

UPRAVLJANJE SA ČELA

u izazovnim vremenima

KONAČNI IZVEŠTAJ

SADRŽAJ

3	Uvod
4	Kratak pregled
6	Odeljak 1 Strategija
11	Odeljak 2 Liderstvo
16	Odeljak 3 Upravljanje ljudima
21	Odeljak 4 Koučing i obuka
26	Odeljak 5 Tehnologija
31	Odeljak 6 Upravljanje ljudskim kapitalom
36	Odeljak 7 Kvalifikovani kontakti – generisanje i upravljanje
42	Najvažnije impresije
44	Metodologija istraživanja
46	Rezime

UVOD

Sa zadovoljstvom predstavljamo sažetak podataka iz našeg najnovijeg istraživanja „Upravljanje sa čela u izazovnim vremenima“. Kompletan izveštaj sadrži zapažanja, preporuke i sugestije.

Naša osnovna namera je bila da otkrijemo aktuelne izazove i promene u stilu rada sa kojima se suočavaju lideri prodaje dolaskom pandemije COVID-19.

Izveštaj je podeljen na sedam delova, koji su svi podjednako značajni:

- Strategija
- Liderstvo
- Upravljanje ljudima
- Koučing i obuka
- Tehnologija
- Upravljanje ljudskim kapitalom
- Kvalifikovani kontakti (Pipeline) – generisanje i upravljanje

Verujemo da je ključno da sva istraživanja budu potpuno transparentna: Morate znati broj uključenih ispitanika; geografsku lokaciju; starosne grupe, nazive poslova i delatnosti jer samo tada možete biti sigurni u aktuelnost i relevantnost. Imajući to na umu, možemo potvrditi da je ova anketa uključivala:

501. ispitanika iz 40 zemalja u 6 regiona.

KRATAK PREGLED

Postoje oni u globalnom prodajnom prostoru koji ostaju verni tome da će se na kraju sve vratiti na prepandemijski način poslovanja. Ovde moram biti jasan da to nije naše gledište, i u stvari, uvereni smo da su mnogi aspekti odnosa kupac-prodavač trajno upisani u anale istorije.

Prelazak na digitalni pejzaž bio je neizbežan i ja sam prvi put pisao o predstojećoj seizmičkoj promeni pre više od deset godina; očigledno je, međutim, da je dolazak COVID-19 ubrzao njegovu neophodnost i dokazao i kupcima i prodavcima da je moguće napredovati bez oslanjanja na striktno interakcije licem u lice.

Postaje sve jasnije da su one organizacije koje su napravile tranziciju brže od mnogih svojih kolega ili konkurenata one koje su najbolje prošle. Brzim zaokretom, oni ne samo da su impresionirali svoje postojeće kupce svojom komercijalnom agilnošću i dostupnošću, već su takođe bili u mogućnosti da privuku nove potencijalne klijente – iako ih je, sasvim prirodno, brojačano bilo manje.

U tome leži tajna za lidere prodaje koji žele da pruže korak u 2021. godini, umesto da traže izgovore i verovatno ostanu neprimećeni. Oni apsolutno moraju da naoružaju svoje prodajne timove svim oružjem koje će im trebati u narednih dvanaest meseci i kasnije; ne samo da bi pobedili u povremenim okršajima već i u punoj borbi.

Šta to znači?

To znači prepoznavanje promena u vašem kratkoročnom i dugoročnom konkurentskom pejzažu i prilagođavanje svoje strategije u skladu sa tim. To znači da se približite svom timu i da rigorozno preispitujete svaki aspekt od „onboardinga” do implementacije potpuno odgovarajućeg programa prekvalifikacije/poboljšanja veština, jer prema rezultatima ove ankete, 63,2% nema takav plan, a 55% nije procenilo svoje ljude u odnosu na veštine koje će im biti potrebne za budućnost.

– nastavak na strani 5

KRATAK PREGLED

– nastavak sa strane 4

Druga dva očigledna velika izazova: 67,5% lidera prodaje nije prošlo obuku o tome kako da rukovode na daljinu; i iako je sada prošlo skoro deset meseci od prvih globalnih zatvaranja, više od 42% profesionalaca u prodaji na prvom mestu nije adekvatno obučeno kako da prodaju na daljinu.

Kada smo planirali ovo značajno novo istraživanje, naš fokus je bio na promenljivoj ulozi lidera prodaje. Sedam kategorija koje smo na kraju odabrali, odražavaju naše uverenje da su to primarne oblasti na kojima sada treba ocenjivati savremenog lidera prodaje.

Dok budete pregledali ovaj izveštaj, nadamo se da ćete ne samo da pratiti statistiku, već i da razmotrite naša zapažanja i da obratite posebnu pažnju na naše najvažnije impresije.

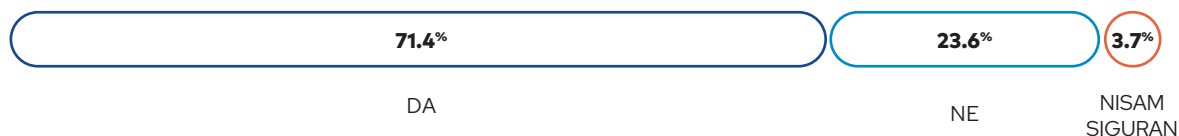
Jonathan Farrington
Direktor istraživačkog centra

ODELJAK JEDAN

STRATEGIJA

Da li je ikada bilo kritičnije vreme u kojem je bilo neophodna rigorozna, a opet fleksibilna strategija prodaje? U prodajnom okruženju koje se brzo menja, komercijalna spretnost je ključna kao i dobro osmišljena, ostvariva strategija koja će delovati kao mapa rute za prodajnu funkciju, pružajući ne samo smernice, već i referentne tačke.

Da li se vaš proces prodaje promenio kao rezultat nedavnog prelaska na prodaju na daljinu?



Da li ste identifikovali nedostatke u vašem prodajnom procesu ili strategiji prodaje; ako jeste, gde? (Najcitiranije teme)

- Na daljinu/virtuelno okruženje
- Prospekting
- Praćenje procesa prodaje
- Lead Generation
- Komunikacije
- Duži ciklus prodaje
- Upravljanje na daljinu
- Onboarding
- Zapošljavanje

Da li postoje promene koje utiču kratkoročno ili dugoročno na vaše poslovanje, a vezane su za konkurenciju? Ako postoje, koje su to promene?



Kratkoročne ili dugoročne promene koje utiču na vaše poslovanje, a vezane sa konkurencijom. (Najcitiranije teme)

Kratkoročne

- Marketing
- Automatizacija
- Unutrašnja prodaja
- Proces digitalne prodaje
- Povećana globalna konkurencija

Dugoročne

- Eskontovanje
- Proces digitalne prodaje
- Gubitak mogućnosti prodaje licem u lice
- Prilagođavanje ključnog indikatora performansi
- Duži ciklusi prodaje
- Biti primećen u digitalnom svetu

Da li je došlo do nekih promena u vašem onboarding procesu od dolaska COVID-19?



Da li imate mehanizam testiranja za proveru da li novi zaposleni primaju i zadržavaju važne informacije koje dobiju tokom onboarding procesa?

