

## Od priložnosti do naročila

### Zakaj je upravljanje s priložnostmi pomembno

#### ➤ Ključna prioriteta so priložnosti

Mnogo organizacij si v današnjem času želi izboljšati stopnjo uspešnosti pri pretvorbi velikih priložnosti v naročila. Zakaj? Ker s pojmom upravljanje priložnosti razumejo, da ob njihovi izgubi tvegajo veliko količino zaslužka ali dobička, lahko pa gre za tveganje izgube strateškega klienta oziroma prodaje strateškega produkta. V trenutnih razmerah na trgu je vprašanje upravljanja s ključnimi priložnostmi nujno, kot je nujno, da z njimi primerno ravnamo.

#### Dobro upravljanje s priložnostmi vodi k:

- Povečanju uspešnosti pri pridobivanju večjih priložnosti
- Merljiv rezultat in hitro donosnost naložb
- Bolj sistematičnem načrtovanju priložnosti, učinkoviteje preslikano na vse druge nivoje organizacije
- Izboljššan poslovni rezultat
- Povečan prihodek in dobičkonosnost večjih priložnosti

#### ➤ Prodajni manager pod pritiskom

Prodajnim managerjem in direktorjem iz različnih koncev sveta smo zastavili štiri vprašanja v zvezi z upravljanjem s priložnostmi in prejeli 329 odgovorov.

Rezultati so pokazali, da v povprečju prodajni predstavniki pridejo v stik s 5 do 10 večjimi priložnostmi na leto, povprečna stopnja uspešnosti pa je 3:1 (od 3 priložnosti pridobijo eno naročilo, torej cca. 34 % uspešnost). Da bi lažje razlikovali med uspešnimi in manj uspešnimi prodajnimi predstavniki, smo pogledali še malce globlje.

Ni presenetljivo odkritje, da najuspešnejši prodajniki delajo z manjšim številom priložnosti pri katerih imajo večjo stopnjo uspeha oz. pretvorbe. Zmožnost osredotočenja na prave prioritete pri pravih priložnostih je eden izmed ključnih dejavnikov uspeha, kjer se najuspešnejši razlikujejo od vseh ostalih.

## 2 od 3

večjih prodajnih priložnosti je v povprečju izgubljenih

Ko smo vprašali; kaj so glavni razlogi za izgubljene priložnosti, je velika večina odgovorila: »priložnosti so bile izgubljene, ker so konkurenti ponudili cenejšo rešitev in ker nismo uspeli stopiti v stik z odločevalci«.

Izkušnje nam kažejo, da so razlogi za izgubljene priložnosti na račun cenejših rešitev lahko sledeči:

1. Prioritete pri priložnostih niso bile primerno opredeljene (kdaj vstopamo v nakupni proces, s kom se pogovarjamo, na kakšen način zastavljamo strategijo rešitve za stranko...).
2. Priložnosti niso bile prave.
3. Strankinih izzivov nismo povsem dobro razumeli.
4. Dodana vrednost za stranko ni bila jasno definirana in predstavljena na prepričljiv način.

5. Prodajnik ni razumel prodajne situacije v kateri se je nahajal (kadar prodajamo je potrebno razumeti tako nakupno situacijo, kot tudi konkurenčno situacijo).

**70%** jih je izjavilo, da so izgubili zaradi cenejše rešitve konkurenta.

Kljub temu je pomembno, da imamo v mislih, da so najuspešnejši prodajniki navedli ceno kot razlog za izgubljen posel **veliko redkeje** in se osredotočili na **prodajo vrednosti** produkta ali rešitve bolj od manj uspešnih kolegov.

Kaj v Mercuriju v procesu svetovanja našim strankam v praksi opazamo? Pogosto podjetja ne izvajajo postopkov primerne ocenjevanja priložnosti in pogosto v procesu dela s prodajnimi priložnostmi posledično vire usmerjajo v nedobičkonosne aktivnosti. Če želijo podjetja predrugačiti lastno uspešnost pri zagotavljanju rezultata, ali optimirati porabo časa in alokacijo človeških virov sta ključnega pomena dve stvari – ena je pravilna določitev prioritet pri obravnavi priložnosti (vse priložnosti gotovo niso enako pomembne ali privlačne), druga pa je zagotovitev prodajne učinkovitosti podjetja.

