

# Prodaja TOP managementu

## Skrbniki strank in izvršni direktorji

### ➤ Prodaja izvršnemu vodstvu

V tokratni Beli knjigi se bomo skušali dotakniti izzivov in zahtevnosti, ki se pojavljajo pri delu s top managerji. To je še posebno pomemben izziv, ko je na prodajni strani skrbnik strank soočen z nivojem, veliko višjim od njega samega, kar je svojevrsten osebni, profesionalen ali psihološki izziv.

Ogromno je govora o "prodaji top managementu", obstajajo prodajni blogi, ki so polni različnih trikov, ki naj bi pomagali prodajalcem izboriti si svoje mesto v deželi, "kjer se cedita med in mleko". Nekaj izmed teh pristopov predstavlja morda delček celotne slike, vendar ne povedo celote ali pa sploh ne prave zgodbe. Poglejmo kako to izgleda v praksi, izzovimo nekaj obstoječih mitov in zaključimo s praktičnimi rešitvami.

### ➤ Resnični izziv

Nedvomno morajo uspešni skrbniki strank biti sposobni razvijati odnose s senior vodstvom. Nuja je prisotna, pomembna pa je tudi zavedanje pomena, ali z drugimi besedami odgovor na prodajnikovo vprašanje »zakaj naj se trudim z nečim, kar je obsojeno na neuspeh«? Razlika v zmožnostih razvijanja poglobljenih odnosov s top managementom se odraža:

1. Bolj se zavedamo strateško pomembnih vprašanj strank.
2. Pravočasno smo sposobni identificirati izzive.
3. Kontaktno osebo pri kupcih ali strankah nas bolj upoštevajo.
4. V lastnem podjetju smo videni, kot posamezniki z dobro mrežo poznanstev.
5. V primeru reševanja možnih konfliktov imamo pot do vrha.

6. Z veliko verjetnostjo smo zmožni vplivati na proces odločanja (ko se sprejemajo finančni okviri naložb projektov, odločitve o kriterijih za nakup, ipd.)
7. Možnost, da lahko dostopamo do virov financiranja nepredvidenih nabav, programov.
8. V strankinem podjetju lažje predstavimo tudi svoje vodstvo ali ključne sodelavce..
9. Lažje razvijamo odnos, ki temelji na dolgoročnejšem sodelovanju, manj je odnosov »transakcijske narave«.
10. Ojačamo si svojo pozicijo in mrežo poznanstev pri stranki in še širše.

### ➤ Zgolj eden izmed izzivov

Nekateri namigujejo, da je vzpenjanje po lestvici hierarhije edini ključ do uspeha. Pridite do "CEO-a", pravijo, in vse težave bodo rešene. Vendar to ni edini način. Dobri skrbniki se v enaki meri posvečajo širjenju mreže kontaktov in dostopu na višje lestvice hierarhije. Dobre povezave z različnimi oddelki, funkcijami in lokacijami je enako pomembno, kot dostop do vrhnjega managementa. Andrew Sobel, v svoji knjigi "All for One" govori o "sindromu kimajoče glave". Predstavljajte si situacijo, ko se senior manager odloča o dobavitelju ali svetovalcu in se ozre po ostalih udeležencih sestanka, ki prikimavajo v znak strinjanja. Pomirjen je, da sprejema pravilno odločitev, ki bo sprejeta s strani vseh v podjetju. To se zgodi le, kadar smo skrbno razvijali odnose na vrhu, kot tudi v širino po celotni organizaciji naše stranke.

### ➤ Ustrezen nabor

Višje vodstvo si tekom kariere vedno zgradi "ustrezen nabor" poznanstev. To so ljudje h katerim se obrnejo za nasvet, ko so soočeni s specifično situacijo. "CFO" oz. finančni direktor zaključí s sestankom, kjer je bila

dogovorjena akvizicija nekega podjetja. Medtem, ko se vrača v svojo pisarno si v glavi naredi seznam treh oseb in se takoj loti klicanja. Pomisli na bankirja, ki mu je bil prejšnjič v veliko pomoč; spomni se vodje računovodskega oddelka, ki je bila vedno polna nasvetov za določeno panogo in ima dobre povezave znotraj podjetja; in pomisli še na specialista na področju kadrovskega prava, ki je pristavil svoje vidike potencialnih tveganj z pokojninskimi fondi pri združitvi dveh podjetij. Nikjer ni zagotovila, da bodo ti trije kandidati dobili priložnost za delo, a zagotovo imajo ogromno prednost pred ostalimi. Izboriti si mesto v "ustreznem naboru" poznanstev izvršnega vodstva je ključen način dela.

Višje vodstvo si tekom kariere vedno zgradi "ustrezen nabor" poznanstev. To so ljudje h katerim se obrnejo za nasvet, ko so soočeni s specifično situacijo.