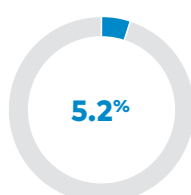
46%

DA

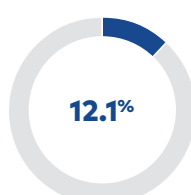
54%

NE

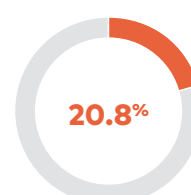
Koliki procenat prodajnog tima se pridržava prodajnog procesa?



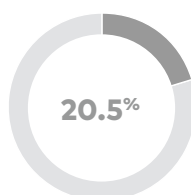
1-20%



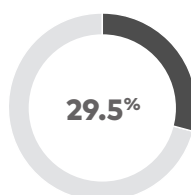
21-40%



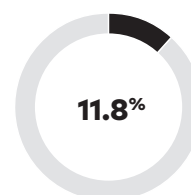
41-60%



61-80%



81-100%



NISAM SIGURAN

Da li se povećala posvećenost zadržavanju postojećih klijenata?

82%

DA

10%

NE

8%

NISAM SIGURAN

Koliko je sada teško identifikovati i locirati nove mogućnosti/potencijalne klijente u poređenju sa pre-COVID19?



MNOGO TEŽE



OTPRILIKE ISTO



MNOGO LAKŠE



STRATEGIJA STATISTIKA

71.4%

ispitanika je izjavilo da se njihov proces prodaje promenio kao rezultat prelaska na prodaju na daljinu.

77%

je potvrdilo da su doživeli promene u vezi sa konkurencijom koje utiču na njihovo poslovanje kratkoročno ili dugoročno.

62%

je promenilo svoj onboarding proces od dolaska COVID-19.

46%

ima mehanizam testiranja za proveru da li novi zaposleni primaju i zadržavaju informacije koje dobiju tokom onboarding procesa.

82%

su bili svedoci povećanju posvećenosti zadržavanja postojećih klijenata.

62%

smatra da je teško ili mnogo teže locirati i prodati novim potencijalnim klijentima u poređenju sa vremenom pre dolaska COVID-19.

STRATEGIJA ZAPAŽANJA

Gotovo je nemoguće preceniti koliko je svakoj prodajnoj organizaciji potrebno da ima dobro osmišljenu i ostvarivu strategiju prodaje. To je plan koji vodi i usmerava prodajni tim kroz određeni vremenski period i održava ih na tom kursu. Neposedovanje takve strategije može se uporediti sa dugim putovanjem u nepoznato bez mape ili satelitske navigacije – možda ćete u neko vreme i stići na odredište!

Jasno je da je pandemija od svih nas zahtevala da prilagodimo naše strategije i prodajne procese kako bismo omogućili prelazak na rad i prodaju na daljinu. Iz perspektive lidera prodaje, kreiranje prodajnog procesa znači razvijanje sveobuhvatnog, formalnog, realnog i korak po korak nacрта onoga što se od prodavaca očekuje da urade. Ovo je jednako prikladno za interne i potpuno reaktivne prodajne timove kao i za eksterne proaktivne.

Ovaj nacrt uključuje aktivnosti i pozive koje moraju da upućuju, odnose koje treba da uspostave sa potencijalnim klijentima, dokumentaciju koju treba da koriste u prodajnim pozivima, pitanja o kojima moraju da razgovaraju i rešavaju sa potencijalnim klijentima, i opipljive ciljeve koje moraju da postignu sekvencijalno na putu do svake prodaje, kako bi se postigla maksimalna efektivnost.

Menadžment prodaje može tek kada postoji takav nacrt biti u poziciji da:

- Prati aktivnost, napredak i rezultate prodajnog osoblja
- Proceni probleme kako se pojave i preduzme odgovarajuće mere
- Efikasno preusmeri napore pojedinačnih prodajnih predstavnika

Iako mnoge organizacije cene važnost fokusiranja na kupca i nejasno govore o svom „konsultativnom procesu prodaje“, iznenađujuće mali broj lidera prodaje ulaže vreme i energiju potrebnu za razvoj formalnog procesa prodaje – procesa koji je istovremeno detaljan i elastičan, dovoljno da usmerava svoje prodavce i omogućava efikasno upravljanje njihovim naporima.

Budite sigurni da je veća verovatnoća da će dobro osmišljena prodajna strategija i proces prodaje postići održivi rast prodaje, efikasno i pouzdano.

ODELJAK DVA

LIDERSTVO

Liderstvo se sve više bavi mekim veštinama – timskim radom, komunikacijom i motivacijom. Problem je u tome što je za mnoge rukovodioce, meke veštine i dalje najteže razumeti, a kamoli savladati. Lideri budućnosti će takođe morati da budu emocionalno efikasni. Oni će promovisati raznolikost, umesto da promovišu ljude po sopstvenom liku. Oni će podstaći eksperimentisanje i omogućiti ljudima da uče iz neuspeha. Oni će graditi i razvijati ljude.

Kako održavate moral, motivaciju i zadržavate svoje najbolje prodavce ako zarađuju manje?
(Najcitiranije teme)

- Kompenzacija
- Prilagođavanje ključnog indikatora performansi
- Proslava malih pobeda
- Povećana komunikacija
- Svakodnevno druženje
- Individualni razvoj
- Pravi/iskreni razgovor
- Trening jedan na jedan

Koje nove ili poboljšane veštine treba da savladate u ovom trenutku?
(Najcitiranije teme)

- Odgovornost
- Veštine slušanja
- Virtuelne tehnike
- Razvijanje odnosa
- Koučing
- Strpljenje
- Prospekting
- Razvoj kvalitetnih odnosa putem društvenih mreža
- Nove tehnologije
- Upravljanje vremenom

Da li ste stvorili komunikaciju sa zaposlenima koja koristi širok spektar modaliteta specifičnih za ovu trenutnu prodajnu klimu?

41%

DA

39%

RADIM NA TOME

20%

NE

Da li liderski tim šalje doslednu poruku zaposlenima i klijentima/kupcima?

30.2%

SVI

52.8%

VEĆINA

11.4%

NE SVI

5.6%

NE

Da li lično komunicirate češće ili ređe sa postojećim kupcima/klijentima?

60%

VIŠE

29%

ISTO

11%

MANJE

Gde su dve najveće praznine u vašem pristupu liderstvu danas?
(Najcitiranije teme)

- Odgovornost
- Upravljanje promenama
- Koučing na daljinu
- Veštine digitalne komunikacije
- Konkurentske promene
- Razvoj
- Zapošljavanje
- Motivacija
- Upravljanje na daljinu
- Prodajni proces

Koje tri oblasti su se pojavile u vašem poslu u kojima sada kažete „moguće je“ gde u prošlosti ne biste ni razmišljali o toj ideji? (Najcitiranije teme)

- Zakazivanje sastanaka
- Rad na daljinu
- Zapošljavanje na daljinu
- Smanjenje osoblja
- Geografsko širenje
- Manje putovanja
- Cenovne koncesije
- Targetiranje zdravstvene industrije
- Bolje korišćenje video zapisa
- Brzina promene

LIDERSTVO STATISTIKA

Da bi se održao moral i nivo motivacije, pet najcitiranijih tema su bile:

Kompenzacija, Prilagođavanje ključnog indikatora performansi, Proslava malih pobeda, Povećana komunikacija i Svakodnevno druženje.

