

SANDLER®

KORISNI MATERIJALI

Najbolje prakse za lidere u prodaji tokom perioda ekonomske neizvesnosti



Iskustva poput tržišne neizvesnosti, globalne ekonomske nestabilnosti i inflacije nisu prijatna ni za prodajne lidere, ni za bilo koga drugog. Ipak, važno je zapamtiti da čak i pad u široj ekonomiji može osvetliti nove prilike za rast i sticanje konkurentske prednosti – ako znamo prave najbolje prakse i dosledno ih primenjujemo.

Ovde je 11 ključnih najboljih praksi koje će vas i vaš tim provesti kroz previranja u industriji, skok inflacije, recesiju, globalnu pandemiju ili bilo koji drugi izazov koji se može pojaviti na vašem horizontu.

01

Kreirajte (i sledite) sopstvenu priču o onome što se dešava

Zanimljive stvari se dešavaju kada istražujete i analizirate konkretne podatke o tome šta se događa tokom i nakon **velikih ekonomskih padova**. Bilo da posmatrate period 2008–2009, vreme posle 11. septembra ili čak daleko unazad do Velike depresije, na kraju ćete uočiti jasan obrazac: neke kompanije padaju u zaborav, dok druge **beleže izuzetan rast**.

Neki lideri kompanija će se u teškim vremenima ukočiti i ispričati sebi priču o oskudici i opasnosti. Ta priča se svodi na „**izbegavanje rizika**“ tako što neće preduzimati ništa drugačije u odnosu na ono što su radili pre godinu dana. Drugi lideri će odbaciti narative o oskudici i izabrati drugačiju priču. Oni će pretpostaviti da posluju u vremenu kada mogu **tražiti, pronaći i iskoristiti velike konkurentske prednosti**.

Koji od ova dva narativa vi stvarate? Mi pomažemo liderima da izaberu, kreiraju i ostvare narativ obilja. Na tržištu koje je u padu, ne samo da možete pridobiti najbolje prodavce samozadovoljnog, paralizovanog konkurenta, već možda možete preuzeti i njihove najbolje klijente – a možda čak i njihovu imovinu, jer se može desiti da na kraju preuzmete i njih! Sve se svodi na to u koji narativ vi i vaš tim odlučite da poverujete: **narativ oskudice** ili **narativ obilja**. Izaberite, podelite i ojačajte narativ da vas i vaš tim svuda čekaju prilike, resursi, ideje i saveznici. Videćete kako vaš tim **igra da pobedi i pobeđuje** – čak i tokom pada poslovnog ciklusa.

02

Nikada ne završavajte sastanak ili razgovor, a da ne znate šta će se sledeće dogoditi

Prihvatite, izgovorite, ojačajte i stalno ponavljajte ovaj jednostavan princip sa vašim timom. Ova osnovna praksa pomogla je mnogim prodajnim timovima da prevaziđu svaki mogući ekonomski izazov.

Na primer, neko traži od vaših prodavaca da popune i pošalju ponudu. Da li prodavci odmah pristanu? **Ili će postaviti pitanje:**

„Dakle... čisto iz radoznalosti, šta bi se desilo sledeće ako bismo poslali ponudu?“

Drugim rečima, **postoji li jasna precizna budućnost?** Na primer, poziv za razmatranje i doradu vašeg nacrt, kao i procena šta bi sledeći koraci vašeg kontakta bili ako mu se dopadne ono što je video u ponudi. Ako nema jasne precizne budućnosti, zašto ulagati trud? Vaš zadatak kao lidera tima je da **uspostavite** jednostavan **princip** of „ovako mi poslujemo ovde“ i pomognete timu da ga primeni. Njihov zadatak je da traže nove klijente, prate prodajni proces i vode sve svoje odnose sa potencijalnim kupcima u skladu sa ovim standardom. Ako svi uradite svoj posao, to što se dešava u nacionalnoj ili globalnoj ekonomiji svakog dana može biti interesantno, ali nikada neće biti odlučujuće da li će vaš tim ostvariti i održati prihod.



03

Prvo iskoristite sve moguće ustupke koji nisu u novcu

Statistička verovatnoća da članovi vašeg prodajnog tima sada prihvataju (ili nude!) popuste na cenu potencijalnim kupcima pre nego što predlože druge ustupke je velika. Ovo **nije** način na koji želite da poslužete. Primeri alternativnih ustupaka uključuju **izmene u rokovima isporuke, izmene u uslovima plaćanja**, kao i produžavanje ili proširivanje resursa koji nisu u novcu, poput **plana usluga**. Mogućnosti su beskrajne; ideja koju implementirate je jednostavna i menja pravila igre.

Ako odlučite da **ne smanjite svoju osnovnu cenu** pre nego što predložite više alternativnih rešenja, **izbegavate gubitak marže**.