Nekaj idej, ki vam bodo v pomoč pri doseganju cilja, postati "ustrezen" kontakt vaših klientov:

1. Bodite pozorni na priložnosti za kratke predstavitve vodstvu na področjih njihovega posebnega interesa.
2. Če ne pristanejo na osebno srečanje jim pošljite vaše kontaktne podatke.
3. Pošiljajte članke ipd., za katere ste prepričani, da so za vašega klienta relevantni.
4. Razširite svojo mrežo poznanstev (pri vaših klientih in še dlje) med projekti in ne zgolj prej ali kasneje. Na ta način bodo ljudje govorili o vaši trenutno demonstrirani ekspertizi.
5. Pripravljeni bodite deliti vaše mnenje in ideje, ki so vašim klientom v pomoč ne da bi pričakovali kaj v zameno.

## ➤ Zgodnja ocena projekta

Enkrat, ko ste zadolženi za določen projekt ali program in je prodajna faza že zaključena, poiščite priložnost za kratko srečanje z izbranim vodjo z namenom pridobitve njihovega vidika, kako projekt sovпада s celotno strategijo ali, kakšen je kriterij za merjenje uspešnosti projekta po njihovem mnenju. Na tej točki imate priložnost za kontinuiran kontakt tekom izvedbe. Ponekod se bo vodja odločil za korak in se osebno vključil v projekt ali pa bo zadovoljen z obveščanjem o napredku in kakšno prošnjo za mnenje. Na ta način bo dala zgodnja ocena poteka projekta vam in vaši rešitvi težo, okrepila pomen projekta in vam odprla vrata za nadaljnje kontakte.

## ➤ Konstanten lahek kontakt

*Skrbnik stranke je nekoč načrtoval kontakt z izvršnim direktorjem pri svoji stranki dvakrat letno in vsakič je trajal manj kot 2 minuti. Ta isti direktor je slovel po izjemno kratki pozornosti in vsakič je bilo opazno kako je prenehal poslušati, ko so ga ostali svetovalci in dobavitelji začeli dolgočasiti. Neko leto pa je ta dvo minutni kontakt potekal v častni loži stranke na športni prireditvi, kamor je bil povabljen, in kar je kasneje vodilo k večerji na interni konferenci istega podjetja.*

Ohranjajte lahek kontakt z vodilnim nivojem tekom izvedbe projekta. Ni potrebno, da je »težek« ali prepogost, mora pa biti načrtovan. Lahko je opomnik o tem, kdo je odgovoren skrbnik, opomnik glede projekta, pozitiven komentar glede ključnih udeležencev stranke pri projektu, kratko vprašanje, če direktor potrebuje kaj več informacij ali bolj formalno srečanje in nenazadnje prošnja: "Če bi se v določenem trenutku želel pogovoriti o projektu z vami osebno, lahko pokličem kar vas direktno?". Navadno je smiselno poklicati v pisarno in razložiti vsebino dogovora in morebitno nadaljnjo kontaktiranje asistentu, ter poskrbeti, da imajo vaše kontaktne podatke. To je vse za nadaljnje pol leta, oziroma čas trajanja projekta. Potrebno je zelo malo napora in časa, vendar mora biti del zavednega in discipliniranega pristopa. Ljudje v podjetju bodo vedeli, da vam direktor po potrebi prisluhne. Vaše redne kontaktne osebe pri stranki morajo biti povsem pomirjene s tem pristopom, saj vam lahko zaupajo, da boste za njih zastavili dobro besedo vodstvu in bo vsak nadaljni kontakt z direktorjem prispeval k njihovem večjemu ugledu. Nekaterim bi se to morda zdel »prelahkoten« način ohranjanja stika vendar je morda vse, kar je potrebno.

Ljudje namreč pogosto govorijo o težavi, da gredo »prodajniki« ali izvajalci mimo oseb, s katerimi so v rednem kontaktu, kar naj bi zmanjševalo njihovo vlogo. Temu se je torej moč izogniti s pravim načinom komunikacije od samega začetka.

## ➤ Dvignite ugled vaših kontaktnih oseb in vašega projekta

Kadar se pogovarjate s kontaktno osebo s katero ste redno v stikih, načinite širša vprašanja, ki so verjetno že na agendi njihovega vrhnjega vodstva. Nato predstavite primer, kjer ste se pri drugi stranki podobno začeli pogovarjati z vodstvom skupaj s kontaktno osebo in pozitiven učinek, ki ga je tovrsten pristop imel pri reševanju problemov ugledu te osebe. Vprašajte vašega sogovornika na kakšen način bi predlagal, da skupaj predstavita izzive, s katerimi se sooča njegovemu vodstvu. Nekateri bodo to želeli organizirati sami, drugi bodo oklevali in raje videli, da prevzamete iniciativo za kontakt. Tako vidijo, da ni vaš namen, da jih izključite in imate priložnost dvigniti ugled projekta, vašega kontakta in vas samih. Pogosto bo potrebno osnovati krajši dokument za vodstvo, kjer bo potrebno osvetliti vsebino izziva. V tem primeru bodite pozorni, da v vsebino vključite razloge za osebno srečanje in s tem preprečite, da bi dokument služil kot nadomestek srečanju.