Na pitanje koje nove ili poboljšane veštine naši ispitanici treba da savladaju u ovom trenutku, prvih pet su:

Odgovornost, Veštine slušanja, Virtuelne tehnike, Razvijanje odnosa i Koučing.

41%

je stvorilo ritam komunikacije sa zaposlenima koja je specifična za ovu trenutnu prodajnu klimu.

30.2%

potvrdilo da liderski tim ima doslednu poruku zaposlenima i klijentima/kupcima.

60%

češće lično komuniciraju sa postojećim klijentima/kupcima.

LIDERSTVO ZAPAŽANJA

Ako ranije nisu shvatili, organizacije širom sveta sada otkrivaju da li imaju menadžere koji vode svoje prodajne timove ili imaju istinske lidere prodaje.

Najčešća greška koju prave organizacije jeste da promovišu svog najboljeg prodavca u ulogu menadžera prodaje, čime se u jednom potezu lišavaju svog najboljeg proizvođača, kao i sputavaju svoju prodajnu snagu neefikasnim menadžerom.

Veštine potrebne za upravljanje, mentorstvo i razvoj prodajnog tima su potpuno različite od onih koje su potrebne za prodaju. Kao rezultat toga, nije neuobičajeno pronaći novopromovisane menadžere prodaje koji žale što su zauzeli rukovodeću poziciju, i koji se čak vrte u prodaju – ako ih prvo ne vrte oni koji su ih postavili!

Većina menadžera prodaje – kako novih tako i iskusnih – kaže da nemaju dovoljno vremena za obuku i razvoj svojih prodajnih timova. Oni su toliko fokusirani na prodajne rezultate – i toliko su navikli da postižu uspeh kroz ličnu težnju za tim rezultatima – da zanemaruju svoj najveći potencijalni izvor moći: moć da povećaju prodajne performanse razvojem svojih ljudi.

Uloga menadžera prodaje se transformiše od onoga koji procenjuje u onog koji se bavi razvojem, od stručnjaka do resursa, od pripovedača do ispitivača. Ova promena nije samo fino podešavanje – to je pomeranje od 180° u odnosu na način na koji većina menadžera prodaje upravlja i kako se njima upravlja.

Većina organizacija tvrdi da želi obuku, ali zapravo ništa ne čine povodom toga. Kao što su učenici srećni što imaju jednog ili dva posebna nastavnika u životu, profesionalci u prodaji su srećni ako dobiju jednog pravog trenera. Organizacije nemaju uzore za trening, ne obučavaju se za to i ne smatraju ljude odgovornim za to.

Vidite da je danas uloga menadžera prodaje od glavnog značaja. To je vitalna karika, a neefikasno vođstvo u prodaji je glavni razlog zašto toliko prodajnih timova propada.

ODELJAK TRI

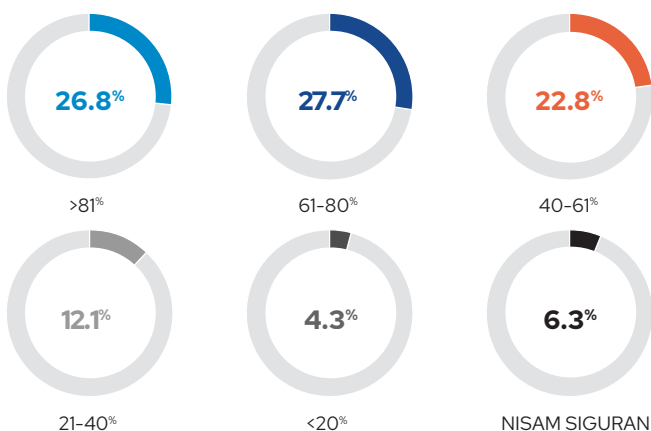
UPRAVLJANJE LJUDIMA

Uloga menadžera prodaje je da prevede viziju, misiju i vrednosti organizacije u smislen kontekst sa kojim se prodajni timovi mogu povezati. Ako se to postigne, menadžer prodaje će kreirati prodajnu funkciju sa zajedničkim mentalnim modelom. Ovo transformiše običan prodajni tim u tim visokih performansi – onaj koji uvek radi na optimalnom nivou performansi.

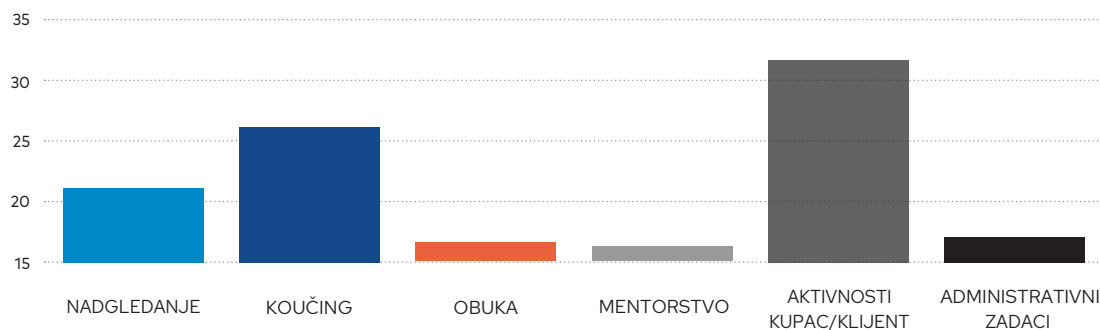
Na koje metode se oslanjate za merenje i procenu učinka?
(Najcitiranije teme)

- Odgovornost
- Ponašanja
- Kuvar
- Upravljanje odnosa sa klijentima (CRM)
- Ključni pokazatelji učinka (KPIs)
- Pipeline
- Rezultati/Prodaja

Koliki procenat vašeg tima pokazuje sposobnosti da uspe u „novoj stvarnosti“?



Kako delite svoje vreme između nadgledanja, koučinga, obuke, mentorstva, aktivnosti kupaca i administrativnih zadataka?



Da li ste resetovali strategije, kvote, ciljeve, ključne pokazatelje učinka (KPIs) ?

Da li ste resetovali strategije?



Da li ste resetovali kvote?



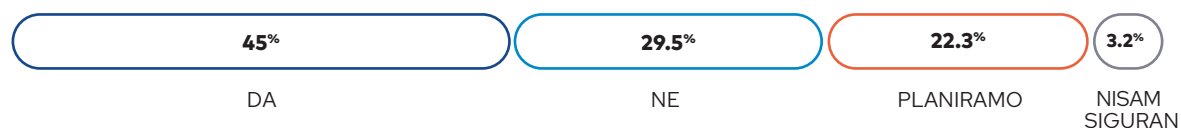
Da li ste resetovali ciljeve?



