



Oporavak rasta prodaje

Pobednici, gubitnici,
i rast prihoda u
postkriznom svetu



Pregled sadržaja



- Uvod
- Priprema za Novu Normalnost
- Pet sila koje pokreću promene na tržištu
- Zapošljavanje i regrutovanje
- Tri promene
- Novi proces razvoja
- Osvajanje celokupnog dostupnog tržišta
- KARE Model
- Fokus na vodećim pokazateljima
- Rezime i zaključak
- Preduzimate akciju

UVOD

Globalne krize dele neke važne zajedničke osobine: one imaju početke, sredine, završetke i uočljive obrasce koji nose lekcije za lidere prodaje. Jedan pouzdan obrazac je da ekonomski oporavak od svake krize stvara i pobednike i gubitnike. Pitanje je šta lideri prodaje mogu učiniti kako bi osigurali da njihove organizacije ne samo opstanu, već i postanu jedan od dobitnika?

Nemojte samo preživeti, **izronite kao jedan od pobednika.**

Oporavak od ove krize će verovatno biti brži, dalekosežniji i ubedljiviji od oporavka većine prethodnih globalnih poremećaja. Za razliku od prethodnih kriza, ova je jedinstvena. Za početak, ona je bila najbliža globalnom zaustavljanju ekonomije do koje smo ikada došli. Uprkos masovnim poremećajima, krizu sa kojom se sada suočavamo nisu prouzrokovali osnovni strukturni izazovi u ekonomiji. Štaviše, njegov uticaj je bio skoro trenutni. I za razliku od prethodnih kriza, iako nemamo tačan datum, izgleda kao da imamo neku ideju kada će se kriza završiti.

Ova brošura daje pregled strateških pristupa i alata koji će pomoći kompanijama da izađu iz ove faze spremne da osiguraju dominantan položaj na tržištu. Da bismo realno planirali agresivni rast tokom oporavka, postoji nekoliko osnovnih ideja koje moramo da razmotrimo. One su sažete na sledećim stranicama.

PREGLED SADRŽAJA SLEDEĆE



PRIPREMA ZA NOVU NORMALNOST

Kada doživimo krizu, možda ćemo biti u iskušenju da usredsredimo pažnju na ono što se dešavalo u periodu koji je nastupio neposredno pre krize, „staru normalnost“. Takođe ćemo verovatno biti zaokupljeni trenutnim uticajem same krize. Ovaj instinktivni fokus na neposrednu prošlost i sadašnji trenutak pomaže nam da shvatimo šta se dogodilo i što se događa ... ali bavi se samo prvim dvema fazama krize „pre“ i „tokom“. Ove automatske reakcije na krizu ne uzimaju u obzir buduću fazu oporavka.



Ova faza oporavka, faza koja se najmanje razume¹, je ona na koju lideri treba da se usredsrede. Iskustvo nam govori da dobijamo ono što planiramo, pa je prvo pitanje koje moramo rešiti ovo: Da li imamo tim usmeren na izgradnju našeg plana oporavka? Ne na vraćanju u normalu, ne na upravljanju krizama, već na pripremi za uspeh u novom poslovnom okruženju sa kojim ćemo se na kraju suočiti.

Tržišta će se duboko promeniti; naš posao je da te promene razumemo i strateški im se prilagodimo.

Najkritičniji faktor biće naša sposobnost da se efikasno prilagodimo „**novoj normalnosti**“.

PREGLED SADRŽAJA PRETHODNO SLEDEĆE

¹ OBNOVA POSLE KRIZE: NAJMANJE RAZUMLJIV ELEMENT ŽIVOTNOG CIKLUSA BIZNISA.
CONTINUITY CENTRAL ARCHIVE. Sikich. W. 2014

PET SILA KOJE POKREĆU PROMENE NA TRŽIŠTU

TAKOĐE POZNATE KAO: **STRATEŠKE PRILIKE ZA RAST**

Ako želimo da razumemo kako se stvaraju nove strategije, moramo biti spremni da ispitamo nove trendove u pet glavnih konkurentskih sila koje pokreću promene na tržištu:

- Konkurenti
- Ponašanje kupaca
- Novi učesnici
- Dobavljači
- Zamena

Ovih pet sila bile su glavne tačke strateškog planiranja koje je Michael Porter definisao tokom četrdeset godina ². Neki ih identifikuju kao „izvore pretnje“, ali ih je možda bolje razumeti kao strateške prilike za rast. Procenjujući ih preko našeg tima za oporavak, možemo steći jasniji uvid u to kako će se verovatno promeniti naša tržišta, i jednako važno, kako mi planiramo da se promenimo.

