

NAJBOLJE PRAKSE

ZA LIDERE PRODAJE U VREMENIMA EKONOMSKE NEIZVESNOSTI



SANDLERSM

Iskustva kao što su neizvesnost tržišta, volatilnost u globalnoj ekonomiji i inflacija nisu baš zabavni za lidere prodaje – ili bilo koga drugog. Ipak, važno je zapamtiti da čak i pad u široj ekonomiji može **ukazati na nove mogućnosti** za rast i konkurentsku prednost – ako poznajemo prave najbolje prakse i dosledno ih sprovodimo u delo.

Evo 11 osnovnih najboljih praksi za vas i vaš tim kod potresa industrije, naglog rasta inflacije, recesije, globalne pandemije ili bilo kog drugog izazova koji se može pojaviti na vašem horizontu.

1. Napravite (i pratite) sopstvenu priču o tome šta se dešava

Neke uzbudljive stvari se dešavaju kada istražujete i pogledate činjenice o tome šta se dešava tokom i nakon **velikih ekonomskih padova**. Bilo da gledate 2008. i 2009. godinu ili period posle 11. septembra, ili čak do „Velike depresije“, ono što na kraju vidite je jasan obrazac: neke kompanije doživljavaju veliki pad, dok druge **doživljavaju izuzetan rast**.

Neki čelnici kompanija će se paralisati u teškim vremenima i ispričati sebi priču, priču o oskudici i opasnosti. Ovaj narativ govori o „**izbegavanju rizika**“ radeći malo ili ništa drugačije od onoga što su radili pre godinu dana. Drugi lideri će ostaviti po strani narativ o oskudici i izabrati drugu priču. Oni će pretpostaviti da rade u vreme kada mogu da **traže, pronađu i iskoriste velike konkurentske prednosti**.

Koji od ova dva narativa stvarate? Mi pomažemo liderima da izaberu, kreiraju i ispune priču o obilju. Na palom tržištu, ne samo da možete da steknete najbolje prodavce samozadovoljnog, paralizovanog konkurenta, već ćete možda moći da steknete i njihove najbolje kupce – a možda čak i njihovu imovinu jer ćete možda čak i na kraju i njih da posedujete! Sve je pitanje na koji narativ vi i vaš tim odlučite da se prihvatite: **narativ o oskudici** ili **narativ izobilja**. Birajte, podstičite i pojačajte narativ da prilike, resursi, ideje i saveznici čekaju vas i vaš tim svuda. Uvidećete da vaš tim **igra na pobedu i pobeđuje** – čak i tokom pada poslovnog ciklusa.

2. Nikada ne napuštajte sastanak ili razgovor, a da ne znate šta sledi posle njega

Prihvatite i sledite ovaj jednostavan princip zajedno sa svojim timom. Ovu fundamentalnu najbolju praksu, samu po sebi, primenio je bezbroj prodajnih timova kroz svaki zamislivi ekonomski izazov.

Na primer, neko traži od jednog od vaših prodavaca da popuni i podnese RFP (zahtev za predlog). Da li taj prodavac odmah posluša? **Ili pita:**

„Dakle... samo iz radoznalosti, šta bi se sledeće desilo ako bismo podneli predlog (RFP)?“

Drugim rečima, **postoji li neka jasna buduća obaveza?** Poziv da razgovarate i precizirate nacrt, na primer, i procenite koji bi bili sledeći potezi vašeg kontakta ako mu se sviđa ono što vidi u predlogu. Ako nema jasne buduće obaveze, zašto se upuštati u bilo šta? Vaš posao kao vođe tima je da **uspostavite** ovaj jednostavan **princip rada** „način kako mi ovde poslujemo“ i pomognete ljudima da nauče da ga slede. Njihov posao je da traže potencijalne klijente, prate proces prodaje i vode sve svoje odnose sa potencijalnim kupcima prema ovom standardu. Ako svi radite svoj posao, ono što se dešava u nacionalnoj ili globalnoj ekonomiji svakog dana može biti zanimljivo... ali nikada neće odrediti da li vaš tim proizvodi i održava prihode.

3. Prvo iscrpite sve moguće ustupke koji se ne odnose na cenu

Statistička verovatnoća da članovi vašeg prodajnog tima sada prihvataju (ili nude!) popuste na cene potencijalnim kupcima pre nego što predlože druge ustupke je velika. Ovo **nije** način na koji želite da poslujete. Primeri alternativnih ustupaka uključuju **revidirane datume isporuke, revidirane uslove plaćanja** ili proširenja resursa koji nisu vezani za cenu, kao što je **plan usluga**. Mogućnosti su beskrajne; ideja koju sprovodite je jednostavna i menja igru.