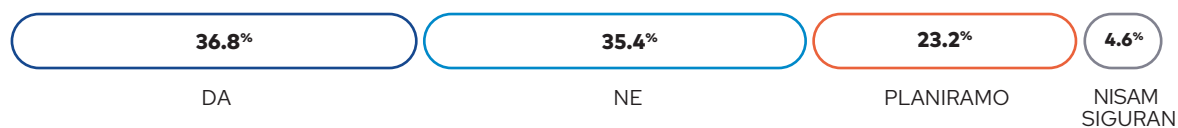
Da li ste resetovali ključne pokazatelje učinka (KPIs)?



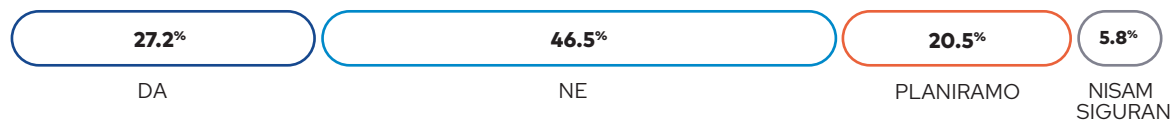
Da li ste procenili svoje ljude u odnosu na vještine potrebne u budućnosti?



Da li imate plan prekvalifikacije/poboljšanja vještina?



Da li ste kreirali novi model zapošljavanja zasnovan na vještinama potrebnih u budućnosti?



UPRAVLJANJE LJUDIMA

STATISTIKA

Najcitiraniji odgovori u vezi sa trenutnom merenjem i procenom učinka su:
Odgovornost, Ponašanja, Kuvar, Upravljanje odnosa sa klijentima (CRM), Ključni pokazatelji učinka (KPIs) i Pipeline.

54%

nam je reklo da **60+%** njihovih timova pokazuju da imaju kapacitet za uspeh u „novoj stvarnosti“.

Na pitanje šta bi izdvojili između nadgledanja, koučinga, obuke, aktivnosti kupaca i administrativnih zadataka,

aktivnost kupca/klijenta je bila značajno najvažnija oblast fokusa.

53%

je resetovalo strategije.

43.4%

je prilagodilo kvote.

57.1%

je promenilo ciljeve.

44.8%

je ažuriralo ključne pokazatelje uspeha (KPIs).

45%

je procenilo svoje ljude u odnosu na veštine potrebne u budućnosti.

36.8%

ima pripremljen plan prekvalifikacije/poboljšanja veština.

27.2%

je kreiralo novi model zapošljavanja zasnovan na veštinama potrebnim u budućnosti.

UPRAVLJANJE LJUDIMA

ZAPAŽANJA

Rad u ovim izazovnim vremenima zahtevao je novi set veština. Samo mali procenat lidera je obučen za upravljanje na daljinu, na primer; sposobnost da se komunicira redovno, jasno i saosećajno je apsolutno od vitalnog značaja. Takođe je pružio priliku da se pokaže empatija i razumevanje.

Stoga je bilo ohrabrujuće primetiti da je toliko naših ispitanika jasno fokusirano na održavanje morala, motivacije i zadržavanje najboljih članova svog tima.

Na primer, uzmite tipičan izveštaj kompanije i koje reči pronalazite? Glagoli poput analize, prognoze, planiranja, procene i rasporeda koriste se u potrazi za organizacijama koje su efikasne, produktivne i predvidljive. Koja vrsta ljudi je potrebna? Očigledno, ljudi koji su efikasni, delotvorni, stručni, kompetentni, produktivni i kooperativni. Ali verujemo da treba da idemo dalje od toga – moramo da budemo inspirisani, motivisani kreatori, koji su entuzijastični i sposobni da dosledno ispunjavaju naše ključne ciljeve. Trebalo bi da razvijamo pojedince koji se ne plaše da dovode u pitanje paradigme, koji su spremni da prođu kroz taj dodatni prostor u potrazi za izvrsnošću i koji razumeju da uspeh predstavlja 80% stav, a samo 20% talenat.

Da bi grupa ljudi svesno ostala kompetentna na optimalnim nivoima učinka, potrebne su im česte injekcije stimulacije, motivacione smernice, podsticanje, podučavanje i usmeravanje. U suprotnom, lako mogu postati nesvesno kompetentni ili još gore, nesvesno nekompetentni.

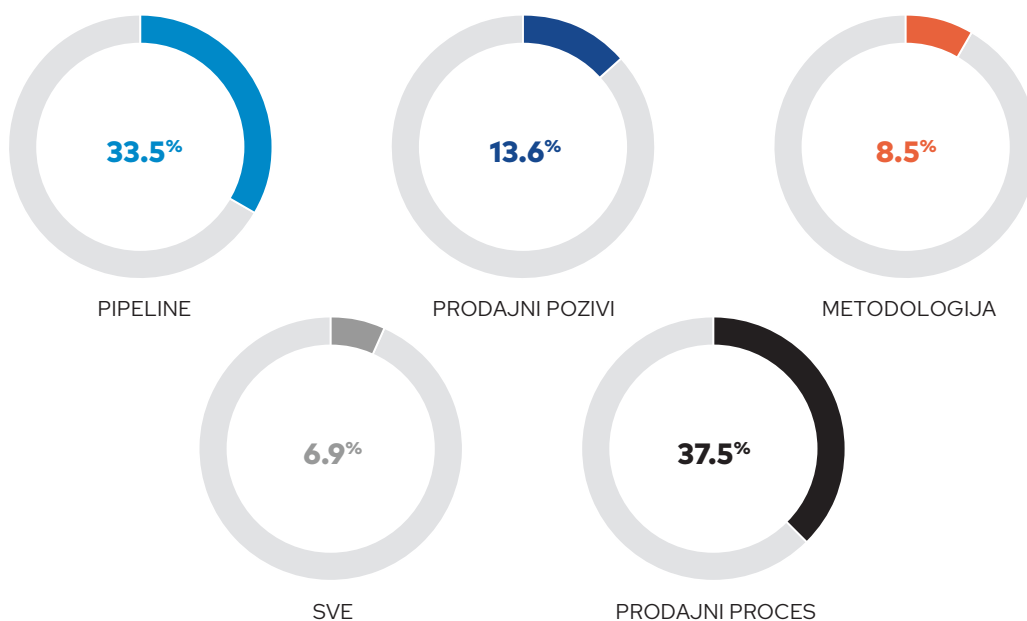
Na kraju, bilo je nekoliko istaknutih odgovora. Na pitanje koliki procenat njihovog prodajnog tima pokazuje sposobnosti da uspe u „novoј stvarnosti“, 54,5% je sugerisalo da je više od 60%. To ostavlja skoro 50% menadžera/lidera da veruje da oko polovine njihovog tima nije sposobno za tranziciju, što je naravno zabrinjavajuće.

ODELJAK ČETIRI

KOUČING I OBUKA

Ima onih koji i dalje veruju da koučing može biti koristan samo u korektivne svrhe, ali oni menadžeri prodaje koji su u potpunosti prihvatili koncept koučinga, odbacili su takav način razmišljanja. Njihov pristup se koncentriše na lični razvoj kao deo izgradnje tima visokih performansi.

Čemu dajete prioritet kod obuke? Pipeline, pogodba, prodajni pozivi, proces prodaje, teritorija/značaj klijenta ili metodologija.