## ➤ Povežite najvišje vodstvo obeh podjetij

Včasih mislimo, da moramo kot nosilec skrbništva dajati vtis, da smo primarna kontaktna točka za topa managerje stranke. Vendar so pogoste situacije, ko je najbolje usklajevati in povezovati kontakte med »ljudmi iste ravni«. S tem si zagotovite svobodo ohranjanja odnosov s svojim kontaktom, medtem ko vaš direktor vzpostavi odnos z njihovim. V nekaterih primerih je to del formalne strategije. V nekaterih podjetjih je celo tako, da naloga skrbnika ni razvoj odnosa z vodstvom, pač pa se meri uspešnost pri povezovanju z lastnim vodstvom.

V takem primeru je smiselno upoštevati nekaj napotkov:

1. Pomembna bo pomoč vašemu direktorju ali vodji z dobrim informiranjem. Morda je celo smiselno vnaprej poslati jasen povzetek celotnega sodelovanja, profil posameznikov

(morda tudi fotografija) in na teme na katere se je potrebno osredotočiti ali se jih izogniti. Delno se to nanaša na vlogo skrbnika stranke, za usmerjanje in prevzemanje pobude na sestankih. Poskrbite, da imate pri sebi kopijo povzetka pred srečanjem s sodelavci v primeru, da tega niso utegnili prebrati pred sestankom.

2. Razložite kako želite, da je vaša vloga videna in spoštovana.
3. Spodbudite vaše senior sodelavce k temu, da vas vključujejo v pogovor na način: "Jana mi je razlagala o vaši strategiji širitve na Ameriški trg in kako to predstavlja priložnost za naše sodelovanje, naj vam na kratko predstavim naše videnje tega trga s korporativnega stališča?"
4. Spodbudite vašega vodjo, da vas povpraša po mnenju in vaši ekspertizi na npr. "Torej Gregor, kako bi opisali našo korporativno pozicijo v Ameriki?" ali "Gregor je bil vključen v nekaj zanimivih projektov v naši poslovni enoti v New Yorku, Gregor?..."
5. Pomislite na vidike sestanka kot je na primer sedežni red. Lahko zveni malenkostno vendar ima lahko ogromen vpliv.
6. Ne poskušajte kontrolirati vsega. Sestanek lahko zaide v drugo smer ko se vodilna aktivno vključita v pogovor.
7. Dogovorite se za način sporočanja za vključitev ali prekinitve pogovora po potrebi.
8. Bodite pozorni, da vključite ostale prisotne. Če se pogovor med npr. vašim direktorjem in njihovim finančnim direktorjem razvije v zelo dinamičnega, bo morda potrebno začeti vzporeden pogovor z vašo kontaktno osebo, da se vključi.
9. Dogovorite se kako naj bi se odnosi razvijali in poskrbite za temu primeren »follow-up« oz. povzetek. Je bil vaš namen navezati direkten stik med njihovim in vašim direktorjem? Potem poskrbite, da bo povzetek narejen na tem nivoju (tudi če ste ga sami osnovali). Če želite ostati nosilec vseh kontaktov, in vključujete vodstvo zgolj po potrebi, potem poskrbite da bo povzetek poslan z vaše strani.

10. Obvestite tudi vašega direktorja o situaciji, izrazite zahvalo in potrdite nadaljne korake ter pričakovanja od vključenih.

## **➤ Zaključki**

Obstaja več dobrih razlogov za sestanke z višjim vodstvom. Bodite jasni glede namer in ciljev.

Izogibajte se dveh ekstremov razmišljanj; "to je povsem enako, kot ostali poslovni sestanki" in "to je povsem drugačen proces". Srečanja z višjim vodstvom zahtevajo določen pristop in sposobnosti ali znanja in hkrati mnogo veščin, katera vam služijo v drugih okoliščinah, kjer razvijate medosebni odnos.

Pozicioniranje je pomembno. Primeren ni ne podrejen "gospodar-sluga" in ne aroganten "sluga-gospodar" odnos. Zgradite vzajemno profesionalno spoštovanje.

Za zaključek pomislimo na pogovor med Scott Fitzgerald-om in Ernest Hemingway-em: "Bogati so drugačni od nas." "Da, imajo več denarja."

Priložnosti za pogovore z višjim vodstvom uporabite za grajenje svojega posla.