

PRODAJA

# Pipeline — prodajni lijak; ni razloga za paniko

*Za profesionalno izpeljan prodajni postopek je nujen pristop k spremljanju prodaje. To podjetjem olajša načrtovanje varne prihodnosti. Uspešnost takšnega spremljanja je v veliki meri odvisna od tega, kako ga uvedemo.*

V zadnjih nekaj letih je vse več podjetij začelo sistematično nadgrajevati svoje prodajne procese in se osredotočati na posebne, podjetjem lastne poti do uspeha (»naš način prodaje«).

Profesionalno izveden prodajni proces sledi naslednji osnovni strukturi. V začetku posamezne stopnje prodajnega postopka opišemo z različnimi koraki – na primer vzpostavitev stika, analiza potreb, pogajanja glede ponudb itd. V nadaljevanju opredelimo, kaj se v sklopu posameznega koraka dogaja, na primer, katere so temeljne aktivnosti in dejavniki uspeha na določenem prodajnem nivoju. Na koncu pa preverimo še znanja in veščine. Pri tem si moramo odgovoriti na vprašanje: »Kaj mora prodajni zastopnik vedeti in česa mora biti sposoben na po-

samezni stopnji prodajnega procesa?«

Za posamezne faze postopka moramo predvideti tudi ustrezna pomagala, kot so sezname in opomniki, argumentacijski pripomočki in podobno. V nadaljevanju določimo funkcijske nivoje, vključene v posamezne stopnje – to nam bo pomagalo prepoznati cilje različnih stopenj (število/vrednost projektov). Za večino podjetij je takšna oblika upravljanja pipeline-a (prodajnega lijaka) novost, saj se sicer praviloma osredotočajo zgolj na zadnjo stopnjo prodajnega postopka, se pravi le na »od ponudbe k naročilu« (*offer to order*). A prihodnji uspeh prodajnih zastopnikov je odvisen od začetnih stopenj v pipeline-u (prodajnem lijaku). V preteklosti je bilo upravljanje ciljev za posamezne stopnje pipeline-a (prodajne-

“PRIHODNJI USPEH PRODAJNIH ZASTOPNIKOV JE ODVISEN OD KVALITETNE IZVEDBE ZAČETNIH STOPENJ PIPELINE-A (PRODAJNEGA LIJAKA).”

- ▶ Profesionalno upravljanje pipeline-a (prodajnega lijaka) mora postati del arzenala siceršnjih managerskih orodij.
- ▶ Podjetja bodo zares profitirala samo, če bodo imela ustrezne informacijske platforme.
- ▶ Ključ do uspeha leži v navzkrižnem funkcijskem sodelovanju med IT, prodajnim managementom in razvojem kadrov v času celotnega projekta.

ga lijaka) neuspešno zaradi neustreznih virov. V zadnjem času pa je nekaterim podjetjem uspel pravi preboj na tem področju in se zdaj pri sistematičnem upravljanju različnih stopenj prodajnega postopka zanašajo tudi na CRM in druge IT vire.

V tem kontekstu so prednosti prodajnega managementa s pomočjo nadzorne plošče (*dashboard management*) več kot očitne: tako prodajni zastopniki kot tudi prodajni managerji so obveščeni o količini in vrednosti projektov, trajanju posameznih stopenj ter verjetnosti, da bodo dosegli naslednjo stopnjo. **Vendar pa to še ni nobeno zagotovilo za uspešno vključitev ali integracijo pipeline-a (prodajnega lijaka) v vsakdanjo rutino prodajne ekipe.**

Znano je, da je vpeljevanje CRM-a v mnogih podjetjih neuspešno, saj sistemi nemalokrat ne ustrezajo specifičnim zahtevam posameznih podjetij, zaposleni pa posledično pogosto ne prepoznajo njegovih prednosti in spodbujajo vpeljavo novosti. Zato mora profesionalno upravljanje pipeline-a (prodajnega lijaka) postati del arzenala siceršnjih managerskih orodij. Podjetja bodo zares profitirala samo, če bodo imela ustrezne informacijske platforme, hkrati pa bodo njihovi prodajni zastopniki privzeli pristno odprt odnos do sistema in ga sprejeli kot resnično podporo, namesto da ga bi ga dojemali kot nekakšno grožnjo. Ključ do uspeha leži v navzkrižnem sodelovanju med IT, prodajnim managementom in razvojem kadrov tekom celotnega projekta.