Ovu najbolju praksu svrstajte pod: **Povećajte cene bez povećanja cena**. Pogledajte [članak Davida Mattsona](#) na Forbes.com o Sandler matrici pregovaranja (Sandler Negotiation Matrix) za više detalja.

04

Investirajte u svoje ljude

Često se kaže da ne možete izaći iz recesije samo kontrolisanjem troškova. Slažemo se. Svaka organizacija, svaki tim i svako tržište su različiti, naravno. Ipak, osnovni princip ove najbolje prakse je univerzalno primenljiv.

Pametno investiranje u vaš prodajni tim je **prva linija odbrane** protiv problema sa prihodima u teškim vremenima.



Mnoge organizacije su u vremenima ekonomske nesigurnosti **povećale svoj udeo na tržištu** proširujući tim sa vrhunskim izvođačima (pogledajte tačke 5 i 6 u nastavku), pravilno obučavajući nove članove, ulažući u obuku, koučing, mentorstvo i efikasnije nadgledanje svojih članova tima. (Usput, **možemo vam pomoći** sa svim stavkama na ovom spisku.)

05

Zapošljavajte i zadržavajte samo one koji uspostavljaju kontakte sa donosiocima odluka

Tokom ekonomskih nesigurnosti, često možete čuti kontakte srednjeg nivoa koji kažu: „Naši budžeti su zamrznuti.“ Da li znate ko ne govori ovako kada su vremena teška? Osobe koje su odgovorne za ostvarivanje dobrih rezultata, čak i u teškim vremenima.

Kada prava osoba ima pravi razgovor sa liderom, **budžeti imaju način da se „odmrznu“**. Poenta je sledeća:

Tokom ekonomskih padova, mnogi vaši **konkurenti će biti na „rezervnoj liniji“**, nadajući se da neće morati da izađu iz svoje zone komfora. To znači da je vreme za **vaš tim da zasija ...** tako što će se **obratiti** ljudima sa najvišim pozicijama i drugim ključnim donosiocima odluka.

Vaš tim može da predstavi poslovni argument za partnerstvo koje rešava najhitnije probleme sa kojima se suočavaju ključni donosioci odluka.

Sada je strateški ključno da svaki član tima **komunicira sa pravim osobama** – ne gubi dragoceno vreme razgovarajući sa onima koji ne mogu ili neće da kupe. Što više ključnih donosioca odluka vaši ljudi kontaktiraju, to će svi biti zadovoljniji. Da, ključni donosioci odluka su malo teže dostupni (iako nisu toliko komplikovani kako neki misle), ali trud se svakako isplati. Oni će vam uvek direktno reći gde stojite, a to je upravo ono što vam je najpotrebnije da biste znali na čemu ste.

Ako bilo ko u vašem timu odbije da se obrati donosiocima odluka, nakon što su prošli odgovarajuću obuku, mentorstvo, i nadzor, savetujemo vam da im pomognete da se presele u drugo radno okruženje, jer verovatno ne pripadaju vašem prodajnom timu u vreme recesije.



Zapošljavajte talentovane ljude!

Postoje tri prirodne ljudske reakcije na izazovnu situaciju kao što je tržišni pad: **borba, bežanje ili zamrzavanje**. Prve dve reakcije mogu se konstruktivno iskoristiti. Treća, nažalost, često je fatalna. Želite da ona bude fatalna za vaše konkurente, a ne za vas! Kao što je već spomenuto, **mnogi od vaših konkurenata će se zamrznuti tokom poslovnog pada**.

Neki lideri će reagovati na ekonomsku nesigurnost tako što će sedeti skrštenih ruku, čekajući da teška vremena prođu. Verovaće da je ovaj pristup najmanje rizičan. Zapravo, to je **najrizičniji put** u izazovnim vremenima.

Ako kompanije i timovi ne prilagode svoje strategije novim okolnostima i izazovima, **izgubiće**. A znate šta? Najbolji prodavci to razumeju – što nas dovodi do ove najbolje prakse.

Ekonomska kriza može biti **savršen trenutak** da preuzmete najbolje prodavce konkurencije.

Snažni prodavci – oni koji su prirodni lovci, koji dnevno posvećuju vreme traženju novih klijenata i koji uživaju u prilici da se obrate CEO-u – postaju nemirni kada liderstvo prestane da vodi.

U svakoj kompaniji, bez obzira na ekonomske uslove, postoji jedan prodavac koji briljira – ali koji počinje da oseća nemir. Pitanje koje bi trebalo postaviti toj osobi (s pažnjom i diskrecijom, naravno) je:

„Koliko ste zadovoljni gde se trenutno nalazite?“

Oni mogu odlučiti da bi bili zadovoljniji u vašem timu. **Nema potrebe da se izvinjavate zbog „preuzimanja“ dobrih prodajnih talenata** (etički i legalno). Slično tome, **nema potrebe da se izvinjavate što gradite tim za koji neko želi da bude deo**. Takođe, imajte na umu da je vaš lični prodajni pipeline, koji kao lider tima morate održavati, uvek merljiv **ne u dolarima, funtama ili evrima, već u talentima**.

