

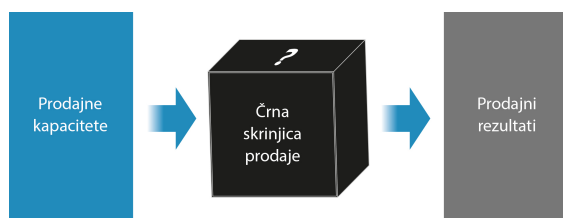
Vodenje prodaje v praksi: kako naj “količina, smer in kakovost” delujejo

➤ Upravlajte z aktivnostmi, ki prinašajo rezultate

“Cilji niso usoda - so usmeritev. Niso ukazi - so zaveza. Ne določajo prihodnosti - so sredstva mobilizacije poslovne energije in virov, za ustvarjanje zgodovine.” Peter Drucker, veliki poslovni mislec, je imel še kako prav, ko je spisal te besede. Vprašanje je, kako naj te cilje pretvorimo v realnost?

V jedru takšnega načina razmišljanja leži predpostavka, da rezultata samega ni moč upravljati. Rezultat je, kot nam že njegovo ime pove, posledica nečesa. Zato se moramo mi kot vodje in managerji osredotočiti na tisto kar vložimo, ter s tem vplivati na zagotavljanje rezultatov. Naše delo bo vedno ocenjeno na podlagi doseženih rezultatov. Toda tisto kar upravljamo in kar podkrepi rezultate so aktivnosti.

Navadno je povsem jasno kakšni rezultati se od nas pričakujejo in pogosto imamo opredeljen tudi splošen načrt kaj početi. Kar pa moramo dejansko izvesti, da se načrt realizira, je pogosto “črna skrinjica”. Namen tega članka je torej oživitvev “črne skrinjice”.



Trije vidiki aktivnosti s katerimi lahko upravljamo so:

Količina: Število kontaktov s strankami ali delež časa namenjenega aktivni prodaji.

Smer: Pogovori s pravimi ljudmi v pravih organizacijah o pravih stvareh.

Kakovost: Delovanje na pravi način – optimiranje učinkovitosti in uspešnosti.

➤ Upravljanje dimenzije količine

Na splošno poznamo tri modele za določanje koliko aktivnosti je “dovolj”.

Vzratno načrtovanje:

Najbolj učinkovito v okoliščinah »velikega volumna/nizje vrednosti«, učinkovito pa je tudi pri vseh ostalih tipih doseganja rezultata:

1. Določite zahtevane prihodke za to obdobje.
2. Analizirajte povprečno vrednost transakcije oz. posla.
3. Koliko transakcij (pogodb, poslov) bo najverjetneje potrebnih za zagotovitev rezultata?
4. Kakšna so bila pretvorbena razmerja v preteklosti? Smiselno bi jih bilo dodatno razčleniti npr. 1 od 3 prvih obiskov pretvorimo v priložnost in 1 od 2 priložnosti se pretvori v posel, vendar ta faza prodajnega procesa zahteva 3 srečanja. Se pravi, da vsak zaključen posel zahteva 9 srečanj (3 v prvi fazi in 6 v drugi fazi). Predstavljajmo si torej, da mora skrbnik strank zaključiti €400k prihodkov s povprečno vrednostjo €20k. Za planirano leto je potrebnih 20 zaključenih poslov (pomnožimo s pretvornim faktorjem 9), kar pomeni 180 prodajnih aktivnosti v letu ali 15 na mesec. V kolikor zagotovimo, da so vrednosti poslov in razmerja pretvorbe

ustrezne, potem bi morala količina aktivnosti voditi k načrtovanemu rezultatu.

Vendar, če bi s tovrstnim načrtovanjem ugotovili, da količina potrebnih aktivnosti preprosto ni izvedljiva, lahko smiselno uporabite drug model.

3 modeli za načrtovanje količine prodajnih aktivnosti:

- Vzvratno načrtovanje
- Načrtovanje virov
- Pokritje

Načrtovanje virov:

Preučite katera opravila zahtevajo koliko časa npr. pisanje ponudb, delo s papirologijo za obstoječe stranke. Mnogim vzamejo te naloge 3 dni na teden, kar pomeni, da za aktivno prodajo ostaneta 2 dneva. V nekaterih primerih se ti 3 dnevi prelevijo v 4. Koliko časa je potrebno posvetiti vsakemu obisku? Če upoštevate kompleksnost posla (prodaje) in čas potreben za prevoz do strank, lahko ocenite število realno izvedljivih obiskov.

