonnale looma peate, vihjan sellele, kuidas peaksite korraldama sooritust mõjutavaid tingimusi.

On üks soorituse mõjutajate rühm, millest me ei räägi. On teatud logistilised tegurid – töövahendid, tehnoloogia ja muu taoline –, mis võivad sooritust mõjutada. Näiteks, kui sülearvuti aitaks teie töötajatel olla oma alal produktiivsem, tuleb seda pidada soorituse mõjutajaks. Mina nimetan selliseid mõjureid *logistilisteks mõjutajateks* ja usun, et need on igas firmas üsna silmatorkavad (ja ma ei saa nende osas nagunii eriti midagi ette võtta), nii et sedasorti asjad jätan teie hooleks. Kui teie müügitöötajad on päev läbi telefoni otsas ja istuvad räpases, pimedas ja remontimata ruumis, saate isegi aru, et see võib töösooritust mõjutada. Selles raamatus käsitlen ainult *psühholoogilisi* mõjutajaid, ja ainult selliseid, mis on tegelikud soorituse mõjutajad. Need on

1) teie palgaskeem,
2) teie normid,
3) müügikoolitus,
4) müügitöötajate vahetu juht (edaspidi nimetame teda *müügijuhiks*).

Teie palgatud puhas anne on nagu seeme – see on tulevase sooritu-se alguspunkt – ja seeme vajab kasvamaminekuks tervet rida tingimusi: hea pinnas, vesi, õhk, päikesevalgus. Kui panete seemne halba pinnasesse ja kastate seda haruharva või ei lase päikesel tema peale paista, ei hakka see hästi kasvama. Huvitav on see, et seeme tingimata ei sure, ta lihtsalt ei idane nii hästi, kui ideaaltingimustes võimalik oleks.

Ka müüjatel on õitsele puhkemiseks õigeid tingimusi vaja. Kui eespool loetletud neli tingimust on käitumisanalüüsi kohaselt õigel moel korraldatud, siis puhkevad nad tõeliselt õide. Aga kui tingimused pole täpselt õigel viisil korraldatud, jääb sooritus mingile tasemele paigale tammuma. Igal firmal on palgaskeem juba paigas, samuti ka mingisugune normide süsteem. Suurem osa ettevõtteid viib läbi müügikoolitusi ja kõik töötajad annavad aru oma vahetule ülemusele. Aga harva vastavad need neli tingimust käitumisanalüüsi reeglitele. Peale selle võetakse neid tavaliselt eraldiseisvatena, mitte ühe osana sooritu-se parandamise suurest plaanist. 6., 7. ja 8. peatükis õpetatakse teile, kuidas need neli sooritu-se mõjutajat õigesti paika panna, et luua oma müügitöötajatele õide puhkemiseks ideaalsed tingimused.

Kui kõne all on rühmasooritus ükskõik millises majandusvaldkonnas, spordis või muus tegevuses, on alati võimalikud kaks juhtimisskeemi. Üks tee on öelda igale osalejale, mida teha, määrata ülesanded ja kohustused, rääkida, kuidas igaüks oma tööd tegema peaks, ning seejärel inimesi juhtida ja jälgida, et nad etteantud asju korralikult teeksid. Kui selline skeem tuleb tuttav ette, on põhjuseks, et 90 protsenti Ameerika firmadest kasutab seda. Ja kui mõtlete, et see ei kõlagi ju eriti hullumeelselt, on teil õigus – seda see polegi.

Probleem tekib seoses sõnaga „korralikult". Parimate kavatsustega kulutavad juhid, kes seda struktuuri järgivad, suurema osa ajast sellele, et püüavad panna inimesi tegutsema teatud kindlal viisil. Nad kontrollivad ametikohaga seotud üksiktegevusi. Ja kuigi sellest tulenevad tagajärjed võivad olla head – isegi väga head –, ei ole need isegi ligilähedased sellele, mis need olema peaksid. Selline skeem ei too firmale tingimata kaasa probleeme (kuigi sageli nii juhtub). See lihtsalt piirab kasvu ja teeb seda päris suurel määral.