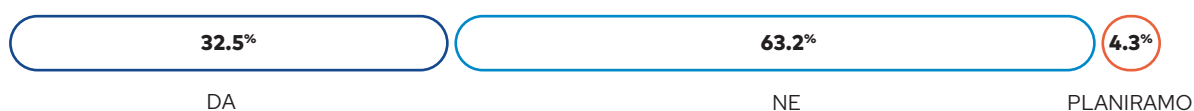
Koje nove načine koristite za treniranje? (Najcitiranije teme)

- Odgovornost
- Aktivno slušanje
- Knjige/Zadato čitanje
- Nadgledanje poziva
- Formalni proces prodaje
- Povećanje vremena jedan na jedan
- Fokus na pozitivnost
- Igranje uloga

Da li pratite napredak zaposlenih u odnosu na ciljeve koučinga?



Da li ste prošli obuku o tome kako da upravljate na daljinu?



Da li ste sproveli neku obuku o opremanju svojih timova za prodaju na daljinu?



Gde se provodi najviše vremena za obuku – prekvalifikacija ili usavršavanje?



Da li ste napravili promene u prodajnim operacijama da biste zadovoljili buduće potrebe?



KOUČING I OBUKA

STATISTIKA

Na pitanje čemu daju najveći prioritet,
prodajni proces i pipeline su dve oblasti koje su najviše citirane.

51.6%

prati napredak zaposlenih
suprotno ciljevima koučinga.

32.5%

je prošlo obuku
kako upravljati na daljinu.

57.7%

je sprovelo obuku kako bi opremilo svoje
prodajne timove za prodaju na daljinu.

58.6%

troši vreme na usavršavanje,
a **23.9%** na prekvalifikaciju.

43.4%

je izvršilo promene u prodajnim operacijama
za buduće potrebe.

KOUČING I OBUKA ZAPAŽANJA

Primarni cilj profesionalnog menadžera prodaje mora biti:

„Da se postignu konstantno bolji rezultati kroz učinak svakog pojedinca.”

Najlakši način da se to uradi je putem koučinga, ali to je daleko lakše reći nego uraditi jer većina menadžera prodaje ne zna kako da obučava – nikada ih nisu učili. U stvari, ako želite da precizirate osnovni uzrok zašto većina inicijativa za koučing ne uspeva i zašto menadžeri smatraju da nemaju vremena za obuku, to je zato što većina kompanija nema pojma šta je zaista coaching. Bez osnovne definicije koučinga koja se deli i usvaja u celoj kompaniji, nemoguće je izgraditi neprobojnu kulturu koučinga.

Coaching nije jedan događaj, ključni pokazatelj učinka (KPI) koji jednostavno odštikirate, ili nešto što ste vi URADITE nekome. To je jezik liderstva kojim govorite u svakom razgovoru za stvaranje novih i većih mogućnosti.

ODELJAK PET

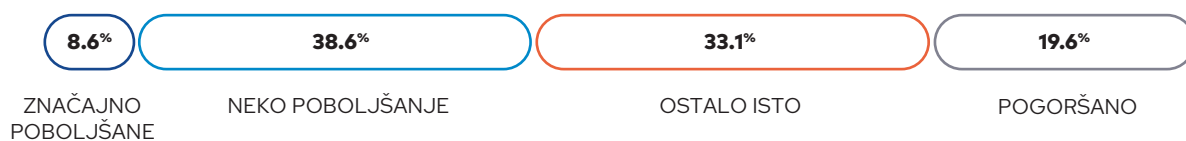
TEHNOLOGIJA

Tokom proteklih nekoliko godina bili smo svedoci ogromnih ulaganja u nova tehnološka rešenja u prodaji i alate za proces prodaje. Sama ta investicija ne garantuje odgovarajući prinos u smislu povećanja i poboljšanja prodajnih performansi jer tehnologija nije lek za sve. Neće drastično poboljšati prodaju koja ima lošim učinak ako problemi leže negde drugde, ali, kada se efektivno koristi, donosi povećanu efikasnost, zajedno sa većom kontrolom.

Da li ste primetili bilo kakvo poboljšanje u korišćenju CRM-a (upravljanje odnosa sa klijentima) od početka pandemije?



Da li se vaša aktivnost kupaca i pipeline podaci poboljšavaju od početka pandemije?



Da li ulažete ili ste ulagali u novu tehnologiju u prodaji da biste pomogli prodavcima?
Ako jeste, šta?



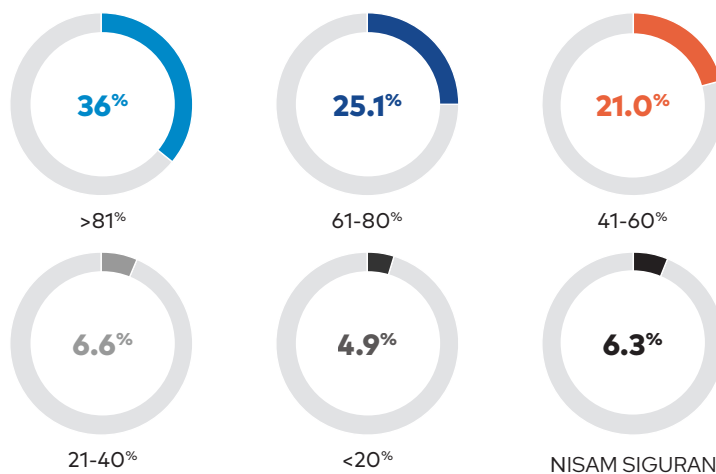
Nova tehnologija u prodaji za bolju pomoć prodavcima

- Alati za automatizaciju
- Usluga zakazivanja poziva/Outsourced (spoljne usluge)
- Upravljanje odnosa sa klijentima - CRM/Poboljšan CRM
- Alati za digitalni marketing
- Sales Enablement
- Website poboljšanja
- Zoom/Web Alati za konferencije

Da li su članovi vašeg tima koji koriste tehnologiju produktivniji od onih koji je ne koriste?



Koliki procenat tima je zadovoljan korišćenjem tehnologije u koju ste uložili?



Gde prvenstveno ulažete: u tehnologiju koja pomaže u upravljanju timom ili u upravljanje prodajnim procesom ili u tok dogovaranja posla?

U upravljanje prodajnim timom?

47%

DA

53%

NE

U upravljanje prodajnim procesom?

74%

DA

26%

NE

U upravljanje tokom dogovaranja posla?

59%

DA

41%

NE

TEHNOLOGIJA STATISTIKA

11.2%

je primetilo značajno poboljšanje u upotrebi CRM-a (upravljanje odnosima sa klijentima) od početka pandemije.

50.6%

je primetilo izvesno poboljšanje.

38.2%

nije primetilo poboljšanje.

Što se tiče aktivnosti kupaca i poboljšanja pipeline podataka,
8,6% je videlo značajno poboljšanje
i 38,6% određeno poboljšanje.

68.2%

je investiralo u novu tehnologiju u prodaji kako bi bolje pomoglo prodavcima.