Za primer, pri večji globalni banki, kjer smo opazovali tovrstno planiranje na segmentu korporativnega poslovanja, so bili timi iz ZDA prepričani, da so 3 srečanja na teden s kupci realistično število, medtem ko je skupina prodajnikov v Abu Dhabi verjela, da je moč izvesti 8 obiskov na teden. Prednost tovrstnega, na virih temelječega pristopa je v tem, da zna biti povsem realističen. Nevarnost po drugi strani pa je v možnosti, da razpoložljivi obiski ne zagotovijo rezultatov. V kolikor je ugotovitev slednja, se izplača podrobno analizirati alokacijo časa za opravila in poiskati načine, kako povečati čas neposredno v prodaji.

Tovrstna analiza je uporabna tudi za potrditev modela vzratnega načrtovanja.

Pokritje:

Tretji model uporablja pokritje skrbništva strank za načrtovanje potrebnega aktivnega prodajnega časa. Predstavljajmo si portfelj 10 poslovnih strank, pri vsaki stranki moramo imeti stik s 3 odločevalci. Zamislimo si, da moramo s posamezno stranko izvesti četrtletni sestanek (na katerem so vsi 3 odločevalci naenkrat) in se na mesečni ravni srečati

s posameznim odločevalcem. To pomeni, da za vsako stranko potrebujemo 4 obiske v četrtletju, torej portfelj z 10 strankami zahteva 40 obiskov na četrtletje ali 17 obiskov na mesec.

Poleg tega imamo verjetno tudi seznam potencialnih klientov, ki zahteva dodatnih 12 obiskov v četrtletju, torej dodatne 4 obiske s potencialnimi strankami mesečno. Skupaj mora prodajnik opraviti 21 obiskov mesečno.

Model pokritja je uporaben kadar ni dovolj jasne korelacije med srečanji in rezultati ali kadar ni moč določiti povprečno vrednost posla. Posebej uporaben je v primeru dela z večjimi strankami, kjer je prisotnost pri pravih kontaktnih osebah v zadostni količini in s pravim namenom ključna za uspeh.

Kateri model izbrati?

Skupaj z ekipo izberite enega ali več modelov in se dogovorite za način načrtovanja, sprejmite plane in jih spremljajte. Imejte v mislih, da lahko sprememba v smeri ali kakovosti bistveno vpliva na potrebno količino aktivnosti. Npr. dvig povprečne vrednosti posla ali izboljšava pretvornih faktorjev lahko zmanjša potrebno število obiskov.

Ne zanašajte se zgolj na indikator količine opravljenih obiskov od zadnjega individualnega prodajnega razgovora s posameznim članom prodajne ekipe, bodite pozorni tudi na količino vnaprej dogovorjenih srečanj. V kolikor je dogovorjeno število srečanj 20 na mesec, potem bi moral imeti posameznik v prodajni ekipi ob koncu meseca vsaj 10 vnaprej dogovorjenih srečanj za naslednje obdobje.

Analizo količine aktivnosti izvajajte na četrtletnem nivoju, kazalnike uspešnosti pa lahko navzkrižno preverjate z uporabo več modelov hkrati.

➤ Upravljanje dimenzije smeri

Spremljanje in načrtovanje smeri prodajnih aktivnosti je bolj zahtevno. V kolikor ni vsak kontakt z vsakim klientom zapišan v CRM sistemu ali v seriji poročil, sta vodja prodaje in skrbnik prepuščena diskusijam bolj kot poročanju. Nekaj uporabnih vprašanj za pogovore o pravilni smeri izvedenih aktivnosti:

- Kdo je glavna kontaktna točka pri teh klientih, kdo vse je vpleten v sprejemanje odločitev?
- S katerimi izmed njih ste se srečali v preteklem obdobju?

- O katerih rešitvah ali produktih ste govorili?
- Kam se je potrebno fokusirati v prihajajočem obdobju - na katere točke kontakta in katere rešitve ali produkte?
- Ste segmentirali vaš portfelj na podlagi potenciala in dostopnosti? Kako se pri tej segmentaciji odraža dosedanja in načrtovana kontaktna strategija?