Ako izaberete da **ne smanjite svoju cenu** pre nego što predložite više alternativa za to, **izbegavate da se odreknete marže.**

Zapišite ovu najbolju praksu pod: **Povećajte cene bez povećanja cena.** Za više detalja pogledajte **članak Davida Mattsona** na Forbes.com o Sandlerovoj matrici pregovaranja.

4. Investirajte u svoje ljude

Često se govori da ne možete da kontrolišete troškove izlaska iz recesije. Mi se slažemo. Svaka organizacija, svaki tim i svako tržište su različiti, naravno. Ipak, osnovni princip ove najbolje prakse je univerzalno primenljiv.

Inteligentno ulaganje u vaš prodajni tim je **prva linija odbrane** od problema sa prihodima u teškim vremenima.

Videli smo kako mnoge organizacije **povećavaju svoj deo** kolača u vremenima ekonomske neizvesnosti tako što proširuju svoje osoblje vrhunskim izvođačima (pogledajte 5. i 6. u nastavku), pravilano uvode ljude (onboarding), ulažu u obuku, podučavanje, mentorstvo i nadgledaju svoje članove tima efikasnije. (Između ostalog, **mi vam možemo pomoći** oko svega na toj listi.)



5. Zapošljavajte i zadržavajte samo ljude koji rade sa donosiocima odluka

Tokom ekonomske neizvesnosti, uobičajeno je čuti kako kontakti srednjeg nivoa govore stvari poput: „Naši budžeti su zamrznuti.“ Zna li ko ne govori tako kada su vremena izazovna? Ljudi koji su odgovorni za postizanje dobrih rezultata, iako su vremena teška.

Kada prava osoba vodi pravi razgovor sa liderom, **budžeti imaju način da se odmrznu**. Evo o čemu se radi:

Tokom krize, mnogi od vaših **konkurenata će sedeti po strani**, nadajući se da neće morati da izađu izvan svoje zone udobnosti. To znači da je red na **vašem timu da zablista** ... tako što će se **obratiti** ljudima na direktorskim pozicijama (C nivou) i drugim donosiocima odluka.

Vaši ljudi tada mogu da iznesu poslovni argument za saradnju koje se bavi najhitnijim problemima sa kojima se suočavaju donosioci odluka.

Strateški je bitno sada da svaki član tima **poziva prave ljude** - ne gubi dragoceno vreme razgovarajući sa ljudima koji ne mogu ili neće da kupe. Što vaši ljudi više razgovaraju sa donosiocima odluka, to će svi biti srećniji. Da, do donosioca odluka je malo teže doći (iako nije tako komplikovano kao što neki misle), ali trud se isplati. Uvek će vam tačno reći kako stojite po tom pitanju, što je upravo ono što treba da znate.

Ako neko od vašeg osoblja odbije da pozove donosioca konačnih odluka nakon odgovarajuće obuke, podučavanja, mentorstva i nadzora, savetujemo vam da im pomognete da pređu u drugo radno okruženje jer verovatno ne pripadaju vašem prodajnom timu tokom recesije.

6. Preuzmite najbolje talente!

Postoje tri prirodna ljudska odgovora na traumatski događaj poput pada tržišta: **borba, beg** ili **zamrzavanje**. Prva dva se mogu konstruktivno kanalisati. Poslednji je, prečesto, fatalan. Želite da to bude kobno za vaše konkurente, a ne za vas! Kao što je gore navedeno, **mnogi od vaših konkurenata će se zamrznuti tokom recesije**.

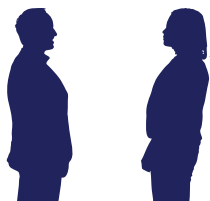
Neki lideri će odgovoriti na ekonomsku neizvesnost tako što će sedeti skrštenih ruku i čekati da teška vremena prođu. Oni će to učiniti jer misle da je ovaj put najmanje rizičan. To je **najrizičniji put** u teškim vremenima.

Ako se kompanije i timovi ne prilagode novim okolnostima i novim izazovima, **oni gube**. I znate šta? Najbolji prodavci to razumeju – što nas dovodi do ove najbolje prakse.

Ekonomski pad može biti **najbolje vreme** da krenete u poteru za najboljim prodavcima vaše konkurencije.

Jaki prodavci – oni koji su prirodni lovci, koji čine svakodnevnu potragu za potencijalnim klijentima **ličnom rutinom** i uživaju u prilici da pozovu generalnog direktora – postaće nemirni kada vođstvo prestane da vodi.