65.5%

tvrdi da su oni članovi njihovog tima koji efikasno koriste tehnologiju produktivniji.

47%

koristi tehnologiju za upravljanje svojim prodajnim timom.

74%

koristi tehnologiju za kontrolu prodajnog procesa.

59%

bolje upravlja tokom dogovaranja posla pomoću tehnologije.

TEHNOLOGIJA ZAPAŽANJA

Obzirom da prodajni alati mogu da preokrenu način na koji vaš prodajni tim upravlja kupcima, kao i kod svih poslovnih tehnologija, moraćete pažljivo da upravljate načinom na koji se ti alati uvode. Preterano oslanjanje na tehnologiju može poslužiti samo za prikrivanje problema koji postoje negde drugde.

Verujemo da vam jasno razumevanje onoga što se nadate da ćete postići može pomoći da napravite pravi izbor iz širokog spektra softvera za oblast prodaje i sistema koji su dostupni. Moraćete da procenite šta različita rešenja nude, koliko su pouzdana i koliko koštaju.

Često potrebna značajna investicija mora biti opravdana: 68% ispitanika u jednom od naših najnovijih istraživanja reklo je da ne veruju da su dobili odgovarajući povraćaj na tu investiciju. Najvažnije je da ćete morati da planirate kako da uvedete sve nove alate ili sisteme i kako da se uverite da ih tim može koristiti. Za složene projekte, konsultantska podrška i efikasna obuka zaposlenih će verovatno biti od suštinskog značaja.

Pravi pristup može uključivati više od same kupovine prodajnih alata kao dodatka za postojeće poslovanje – možda ćete morati u potpunosti da preispitate svoje procese. Iako ovo može biti kompleksno i ponekad ometajuće, na kraju ćete ipak završiti sa efikasnijom i produktivnijom prodajnom operativom.

Međutim, mislimo da će bilo koji dobavljač tehnologije biti ohrabren kada sazna da nam je 65,5% ispitanika reklo da su oni članovi tima koji su u potpunosti prihvatili ponuđene prodajne alate bili produktivniji. I izdvajajući upravljanje odnosima sa klijentima (CRM) kao primer, 50,6% je reklo da su bili svedoci poboljšanja u upotrebi CRM-a od početka pandemije.

ODELJAK ŠEST

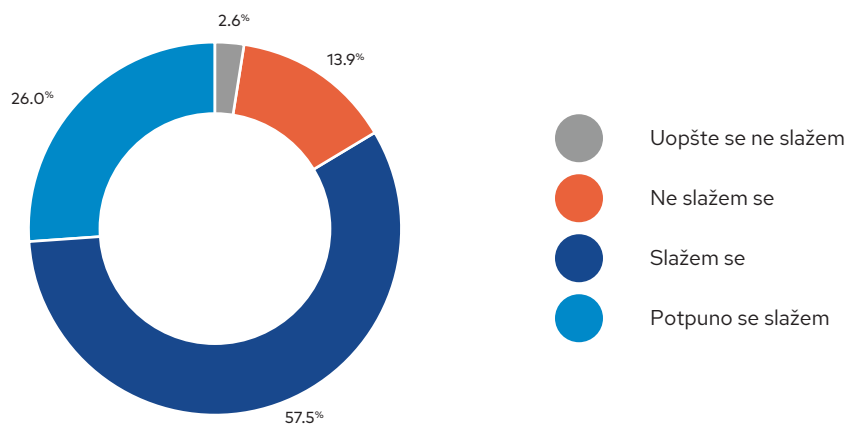
UPRAVLJANJE

LJUDSKIM KAPITALOM

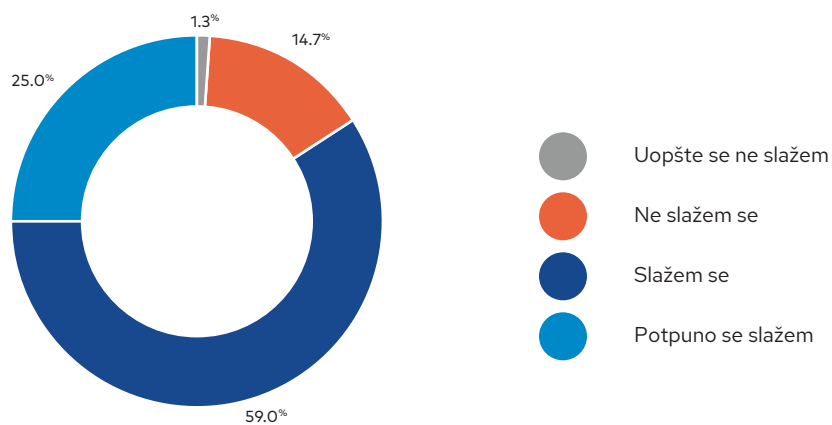
Profesionalni uspeh je neverovatno važan za većinu ljudi.

Razvoj prodajnog tima nije nešto što treba zanemariti ili prepustiti odeljenjima za obuku – odgovornost pripada menadžeru prodaje. On ili ona moraju osigurati da ljudi imaju pravo znanje, veštine i stavove za obavljanje posla i da to dobro rade. Razvoj nije samo ispravljanje nedostataka – radi se o nadogradnji i vođenju ljudi napred.

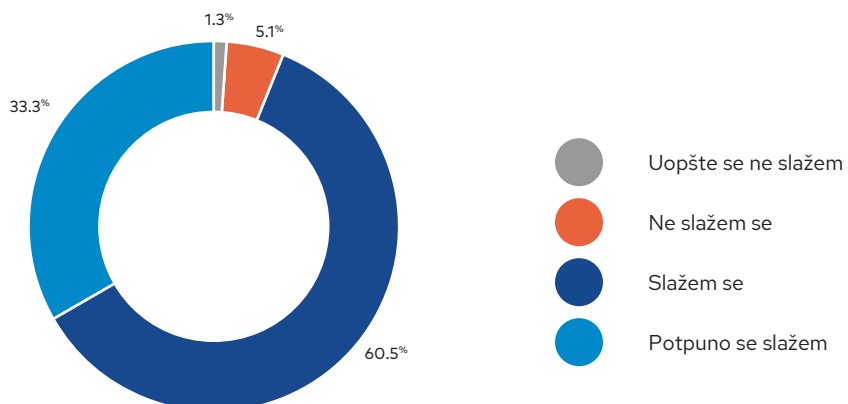
Imam sve neophodne veštine, iskustvo i način razmišljanja da pronađem, intervjuišem i zaposlim prave ljude za sutrašnje uloge.



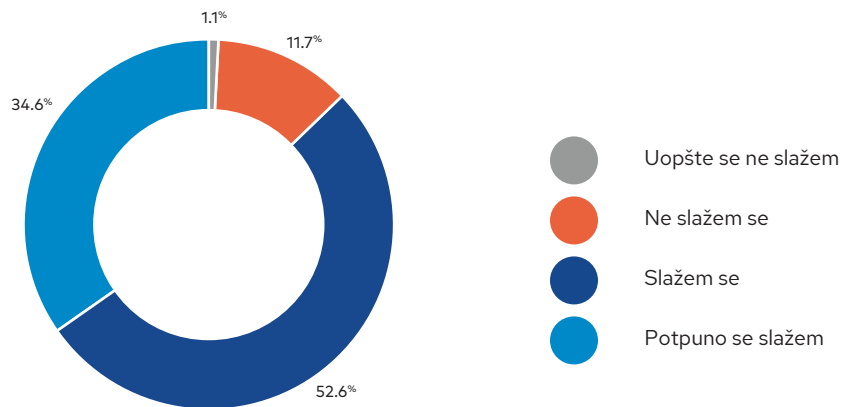
Imam potpuno poverenje u svoju sposobnost da uključim nove članove tima i obezbedim da se brzo uklope.