PREGLED SADRŽAJA **PRETHODNO** **SLEDEĆE**

2 „Kako konkurentne snage oblikuju strategiju“, Harvard Business Review, Maj 1979.

PET SILA KOJE POKREĆU PROMENE NA TRŽIŠTU (NASTAVAK)

PRIMER:

Jedan od primera uspešnog obnavljanja promenom pristupa tržištu je proizvođač avio motora Rolls Royce. Njihovi čelnici preusmerili su fokus sa prodaje motora na isporuke rezervnih delova i servisa kao dodatne usluge, stvorivši novu ideju „Snaga po satu“ (*Power by the Hour*). Za unapred određenu satnu stopu po motoru, Rolls Royce je preuzeo odgovornost za sve instalacije, procenu, održavanje, pa čak i razgradnju motora. Avionske kompanije su to odmah zavobile. Ova revolucionarna ideja „engines-as-a-service“ potpuno je promenila način na koji se Rolls Royce bavio svojim tržištem i omogućila je relativno maloj kompaniji sa jednim proizvodom da postane svetski pobednik. Ova ideja nije stvorena izolovano ili kao rezultat razmišljanja gledajući u plafon u nekoj konferencijskoj sali; to je bio strateški odgovor zasnovan na pažljivom pregledu tržišnih promena, posebno u stavovima kupaca i kupovnoj moći.

Mnogi od nas nemaju priliku da u potpunosti redizajniraju svoj pristup tržištu. Ipak, kao lideri prodaje, možemo pripaziti na važne promene kod konkurencije, na nove učesnike, zamenu, ponašanje kupaca i mreže dobavljača - i imajući na umu te promene, možemo pažljivo pregledati najmanje dva naša kritična resursa: procese koji pokreću naše poslovanje (uključujući tehnologiju koju koristimo) i naše ljude.

PREGLED SADRŽAJA **PRETHODNO** **SLEDEĆE**

ZAPOŠLJAVANJE I REGRUTOVANJE

Pravi **Ljudi**. Prave **Uloge**.

Na tržištu „nove normalnosti” prodajni timovi će se suočiti sa nizom novih izazova. Razgovarajući sa mnogim našim klijentima, sada čujemo jasne dokaze o promenama u načinu na koji će njihovi kupci:

- Proceniti odluke o kupovini i povraćaju ulaganja
- Revidirati sopstvene (in-house) i prepuštene aktivnosti (outsourced) fokusirajući se na svoje ključne kompetencije
- Proceniti svoju bazu dobavljača, naročito potražiti inovativnije dobavljače

Ove promene sugerišu da lideri prodaje moraju da prihvate da njihov trenutni postupak zapošljavanja i regrutovanja mora da se preispita.

PREGLED SADRŽAJA **PRETHODNO** **SLEDEĆE**



ZAPOŠLJAVANJE I REGRUTOVANJE (NASTAVAK)

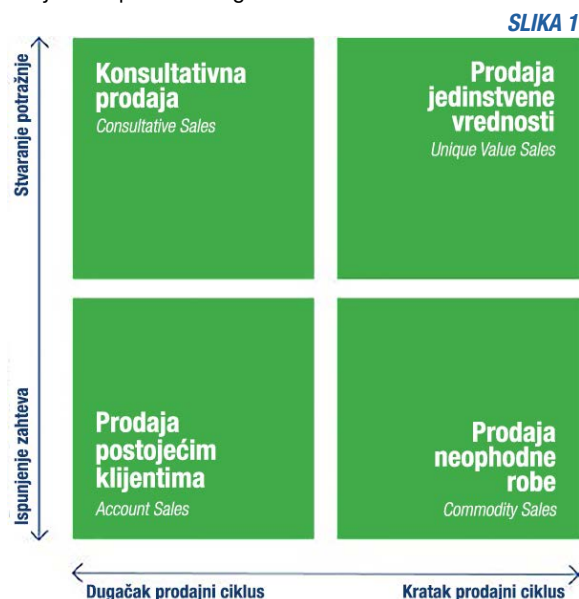
Pravi **Ljudi**. Prave **Uloge**.