Obučite svoj tim da to bude poslovni razgovor, a ne prodajni razgovor

Koncept koji je usko povezan sa najboljom praksom broj 5. Ova najbolja praksa omogućava nam da stvorimo dugoročnu konkurentsku prednost u strateški važnim odnosima sa donosiocima odluka.

U mnogim kompanijama, ovi donosioci odluka okruženi su ljudima koji im često samo govore koliko je sve dobro – obično zato što su zabrinuti za svoj posao. Naša odgovornost kao prodajnih profesionalaca je da jasno pokažemo da nismo među tim ljudima; **što pre, to bolje.**

Naša odgovornost je da postanemo osoba kojoj donosioci odluka veruju, slušaju nas, postavljaju pitanja i žele da nas zadrže u svom krugu. Želimo da budemo oni kojima se obraćaju da saznaju „šta se zaista dešava“. To znači da treba **da vodimo poslovne razgovore, a ne prodajne razgovore.** Krajnji donosioci odluka su programirani da budu odlučni, visoko disciplinovani i orijentisani na rezultate.

U vreme ekonomske nesigurnosti, oni traže **nove ideje** i partnere koji mogu da im pomognu **da ih sprovedu u delo.**

Pošto je to slučaj, želimo da podstaknemo članove tima **da prvo razgovaraju o poslovnim temama.** sa donosiocima odluka. Time će se razlikovati od drugih koji zvuče kao prodavci koji samo žele da ispune kvote. Još bolje, **započinjanje razgovora o poslovanju** pružiće im **odličnu priliku** da objasne zašto je saradnja sa vašom organizacijom dobra poslovna odluka.



Fokusirajte se na Ponašanja – Konkretno, ponašanja u vezi sa traženjem potencijalnih klijenata

Evo o čemu se radi kada je u pitanju traženje potencijalnih klijenata: To je od **suštinskog značaja** u **vremenima recesije**; to će održati vaše poslovanje u životu, čak i dok gledate kako druga umiru. Ali, **nikada** ne prestaje da bude važno.

Ljudi koji kupuju od nas će promeniti posao. Otići će u penziju. Kompanije koje kupuju od nas promeniće fokus. Biće kupljene od drugih kompanija. Promeniće se njihovi lideri. Izaći će iz biznisa. Ove **stalne promene** su **priroda poslovanja** – i, budimo iskreni, života samog.

Kada to prepoznamo, takođe ćemo prepoznati značaj izgradnje i stalnog jačanja kulture u našem prodajnom timu koja je **pozitivno naklonjena traženju potencijalnih klijenata**. To je poslovna kultura koja stalno **meri i diskutuje o specifičnim ponašanjima u vezi sa traženjem potencijalnih klijenata**, kultura koja **slavi i podržava odluku** da se **stalno započinju razgovori** sa potencijalnim kupcima – ne samo kada izvor presuši. Izvor ne može presušiti, a sigurno ne tokom opadanja tržišta! Na članovima našeg tima i nama je da preduzmemo akcije koje **sprečavaju da izvor presuši**.

Ne možemo da kontrolišemo šta će se uskoro zatvoriti; sve što možemo da kontrolišemo je broj kvalifikovanih potencijalnih klijenata koji uđu u naš pipeline.

Dizajniranje, negovanje i unapređivanje kulture koja se odnosi na obnavljanje tih kvalifikovanih potencijalnih klijenata naša je dužnost kao lidera prodaje. Jedan od najvažnijih načina na koji to možemo postići je stvaranje onoga što mi u Sandleru nazivamo „**kuvarom**“ (poznatim i kao **plan ponašanja**). Ovo je **dnevni vodič za traženje potencijalnih klijenata** koji kreiramo u saradnji sa svakim prodavcem, jedinstven „recept“ koji, kada se prati, donosi rezultat koji oboje želimo: **finansijski uspeh**.

Razmislite o razvoju šablona koji predlažu **različite vrste i nivoe aktivnosti**, kao i **različite sekvence** koje vlasnici mogu prilagoditi prema svojim potrebama. Nemojte samo diktirati brojeve koje želite da postignu.

Zapamtite: Ako samo mi preuzimamo odgovornost za ciljeve ponašanja i učinka, performanse tima u traženju potencijalnih klijenata biće prosečne. Ako **tim** preuzme te ciljeve, **rezultati će biti mnogo bolji**. Kada prodavac preuzme odgovornost za cilj ponašanja u vezi sa traženjem potencijalnih klijenata, više nećemo morati da guramo tim napred, jer će oni biti motivisani da postignu uspeh.