U bilo kojoj kompaniji, u bilo kom ekonomskom okruženju, postoji jedan prodavac koji razbija – i postaje pomalo nemiran. Pitanje koje želite da postavite toj osobi (taktično i privatno, naravno) je:



„Koliko ste zadovoljni tamo gde se trenutno nalazite?”

Možda će odlučiti da će biti zadovoljniji u vašem timu. **Nema potrebe da se izvinjavate zbog preotimanja dobrih prodajnih talenata** (etički i pravno). Po istom principu, **nema potrebe da se izvinjavate zbog izgradnje tima kakvom neko želi da se pridruži**. Uzmite u obzir i to da se vaš lični pajplajn, za koji ste vi kao lider prodaje odgovorni da održavate, **ne meri uvek u dolarima, funtama ili evrima – već u talentima**.

7. Obučite svoj tim za poslovni razgovor, a ne prodajni razgovor

Koncept koji je usko povezan sa najboljom praksom br. 5. Ova najbolja praksa nam omogućava da stvorimo **trajnu konkurentsku prednost** u strateški bitnim odnosima sa donosiocima konačnih odluka.

U mnogim kompanijama ovi donosioci odluka su okruženi ljudima koji samo žele da im kažu koliko je sve dobro – obično zato što su zabrinuti za svoj posao. Naša odgovornost kao profesionalaca u prodaji je da jasno stavimo do znanja da nismo jedan od tih ljudi; **što pre to bolje**.

Naša je odgovornost da postanemo onaj kome donosilac konačnih odluka veruje dovoljno da ga sluša, postavlja pitanja i drži u svojoj orbiti. Želimo da budemo oni kojima se obraćaju kako bi saznali „šta se tamo zaista dešava.“ To znači da **vodimo poslovne razgovore, a ne prodajne**. Donosioci konačnih odluka su osposobljeni da budu odlučni, visoko disciplinovani i orijentisani na rezultate.

Tokom poslovnog pada, oni traže **nove ideje** i saveznike koji im mogu pomoći **da ih sprovedu**.

S obzirom da je to slučaj, želimo da izazovemo članove našeg tima da **o poslu prvo** razgovaraju sa ovim ljudima. To će ih izdvojiti od svih koji zvuče kao prodavac koji ispunjava kvotu – jer oni to jesu. Još bolje, **vođenje u poslovnom razgovoru** će vašim ljudima pružiti **savršenu platformu** za izradu poslovnog argumenta za rad sa vašom organizacijom.

8. Fokusirajte se na ponašanja – naročito na ponašanja kod prospektinga

Evo o čemu se radi kod prospektinga: to je od **vitalnog značaja** u **vremenima recesije**; to će održati vaš posao živim, čak i dok gledate kako drugi umiru. Ali to **nikada** ne prestaje da bude važno.

Ljudi koji kupuju od nas će promeniti posao. Oni će otići u penziju. Kompanije koje kupuju od nas će promeniti fokus. Kupovaće ih druge kompanije. Promeniće liderske timove. Izaći će iz posla. Ova **stalna promena** je **priroda posla** – i, budimo iskreni, samog života.

Kada to prepoznamo, takođe ćemo prepoznati važnost izgradnje i stalnog jačanja kulture **pozitivne sklonosti prema prospektingu** (traženju potencijalnih klijenata) u našem prodajnom timu. Ovo je poslovna kultura koja kontinuirano **meri i raspravlja o specifičnom ponašanju u prospektingu**, kultura koja **slavi i podržava izbor** da se **inicira razgovor** sa potencijalnim kupcima sve vreme – ne samo kada bunar presuši. Bunar ne sme presušiti, a svakako ne tokom ciklusa pada! Na članovima našeg tima i nama je da preduzmemo radnje koje the actions that **sprečavaju da bunar presuši**.

Ne možemo da kontrolišemo šta će se „zatvoriti“;
sve što možemo da **kontrolišemo** je **broj kvalifikovanih potencijalnih klijenata** koji dospeju u naš pajplajn.

Dizajniranje, življenje i jačanje kulture u vezi sa popunjavanjem tih kvalifikovanih lidova je naša dužnost kao lidera prodaje. Jedan od najvažnijih načina na koji to možemo da uradimo je kreiranje onoga što mi u Sandleru nazivamo **Kuvarom** (poznato i kao **Plan ponašanja**). Ovo je **dnevni prospekting priručnik** koji kreiramo u saradnji sa svakim prodavcem, jedinstveni lični „recept“ koji, kada se sledi, donosi rezultat za kojim svi težimo: **finansijski uspeh**.

Razmislite o razvoju šablona koji predlažu **različite tipove i nivoe aktivnosti i niz sekvenci** koje vlasnici mogu da prilagode. Nemojte samo diktirati brojeve koje želite da pogode.