Teine viis rühmasooritu-se juhtimiseks on jälgida tulemusi, ja mitte tegevusi. See lähenemisviis loob soodsa pinnase kogu rühma osalemiseks, julgustades kõiki loovate ja paremate tegevusplaanidega välja tulema. Kui te tegevused ette kirjutate, lõikate kasu ainult nende juhtide teadmistest ja annetest, kes teie ettevõtte müügiprotsessid välja töötasid. Kui loote tulemustest sõltuva keskkonna, lõikate kasu kõigi müügimeeskonna liikmete teadmistest ja annetest korraga ning ei lähe kaua, kui nõjatute toolileenile ja vaatate aukartusega, kuidas müügimeeskond viib teie firma suundadesse, millest te unistanudki pole.

1990. aastate keskel tegin koostööd firmaga International Profit Associates. See on juhtimise konsultatsioonifirma ja suuresti tulemustele orienteeritud organisatsioon. Nende hämmastav kasv asetas nad 1996. aastal ajakirja Inc. Magazine 500 kiiremini kasvava firma nimekirja kaheksandale kohale ning 1997. aastal üheksandale. 1998. aastal, ainult kaheksa aastat pärast firma tegutsemahakkamist, ületas see eraomanduses olev ja võlavaba firma 100 miljardi dollari suuruse aastakäibe piiri ning 2006. aasta seisuga töötab seal tuhat seitsesada inimest, firmal on viis osakonda ning aastakäive on 249 miljonit dollarit.

Minule hakkas Chicago peakorteris töötades IPA puhul kõige rohkem silma, kuivõrd iseseisvad nad kõik seal olid. Oli osakondi ja meeskondi, mis töötasid usinamalt ja olid motiveeritumad, kui minu

silmad iial näinud olid, kuid polnud mingit nähtavat juhtimist. Tegelikult juhtimine muidugi toimus, aga mitte selline, millega enamik firmasid tuttavad on.

IPA müügitöötajad teavad täpselt, milliseid tulemusi neilt iga perioodi lõpul oodatakse, ning need tulemused tuleb saavutada. Nõutud tulemusi peetakse õiglaseks ja mõistlikuks, arvestused põhinevad kõikide firmas varem müügitööd teinud müügitöötajate töötulemustel. Igale ametikohale vastab „õige" tulemus – see on töömaht, mida peetakse tehtavaks, juhul kui ametikohale on võetud sobiva andega inimene. Sel moel on saavutused ehk tulemused mõõdupuuks, mis aitab kindlaks määrata, kas uued töötajad on ametikohale sobivad.

Ülimalt agressiivne plaan kannustab iga müügitöötajat seda eelnevalt seatud verstaposti ületama – seda juhtub IPAs väga sagedasti – ning iga eesmärgini jõudmiseks vajalikud vahendid ja tööriistad hangitakse suurima rõõmuga. Aga ikkagi oli kõige põnevam vaadata iseseisvust ja ühtse eesmärgi nimel tegutsemist. IPA töötab nagu sipelgakoloonia ja (hoidke nüüd tooliservast kinni) kõik on *õnnelikud*. Kõik tunnevad, et neid usaldatakse, hinnatakse ja vajatakse, ning igaüks teab täpselt, mille eest peab vastust andma.

Sellistes ülikiirelt arenevates keskkondades, kus tubli pool igapäevastest otsustest kasvab välja uudsetest ja kohest kohanemist vajavatest olukordadest, teab igaüks, et juhtkond toetab neid täielikult ja tingimusteta, ning neid julgustatakse ikka ja jälle vanu eeskujuvorme purustama, kui tekib kahtlus, et saab ka paremini.

Mulle tundub, et ma nautisin IPAs kõige rohkem jagelusi. Igas firmas toimuvad sisemised jagelused, aga paistab, et tulemusest juhitud keskkonnas lahendatakse nääklused otsekohe ning ilma ühegi juhtivtöötaja või väljaspool seisva osalise sekkumiseta. Ja juba tänu ühisele eesmärgile on seal silme ees suurem pilt. „Töö on vaja ära teha, tähtaegadest tuleb kinni pidada, üksmeelselt kokkulepitud tulemused tuleb saavutada. Kui me kella viieks veel 250 kontakti kokku ei saa, on seitsmekümnel viiel müügiinimesel homme ainult kaks kokkusaamist, aga neil on vaja kolme. Jagelemiseks pole aega, firmal on meid vaja." Uskuge või mitte, need on päriselust pärit sõnad.

Nii et läheme edasi kuue parima praktikaga ja vaatame, mis on see, mida maailma parimad müügimeeskonnad teisiti teevad.