09

Ako povećate cene, pomozite svom prodajnom timu da to saopšti

Ponekad je povećanje cena neizbežno. Šta se dešava nakon što vaša organizacija donese ovu odluku? Većina prodavaca bi radije izbegla ovu neprijatnu situaciju nego zakazala sastanak da obavesti klijente ili kupce o povećanju cena. Možete **olakšati ovaj razgovor svom timu** (i poboljšati zadržavanje klijenata i prihode) tako što ćete im **ponuditi pomoć** u vođenju ovog razgovora.

Svaka situacija je, naravno, različita, i samo vi možete odlučiti kako najbolje da iskoristite svoje vreme. U nekim slučajevima, razmislite o tome da **prisustvujete važnom sastanku sa svojim timom**, bilo virtuelno ili lično. Možete zajedno vežbati ključne tačke razgovora. To uključuje pregled relevantnih podataka, objašnjenje razloga za povećanje cena i podelu informacija o povratu na investiciju koji su ostvarili slični klijenti. Tokom priprema, važno je podsetiti tim na opasnosti pokušaja da se brani ili opravdava cena. Mnogo bolji pristup je podsećanje klijenata na veličinu problema koji rešavate.

Na kraju, možda biste želeli da ponudite da preuzmete veći deo razgovora kada je u pitanju deo u kojem vaša strana iznosi svoj stav o dugoročnoj saradnji sa kupcem, uprkos povećanju cena. Kupac će ceniti ličnu pažnju, a vaš prodavac će biti zahvalan na pomoći!

10

Budite kreativni, jer većina vaše konkurencije to neće biti

Tržište u opadanju je odlična prilika da **testirate, procenite i razvijate inovativne ideje** za doseganje potencijalnih kupaca.

Tokom Velike recesije 2008–2009. godine, kada je 15 miliona radnika u SAD-u ostalo bez posla, jedan od naših franšiznih partnera eksperimentiše sa nečim što nikada nije radio pre: kampanjom za promociju putem radija. Pažljivo je testirao, pojačao ono što je funkcionisalo i stvorio snažnu poruku koja je usmerila ključne donosiocle odluka prema njemu.

Inicijativa je bila veliki uspeh. Koje **kreativne ideje** možete vi i vaš marketinški tim zajednički razraditi, testirati i pojačati kako biste **postigli isti rezultat**?

Pronađite strateške saveznike

Pronađite i zadržite strateške saveznike koji vam mogu pomoći da ostanete na pravom putu i ostvarite misiju vaše organizacije. Voleli bismo da nas posmatrate kao takvog saveznika.

Godinama unazad pomažemo uspešnim timovima i kompanijama da prevaziđu izazove, čak i kada su loše ekonomske vesti dominirale – 1980, 1991, 2001, 2008–2009, 2020. tokom globalne pandemije, pa i danas. Čvrsto verujemo da nijedna nepovoljna ekonomska situacija ne određuje vas kao lidera, vaš prodajni tim, vašu organizaciju ili vaše rezultate.

Preporučujemo ovih 11 koraka za prodajne lidere jer su se pokazali uspešnim kako kod naših klijenata, tako i kod nas! U Sandleru smo i sami morali da se prilagodimo ekonomskoj neizvesnosti. Već više od 50 godina poslujemo, uspešno prevazilazimo izazove i napredujemo u svakom okruženju, prodajući nematerijalnu, vrhunsku uslugu velikim kompanijama, malim i srednjim preduzećima, kao i pojedincima. Uvek smo na prvoj liniji, tražeći načine za unapređenje, a ta dragocena iskustva i naučene lekcije prenosimo našim klijentima.



Čak 96% Sandlerovih klijenata koji su učestvovali u anketi **preporučilo bi nas** svojim kolegama. Zašto mislite da je to tako?
Hajde da se povežemo.

O Sandleru

Sandler je svetski lider u programima obuke za razvoj prodajnih veština namenjenih prodavcima u malim, srednjim i velikim kompanijama, kao i preduzetnicima, samostalnim profesionalcima i nezavisnim konsultantima. Sa približno 92 000 sati obuke godišnje, Sandler je specijalizovan za rešavanje složenih poslovnih izazova kroz proverene sisteme za komunikaciju, razvoj i motivaciju ljudi.

Zakažite sastanak 

Naša dostignuća

30 000

ljudi obučeno
svake godine

500 000

sati obuke širom sveta
svake godine

50%

više prodavaca ostvaruje
ciljeve u poređenju sa onima
koji nisu prošli Sandler obuku

88%

prodavaca izjavilo
da im se strategija
prodaje poboljšala

96%

anketiranih klijenata
preporučuje Sandler

SANDLER®

© 2023 Sandler Systems, LLC. Sva prava zadržana.

www.sandler.com