Zapamtite: ako smo mi jedini koji posedujemo ciljeve ponašanja i učinka, učinak našeg tima u potrazi za potencijalnim klijentima će biti osrednji. Ako **oni** poseduju ciljeve, **učinak će biti optimalan**. Jednom kada prodavac preuzme potpuno vlasništvo nad ciljem ponašanja koji je povezan sa traženjem potencijalnih klijenata, mi više ne guramo uzbrdo kao vođa tima.

9. Ako povećate cene, pomozite svom prodajnom timu da to što bolje predstave

Ponekad je povećanje cene neizbežno. Šta se dešava nakon što vaša organizacija odluči da je to slučaj? Većina prodavaca bi imala problem da zakaže sastanak kako bi rekla klijentu ili kupcu da cene rastu. Možete **olakšati svom timu** (i poboljšati svoje brojke o zadržavanju i generisanju prihoda) tako što ćete im **ponuditi pomoć** oko ove teme.

Naravno, svaka situacija je drugačija; samo vi morate odlučiti šta predstavlja najbolje korišćenje vašeg vremena. U nekim slučajevima razmislite o tome da **idete zajedno sa članom vašeg tima** na ovaj važan virtuelni ili lični sastanak. Možete da uvežbate neke tačke za razgovor sa svojim timom. To znači pregled relevantnih statističkih podataka, istraživanje razloga za povećanje i pružanje osećaja povraćaja ulaganja koji imaju slični kupci. Tokom ovog sastanka za planiranje, takođe je dobra ideja da podsetite svoj tim na mnoge opasnosti pokušaja da odbranite ili opravdate svoju cenu. Daleko bolji pristup je da podsetite klijente i kupce na veličinu problema koji rešavate.

Na kraju, ali ne i najmanje važno, možda ćete želeti da ponudite da uradite „teško podizanje“ kada je u pitanju deo diskusije gde vaša strana zastupa dugoročnu vezu sa ovim kupcem ... iako cene rastu. Kupac će ceniti vašu ličnu pažnju, a vaš prodavac će ceniti pomoć!

10. Budite kreativni jer većina vaše konkurencije neće biti

Pad tržišta je odlično vreme za **testiranje, procenu** i proširenje **inovativnih ideja** za doseganje potencijalnih kupaca.

Tokom velike recesije 2008. – 2009. godine, kada se 15 miliona američkih radnika našlo nezaposleno, jedan od naših korisnika franšize eksperimentisao je sa nečim što nikada ranije nije uradio: kampanjom promocije preko radija. Pažljivo je testirao, pojačao ono što je funkcionisalo i stvorio moćnu poruku koja je uputila donosiocima konačnih odluka u njegovom pravcu.

Inicijativa je imala veliki uspeh. Na kojim vrstama **kreativnih ideja** vi i vaš marketinški tim možete da sarađujete, testirate i pojačate koje bi mogle da **dovedu do istog ishoda?**

11. Pronađite strateške saveznike

Pronađite i zadržite strateške saveznike koji vam mogu pomoći i da ostanete na pravom putu i ispunite misiju vaše organizacije. Volimo da mislimo o sebi kao o takvoj vrsti saveznika. Pomogli smo uspešnim timovima i kompanijama da urade ovo uvek iznova kada se činilo da su loše ekonomske vesti svuda – 1980., 1991., 2001., 2008.–2009., 2020. kada je globalna pandemija udarila, i naravno, danas. Verujemo da ne postoje loše ekonomske vesti koje vas definišu kao lidera, vaš prodajni tim, vašu organizaciju ili vaše rezultate.

Preporučujemo ovih 11 koraka za lidere prodaje jer su funkcionisali za naše klijente ... i za nas! U Sandleru smo morali sami da se prilagodimo ekonomskoj neizvesnosti. Poslujemo više od 50 godina, opstajemo i napredujemo u svakom okruženju, prodajemo nematerijalnu, vrhunsku uslugu poslovnim klijentima, malim i srednjim preduzećima i pojedincima. Uvek smo na prvim linijama, identifikujemo načine za poboljšanje i prenosimo te teško stečene lekcije našim klijentima.

96% Sandlerovih klijenata bi nas **preporučilo** svojim kolegama. Zašto mislite da je tako? **Povežimo se.**

**SANDLERU**

Sandler je svetski lider u programima obuke za razvoj prodaje za prodavce u malim, srednjim i velikim preduzećima, kao i za preduzetnike i nezavisne konsultante. Obavljajući oko 92 000 sati obuke godišnje, Sandler se specijalizovao za rešavanje složenih poslovnih izazova kroz proverene sisteme za komunikaciju, razvoj i motivisanje ljudi.