Klasičnu podvojenost „lovac protiv farmera“ (hunter vs farmer) unapredili su istraživači na OutMatch³, koji definišu četiri stila prodaje putem matrice prikazane na slici 1.

Dve ose definišu novi način gledanja na prodaju, jedna osa definiše dužinu prodajnog ciklusa, dok druga definiše stepen u kojem prodavac kreira jedinstveno, prilagođeno rešenje (za razliku od ispunjavanja naloga sa postojećim - jednim rešenjem za sve). Ovaj model predstavlja dubok pomak, onaj koji zahteva veoma različite setove veština. Verujemo da će tržišna tranzicija prema OutMatch modelu naglo ubrzati fazu oporavka posle pandemije.

Kako se krećemo ka toj fazi, glavno pitanje za lidere prodaje preusmerava se sa „Da li imam prave ljude?“ na „Imam li prave ljude u pravim ulogama?“ Moramo da razmotrimo šta je potrebno u smislu skupova veština i procenimo naše ljude da bismo mogli da razumemo u koju od četiri OutMatch kutije da ih svrstamo i koja im najbolje odgovara.

Ukratko, lideri moraju da prihvate da postoji vrlo velika verovatnoća da će izgled „nove normalnosti“ zahtevati značajne promene u regrutovanju i prioritetima zadržavanja zaposlenih.



PREGLED SADRŽAJA PRETHODNO SLEDEĆE

³ <https://www.outmatchgroup.com/>

TRI PROMENE

U periodima velikih poremećaja postoje tri promene koje gotovo uvek vidimo u prodajnom timu:

- Neki ljudi će samonicijativno otići.
- Neki će izgubiti ulogu u timu i moraju da odu.
- Neki će morati da promene svoje odgovornosti.

Upravljanje tranzicijom sa minimalnim poremećajima biće važan prioritet za lidere prodaje tokom faze oporavka. Za uspešan prolazak kroz ovaj period, potrebno je odgovoriti na neka osnovna pitanja koja se prečesto previđaju ili minimiziraju. Na primer: Kako trenutno procenjujete svoje ljude i timove? Da li se vaš proces procenjivanja može poboljšati? Da li vaši ljudi poseduju potrebne osobine i veštine koje će im obezbediti uspeh u trenutnom tržišnom okruženju? Da li ste vi i vaš tim voljni i sposobni da uradite posao koji ste za njih dizajnirali? Odgovori možda nisu prijatni, ali se na njih mora dati odgovor.

Veliki poremećaji ubrzavaju promene koje se dogode tokom faze oporavka. Obično su te promene trebalo da se dogode više meseci, pa čak i godina pre nego što je kriza nastala. Korišćenje sistema poput onih koje je kreirao OutMatch ukloniće veći deo nagađanja kod najkritičnijih odluka i uveliko će pomoći liderima prodaje da identifikuju idealan tim.

PREGLED SADRŽAJA **PRETHODNO** **SLEDEĆE**

Izađite jači iz krize.

NOVI PROCES RAZVOJA

Ključne nove procese će razviti i usvojiti tokom faze oporavka one kompanije koje izađu jače iz ove krize. Uopšteno govoreći, ovo će biti procesi koji bolje koriste:

- Alate za strateško planiranje
- Alate za taktički prodajni angažman

Primeri alata za strateško planiranje uključuju:

- Revidirane planove za vaše strateške klijente
- Ažurirani i revidirani planovi za vaše najkritičnije poslove, čiji su prioriteti verovatno promenjeni od početka krize
- Planovi angažmana sa ključnim partnerima kako biste bili sigurni da ste usklađeni i da ste podjednako angažovani

Potrebni taktički prodajni alati dramatično će se razlikovati u zavisnosti od tržišta. Jedno je, međutim, sigurno: svi članovi prodajnog tima sada moraju da preuzmu odgovornost za razvoj svojih tržišta na više preduzetnički način. Mnogim saradnicima nedostaju alati i veštine potrebne za to, dok nekima nedostaje profil temperamenta i ponašanja da bi to učinili.