Izsledki raziskave so tudi jasno pokazali, da najuspešnejši prodajniki ali podjetja v procesu upravljanja priložnosti uporabljajo strukturirana orodja in pristop. Primer je uporaba orodja za ocenjevanje priložnosti (nekatera so tudi tehnološko podprta), kjer s preprostim ocenjevanjem priložnosti podjetja zagotavljajo izboljšanje učinkovitosti pri pridobivanju priložnosti (saj že v pričetku prodajnega procesa izluščijo tiste prave in izločijo tiste z najmanjšo verjetnostjo realizacije).

*Uspešna podjetja imajo jasno dokumentiran proces, kako pridobivajo posel in katera orodja uporabiti v posameznem koraku procesa.*

Druga past v procesu učinkovitega upravljanja priložnosti, pa je napačna ocena prodajne situacije. Ali imamo v podjetju (prodajnik, prodajni tim) poglobljeno razumevanje prodajnih situacij? Ali smo seznanjeni z odnosom in močjo odločevalca oziroma v nekaterih primerih - ali pravzaprav poznamo vse odločevalce? Ali vemo na podlagi česa bodo odločevalci tehtali med našo in konkurenčno ponudbo? Ali vemo, kako bi znali videti našo ponudbo v primerjavi s konkurenčno (kot boljše, slabšo, enakovredno) in zakaj?

Na žalost ugotavljamo, da je pomanjkanje poznavanja prodajne situacije precej običajno in ima zelo negativen vpliv na zmožnost pretvorbe priložnosti v naročilo.

## ➤ Najuspešnejši investirajo

Ko smo v raziskavi vprašali respondente, kakšne ukrepe najpogosteje uporabljajo, za učinkovitejše upravljanje prodajnih priložnosti, smo jim ponudili tudi seznam možnih ukrepov – kar 62% se jih je opredelilo, da je najpogostejši ukrep izvedba rednih sestankov namenjenih poročanju o delu s priložnostmi.

Kakorkoli, najuspešnejša podjetja (v primerjavi s povprečnimi in manj uspešnimi) imajo zelo jasno dokumentiran proces prodaje oz. obvladovanja prodajnih priložnosti (najs gre za prodajo projektov, večjih volumnov, prodajo tehnično zahtevnih rešitev...), prav tako pa imajo tudi definirana orodja, ki se uporabljajo pri posameznem koraku prodajnega procesa.

Ogromno organizacij želi izboljšati stopnjo uspešnosti pri pretvorbi večjih priložnosti v naročila. Najuspešnejše organizacije investirajo vire v razvoj sistema za določanje prioritet, procesa in orodij, ki zagotavljajo večji prodajni uspeh.

**40%** izgubljenih priložnosti bi lahko pripisali izostanku dela z odločevalci.

## ➤ Zaključki - kaj torej počnejo najboljši?

Mnoge od uspešnih organizacij oz. podjetij, ki želijo izboljševati uspešnost pri pretvorbi priložnosti v naročila, glede na izsledke in praktična opažanja, počnejo naslednje:

- Imajo jasno opredeljene prodajne procese z opredeljenimi prodajnimi orodji za pomembnejše korake procesa.
- Znajo uskladiti proces odločanja pri stranki z internimi viri ali kapacitetami, ko gre za vprašanje količine in kvalitete prodajnega stika.
- Znajo pravilno ocenjevati in prioritizirati obstoječe priložnosti, pogosto tudi s pomočjo tehnološko podprtih rešitev.
- Z jasnimi opredelitvami nenehno sledijo tako lastni uspešnosti, kot tudi vprašanju profitabilnosti posamezne prodaje ali celotnih prihodkov.