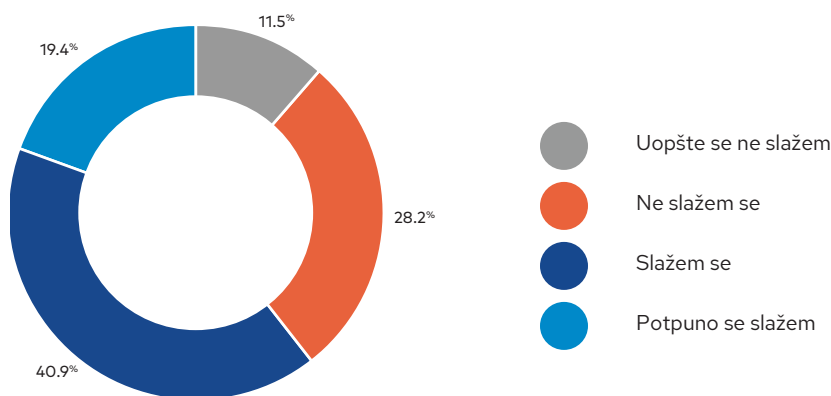
U stanju sam da razvijam i zadržim dobre ljude.



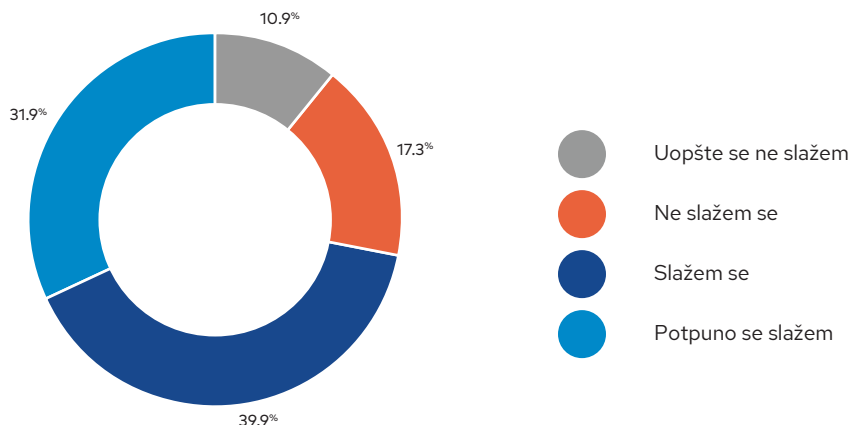
Nemam poteškoća da držim ljude odgovornim, vodim teške razgovore, upravljam nedovoljnim učinkom i bavim se disciplinskim pitanjima.



Dobio sam odgovarajuću količinu obuke za razvoj upravljanja u prodaji pre nego što sam počeo da radim na poziciji lidera prodaje.



Moja kompanija ulaže u moj lični stalni razvoj.



UPRAVLJANJE LJUDSKIM KAPITALOM

STATISTIKA

57.5%

veruje da ima sve potrebne veštine, iskustvo i način razmišljanja za pronalaženje, intervjuisanje i angažovanje pravih prodavaca za sutrašnje uloge **(26% se potpuno složilo)**.

59%

ima potpuno poverenje u svoju sposobnost uključivanja novih članova tima i obezbeđivanja da se brzo uklope **(25% se snažno složilo da ima ove veštine)**.

60.5%

se složilo da su sposobni da se razvijaju i zadrže dobre ljude **(33,3% se potpuno složilo)**.

52.6%

veruje da nema poteškoća u rešavanju disciplinskih pitanja **(34,6% je uvereno da to predstavlja snagu)**.

40.9%

se složilo da su prošli odgovarajuću količinu obuke pre nego što su prešli na mesto menadžera prodaje ili ulogu lidera u prodaji **(19,4% se potpuno složilo)**.

39.9%

nam je reklo da njihova kompanija ulaže u njihov lični stalni razvoj **(31,9% čvrsto veruje da je to slučaj)**.

UPRAVLJANJE LJUDSKIM KAPITALOM

ZAPAŽANJA

Prodavci imaju svoje jedinstvene setove uverenja, od kojih neka ograničavaju njihov potencijal u prodaji. Na primer, kao što smo sada svedoci, tokom pandemije, neki članovi prodajnog tima mogu verovati da nemoguće prodati mnogo. Ali ako jedna osoba poveća svoju prodaju, ono što se činilo neizbežnom činjenicom odjednom će izgledati više kao loš izgovor za slab učinak.

Unutar svakog prodajnog tima postoje pojedinci koji imaju niz osnažujućih uverenja. Dati im priliku da podele ta uverenja zajedno sa dokazima koji ih podržavaju može biti veoma transformaciono iskustvo za ceo tim.

Neki članovi prodajnog tima mogu biti izuzetno kompetentni i, ako se to ne iskoristi, postoji opasnost da postanu samozadovoljni. Stoga, korišćenje ovih prodavaca kao trenera i mentora za manje sposobne prodavce donosi korist svima. Ovo je „Moć odgovornosti“.

Išli bismo još dalje i sugerisali da je maksimalno okupljanje prodajnog tima oko jednog zajedničkog cilja koji stvara vrednost za kupca, organizaciju i pojedinačnog prodavca jedini način da se fokusiraju aktivnosti prodajnog tima.

Od ključne je važnosti da svaki pojedinac bude u stanju da izmeri vrednost svake aktivnosti preduzete tokom dana i da ih poveže sa sveobuhvatnim ciljevima organizacije. Ako ne postoji jasno vidljiva linija između onoga što rade i vrednosti za kupca, očigledno je da rade pogrešnu stvar.

Kada prodajni tim na greške gleda kao na priliku za poboljšanje procesa i rezultata svog tima, to je znak da je lider prodaje uspešno stvorio okruženje koje promoviše rešavanje problema, jer ljudi po prirodi rešavaju probleme. Kada im je dozvoljeno da kreiraju sopstvena rešenja (umesto da im se nametnu stručna rešenja), prodavci su proaktivniji i angažovaniji.

Prodajni timovi takođe imaju više rešenja koja sami otkrivaju. Stvaranje okruženja koje promoviše rešavanje problema je ključna komponenta za stvaranje efikasne strukture prodajnog tima.