Pred časom so takšen sistem upravljanja pipeline-a (prodajnega lijaka) razvili v enem od nemških podjetij, specializiranem za upravljanje dokumentov. Vse nove prodajne priložnosti so po novem razporedili v eno od šestih prodajnih faz. Prodajni zastopniki in prodajni managerji so lahko že na prvi pogled ocenili ali t. i. nadzorna plošča ustreza standardom. »Semafor« je prikazoval območja, znotraj katerih so se zastopniki nahajali v zeleni ali rdeči coni. Uvedbo sistema je sistematično nadzirala interna Akademija, ki so jo ustanovili v podjetju, kot zunanji partner pa je projekt podpiralo razvojno-svetovalno podjetje Mercuri International.

Ključni cilji med samo vpeljavo so bili:

- kako izločiti značilne emocionalne predsodke, umestitev sistema kot sredstva za pravočasno opozarjanje ali kot specifičnega orodja prodajnega managementa,

- kako vključiti t. i. nadzorne plošče v mesečne sestanke za oceno uspešnosti ter

- kako določiti individualne treninge in ustrezne razvojne ukrepe, osnovane na specifičnih položajih, ki jih zaposleni zavzemajo na nadzornih ploščah.

Prodajne managerje podjetja so na uvedbo mesečnih sestankov z zaposlenimi pripravili na posebnih treningih. Treningi so bili med drugim namenjeni tudi številnim vprašanjem in zadregam coachinga. Na ta način so managerje usposobili za premislek o razlogih za specifične situacije na nadzornih ploščah in o konkretnih prodajno managerskih ukrepih. Managementu se je zdelo zelo pomembno, da so bili med izvajanjem teh ukrepov organizirani sestanki za spodbujanje ozaveščenosti in samozavedanja prodajnih zastopnikov. Na tak način se je razvojni potencial razkril podrobneje kot kadarkoli poprej, celoten proces pa sedaj podpirajo bolj ciljno usmerjeni razvojni ukrepi.

V začetku so določili večšine, odločilne za uspeh vseh temeljnih aktivnosti posameznih stopenj pipeline-a (prodajnega lijaka). Rezultate so vključili v matriko razvoja kompetenc. To je bila osnova za določanje razvojnega potenciala zaposlenih v sklopu t. i. 360 stopinjske analize. Skupaj z relevantnimi rezultati na nadzornih ploščah je to predstavljalo temelj za načrtovanje posameznih razvojnih poti.

### Uspešnejša prodaja

V nadaljevanju so se vsi njihovi managerji udeležili dvodnevni delavnic na temo, kako pomagati prodajnim zasto-

**“IZ SKORAJDA VSEH VKLJUČENIH DRŽAV POROČAJO O ZNATNI RASTI IN RAZVOJU – POSEBEJ V PRVIH FAZAH PIPELINE-A (PRODAJNEGA LIJAKA).”**

pnikom na terenu pri optimizaciji posameznih stopenj pipeline-a (prodajnega lijaka). Managerji so se naučili, kako pričrati zaposlene o prednostih coachinga, kako oblikovati posamezne akcijske načrte glede coachinga, kako pri strankah izvajati skupne obiske razvojnega tipa in kako poskrbeti za ustrezne povratne informacije. Po vpeljanem programu so bili v podjetju že kmalu vidni prvi znaki uspeha: »Iz skorajda vseh vključenih držav so poročali o znatni rasti in razvoju – posebej v prvih fazah pipeline-a (prodajnega lijaka).« Število novih projektov oz. prodajnih priložnosti se je precej povečalo. Istočasno so se izboljšale sposobnosti zaposlenih pri vrednotenju posameznih prodajnih priložnosti, kar je v mnogih primerih pripeljalo do osredotočenosti na tiste, za podjetje prave priložnosti. Pokazala pa se je še ena prednost: prodajni managerji in zastopniki sedaj odgovorno ravnaajo z novimi orodji, mesečni sestanki pa so postali bolj objektivni in podprti z dejstvi.

**“ŠTEVILO NOVIH PROJEKTOV OZ. PRODAJNIH PRILUŽNOSTI SE JE PRECEJ POVEČALO.”**

### O AVTORJU ČLANKA:

Mercuri International je vodilno svetovalno treninško podjetje za povečanje prodajne uspešnosti v Sloveniji in Evropi. Z edinstveno kombinacijo svetovanja in treninškega znanja ter izkušenj so pomagali že številnim podjetjem in njihovim zaposlenim, da so postali učinkovitejši in uspešnejši v izvajanju prodajnih aktivnosti ter da so dosegli želene izboljšave rezultatov. Več informacij na [www.mercuri-int.si](http://www.mercuri-int.si).