[PREGLED SADRŽAJA](#) [PRETHODNO](#) [SLEDEĆE](#)





NOVI PROCES RAZVOJA (NASTAVAK)

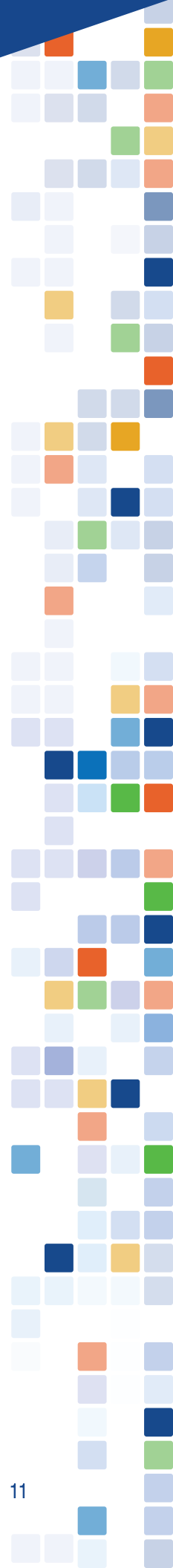
Očekivanje velikog pomeranja fokusa prodajnog tima ka dubljem strateškom razmišljanju zahtevaće više od pukog popunjavanja nekoliko novih obrazaca. To se mora tretirati kao ono što jeste: inicijativa za velike promene. Stvaranje produktivnih promena u timu uključuje najmanje šest faza⁴ (slika 2), a lideri bi trebalo da se usredsrede na treniranje svojih timova kroz svaku od ovih faza.

Takođe bi trebalo da očekuju otpor i povlačenje članova tima na osnovu prethodnih - a sada irelevantnih - očekivanja u vezi sa procenjivanjem i nadoknađivanjem učinka posla. Preciznije, glavna revizija i preispitivanje planova nadoknade verovatno će biti u redu, pa će identifikovanje pravog plana i njegova pobeda kao dobitnog rešenja biti jedan od glavnih izazova u fazi oporavka.



PREGLED SADRŽAJA PRETHODNO SLEDEĆE

⁴ Organizacioni dizajn. Stanford N. 2015



OSVAJANJE CELOKUPNOG DOSTUPNOG TRŽIŠTA



Na prodajnom timu i njegovom rukovodstvu je da prihvate da od njih zavisi rast u novom, visoko konkurentnom okruženju koje se sada pojavljuje. Ako želimo da podstaknemo rast kroz oporavak, moramo da se pomerimo izvan naših postojećih zona komfora, potražimo gde su nove mogućnosti, postavimo nove prioritete i kreiramo nove akcione planove.

Preciznije, lideri prodaje moraju da primene najbolje prakse procene svojih tržišta kako bi identifikovali puteve ka rastu, umesto da samo odgovaraju na spoljne promene kako se pojave. To znači stvaranje ciljanog tržišnog plana razvoja.

[PREGLED SADRŽAJA](#) [PRETHODNO](#) [SLEDEĆE](#)

Izrada ciljanog tržišnog plana razvoja.

KARE MODEL

Za početak moramo sagledati sve tržišne mogućnosti koje su nam otvorene i segmentirati ih koristeći ova četiri **KARE** kriterijuma:



- **Keep - Zadržati.** Koji segmenti, klijenti ili kanali nude stabilan prihod, ali ograničen rast?
- **Attain - Steći.** Gde možete pronaći novi rast? Koje klijente možete dobiti od konkurencije?
- **Recapture - Povratiti.** Gde ste izgubili u prošlosti, a sada se potencijalno možete oporaviti?
- **Expand - Proširiti.** Koji od vaših trenutnih segmenata ili klijenata nudi najbolje šanse za uvećanu ili unakrsnu prodaju?



[PREGLED SADRŽAJA](#) [PRETHODNO](#) [SLEDEĆE](#)

KARE MODEL (NASTAVAK)



Kada to uradimo, ostaje da se odgovori na neka suštinska pitanja.



- Sa kakvim se izazovima i bolom suočavaju naši sadašnji i budući klijenti i kako ih možemo profitabilno rešiti?

Rešavanje ovog pitanja znači da se fokus pomera sa onoga što rade naši proizvodi i usluge na približavanje identifikaciji jedinstvene vrednosti koju možemo stvoriti za svaki pojedinačni segment.

- Koje ljude i alate možemo primeniti na ove mogućnosti?