Prav tako je lahko uporabno analizirati od kje bo prihajala načrtovana rast rezultata in primerljivo, kako je to planirano v načrtovanih srečanjih. Pri tem pogledamo prihodke, katere je moč pričakovati preprosto na račun ponavljajočih se aktivnosti "več istega" npr. med pogovorom s finačnim managerjem o nadaljevanju trgovanja v obstoječem poslu "vemo, da bodo uvozili dva delovna stroja na mesec iz Kitajske". Če tovrsten obseg ponavljajočega posla ne bo zagotovil skrbniku doseganje ciljne rasti (le redkokdaj lahko), potem vrzel lahko zapolnijo zgolj s prodajo:

- novih rešitev obstoječim kontaktom pri stranki,
- prodaji večjega deleža pri obstoječi stranki (če obstaja potencial), lahko z izrivanjem konkurence ali pa v primeru več nakupnih točk, s prodajo novi nakupni točki,
- prodajo rešitev ali produktov novim strankam,...

Tovrstna analiza služi vam in ekipi za odgovor, "Kam točno naj osredotočim svoj čas?"

➤ Upravljanje dimenzije kvalitete

Zadnji izmed treh vzvodov za upravljanje z aktivnostmi, ki so na razpolago prodajnim vodjem je **kvaliteta** izvedenih aktivnosti. Na splošno poznamo dva načina za spremljanje in razvoj kvalitete prodajnih aktivnosti: analitični in opazovalni.

Za analitični način potrebujemo oprijemljive podatke, nekateri izmed smiselnih merljivih kriterijev so:

- Pretvorni faktorji v začetnih in končnih fazah prodajnega cikla, pretvorni faktorji med posameznimi glavnimi deli prodajnega procesa (predprodajne aktivnosti, prodajne aktivnosti po fazah, poprodajne aktivnosti ki vodijo do novih prodajnih priložnosti...)

- Časovni zamik med prepoznano priložnostjo in zaključenim poslom.
- Strošek prodaje (pogosto povezan z aktivacijo virov znotraj našega podjetja, povezanimi potnimi stroški, količino aktivnosti, ipd).
- Raba virov npr. tehničnih strokovnjakov, višjega vodstva, ostalih specialistov.

Pri opazovalnem načinu bomo primarno izhajali iz opazovanj na skupnih obiskih pri strankah, pogosto sporno za managerja a možno, pa je pridobiti vpogled preko igranja vlog (pogosto premalo uporabljen način za razvoj prodajne kvalitete). Opazovanje izvedbene kvalitete posameznika na skupnih obiskih vam je lahko v pomoč, če želite pridobiti vpogled v morebiten razkorak med posameznikovimi prodajnimi sposobnostmi in prodajnim obnašanjem.

Priporočamo, da analitičen in opazovalen način uporabljate v paru, da bi pridobili kar se da realen vpogled v dejansko prodajno kvaliteto ekipe ali posameznika.

Upošteвайте zlate postulate vodenja:

- Tri ključne vloge prodajnega vodje so: spremljanje, analiziranje in načrtovanje. Ne pozabite tudi na motivacijo ljudi.
- Vprašajte se, ali je za posameznikovo nedoseganje standardov ali rezultatov krivo pomanjkanje veščin ali zgolj volje.
- Coaching je bolj pomemben kot dajanje navodil, vloga coach-a pa je grajenje "ozaveščenosti, odgovornosti in prepričljivosti". Coaching ne sme biti negativna izkušnja nadzоровanja in določanja kaj delati, temveč proces, ki omogoča razvoj in opolnomočenje prodajnikov za zagotavljanje njihove lastne uspešnosti.

➤ Iščite spremembe

Ne glede na to, ali ste osredotočeni na količino, smer ali kvaliteto izvedenih ali planiranih aktivnosti, bodite pozorni na trende.

Trendi niso odvisni od vaše ekipe, ampak od trga in vaših strank. Lahko gre za spremembe pri nakupnem vedenju (npr. proces odločanja se podaljšuje, vpletenih je vse več ljudi, ipd.) Spremljajte spremembe in pozorni bodite na to, kaj se dogaja drugače.

Bodite preudarni. Ne poskušajte spreminjati vsega naenkrat. V večini primerov se je smiselno osredotočiti na enega izmed treh elementov KSK posebej. Če je težava s kvaliteto, potem ni smiselno povečevati količine aktivnosti. Prodajnik ali skrbnik strank bo na trgu povzročil zgolj več škode! Osredotočite se na posameznikov razvoj in redno preverjajte napredek z metodo opazovanja.

Če je vprašljiva le količina izvedenih aktivnosti (kvaliteta in smer sta OK), ne dajajte novih sedečih nalog ali pošiljajte posameznika na kakšen razvojni program - takšne poteze niso le brez smisla ampak kontra-produktivne s stališča doseganja rezultata.; vse aktivnosti morajo biti usmerjene na trg!