Ne trebamo se ograničiti na prodajni tim u rešavanju ovog pitanja. Često su neki od najvrednijih ljudi u timovima za korisničku podršku, za unapređenje odnosa sa klijentima, servis ili dostavu nedovoljno iskorišćeni za proces rasta.

- Kako da se povežemo sa najvažnijim ciljanim tržištima?

Naročito, da li našu strategiju traženja potencijalnih klijenata treba revidirati? Kakve zajedničke uvide o ovom pitanju mogu deliti naši dobavljači i naši najbolji kupci?

PREGLED SADRŽAJA PRETHODNO SLEDEĆE



Ne sedite skrštenih ruku dok čekate **rezultate**.

FOKUS NA VODEĆIM POKAZATELJIMA



Čekati dok ne vidimo rezultate znači čekati dok ne bude prekasno. Rezultati su posledica prethodnih aktivnosti. Rukovodstvo mora da sagleda merljiva ponašanja i da prati vodeće indikatore koji pokazuju koliko dobro ili loše organizacija deluje da bi efikasno prešla na „Novu Normalnost”. Nemojte samo pratiti zatvorene prodaje. Pratite ponašanja koja dovode do zatvaranja prodaje i pažljivo pratite rokove i smer kretanja.

PREGLED SADRŽAJA **PRETHODNO** **SLEDEĆE**

REZIME I ZAKLJUČAK

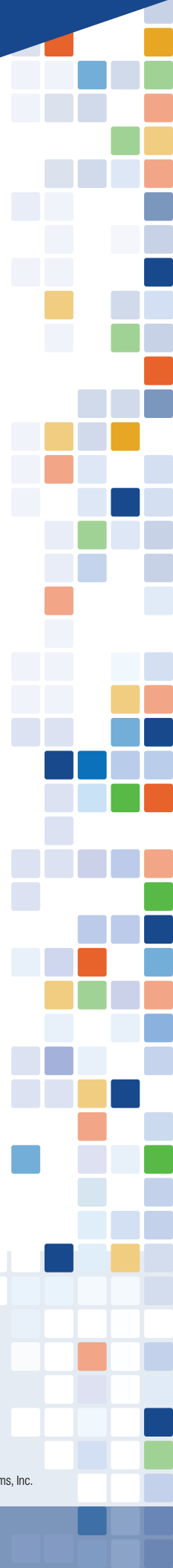
Treba nam **sopstveni plan** za navigaciju ovim novim putem ili ćemo na kraju slediti **tudi**.



Uspešan oporavak od ove krize neće biti povratak na poslovanje kakvo je bilo do tada. Stvoriće potpuno novu dinamiku na svakom tržištu i povećaće brzinu pozitivnih promena koje su već bile u toku. Svaki profesionalac u prodaji, lider prodaje i poslovni lider imaće koristi za planiranje sledećeg oporavka koji će zahtevati da se pažljivo sagledaju kako ljudi u svojoj organizaciji, tako i procesi, kao i tržište. Ova kritična tranzicija, kojom se uspešno upravlja, stvoriće pozitivne temeljne promene koje podržavaju skalabilan i održiv rast prihoda tokom naredne decenije.

Ovaj skalabilni rast zasnovan je procesima inovacija koji su snažno tržišno orijentisani. Organizacije koje identifikuju, investiraju i koriste ove snage postaće pobednici u postpandemijskoj fazi globalne ekonomije.

PREGLED SADRŽAJA **PRETHODNO** **SLEDEĆE**



PREDUZMITE AKCIJU

Sandler je razvio prilagodljiv **Proces planiranja razvoja i oporavka tržišta** koji može pomoći liderima dok planiraju svoj put kroz sledeću fazu rasta njihove organizacije.



Da biste saznali više, obratite se lokalnom Sandler treneru.

PREGLED SADRŽAJA PRETHODNO

KO JE SANDLER Sandler je organizacija za korporativni razvoj i obuku koja opslužuje velike multinacionalne kompanije, kao i mala i srednja preduzeća. Nudimo čitav niz rešenja za obuku zasnovanu na rezultatima dizajniranih da se bave širokim spektrom poslovnih pitanja u prodaji, upravljanju i vođstvu. Ova rešenja su dostupna putem višestrukih modaliteta isporuke, uključujući lične instruktore, virtualne instruktore i Online na zahtev, kako bi našim klijentima pružili fleksibilnost da nauče kada, i kako to za njih ima smisla.