ODELJAK SEDAM

PIPELINE

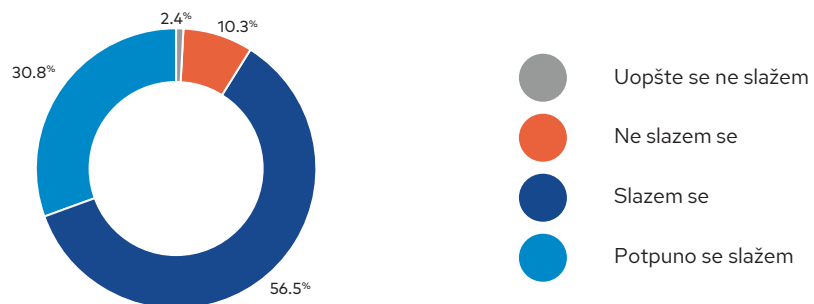
(KVALIFIKOVANI KONTAKTI)

GENERISANJE I

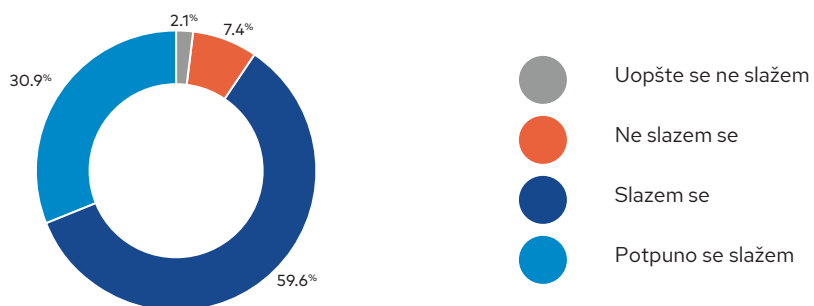
UPRAVLJANJE

Većina profesionalaca u prodaji stalno tvrdi da nemaju dovoljno vremena i da su im resursi ograničeni sa kojima bi trebalo da postignu svoje ciljeve. Mogu biti uključeni u prodaju sa velikim brojem klijenata ili prodajnih situacija pre nego što počnu da gube sposobnost upravljanja onim što se dešava. Mi možemo samo da kontrolišemo i upravljamo onim što razumemo, a to je stvarnu vrednost kontinuirane i rigorozne procene i da upravljamo našim pipeline-om.

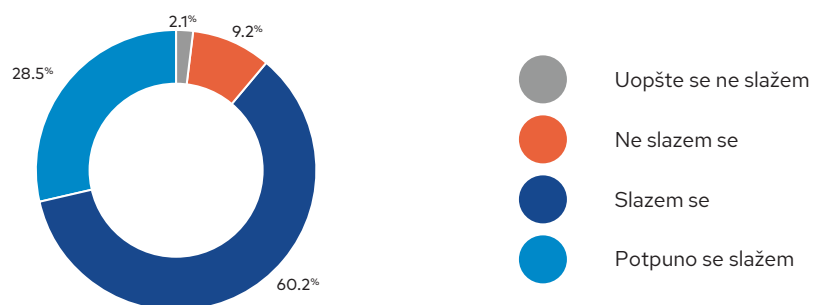
U mogućnosti sam da pomognem svojim ljudima da naprave knjigu prospekting aktivnosti.



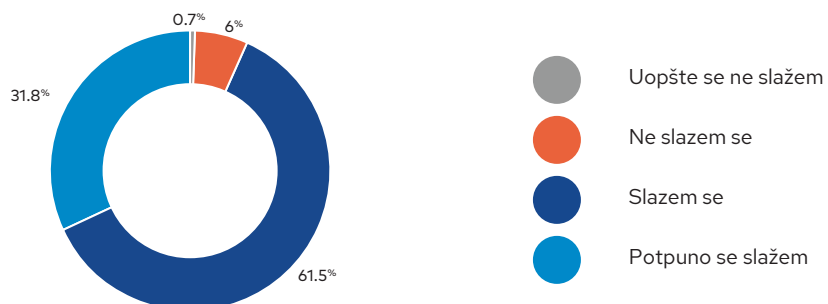
Imam neophodne veštine i iskustvo da vodim promišljenu strategiju i plan prospektinga.



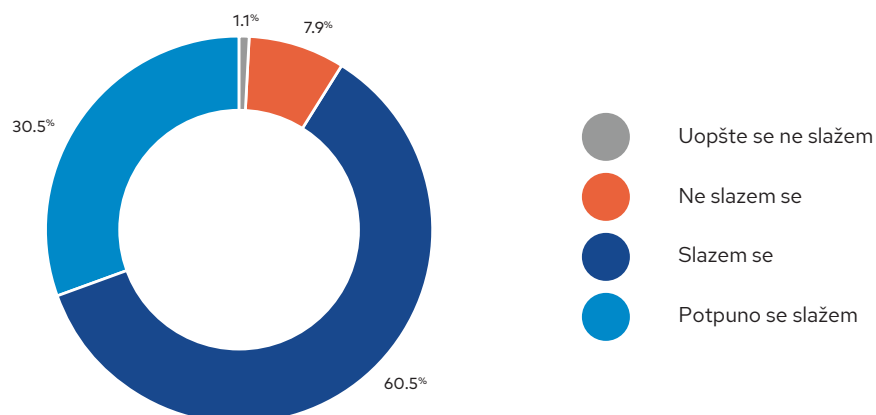
Imam neophodne veštine za koučing i obuku svog tima u svim aspektima upravljanja pipeline-om.



Nemam poteškoća da prevedem razgovor iz inicijalnog razgovora u novu priliku.



Lako mogu da protumačim ključne pokazatelje učinka (KPI) da bih pokrenuo akciju.



Imam potrebno iskustvo za inspekciju i kontrolu pipeline tačnosti i kvaliteta.



Ono što ide u pipeline zatvara se kada kaže da bi trebalo da se zatvori.



Koliko je uopšteno vaš tim sposoban da tačno predviđa?



I na kraju, molimo vas da podelite sa nama koji, ako ih ima, prodajni problemi vas trenutno bude noću.

- Još jedno zaključavanje
- BREXIT
- Priliv novca
- Zadržavanje klijenata
- Budžeti klijenata
- Zatvaranje kompanija
- Konkurencija/Promene
- Nastavak recesije
- COVID-19
- Pridobijanje kupaca
- Kašnjenja plaćanja
- Nova implementacija poslovne strategije
- Poteškoće u predviđanju
- Ekonomska nesigurnost
- Generisanje rasta
- Vladine uredbe
- Dostizanje kvota
- Kako bolje komunicirati
- Cold Emails i efikasnost prospektinga
- Održavanje klijenata srećnim i profitabilnim
- Generisanje lidova (Leads)

PIPELINE - GENERISANJE I UPRAVLJANJE

STATISTIKA

56.5%

54% se složilo da su u mogućnosti da pomognu svojim ljudi da izgrade i primenjuju knjigu o prospekting aktivnostima **(30,8% se u potpunosti slaže).**

59.6%

nam je reklo da ima potrebne veštine i iskustva da promišljeno upravljaju prospekting strategijama i planovima **(30,9% se potpuno složilo da imaju ovu veštinu).**

91%

se ili složilo **(60,5%)** ili se u potpunosti složilo **(30,5%)** da mogu lako da protumače ključne pokazatelje učinka (KPI) da bi pokrenuli akciju.

60.2%

54% veruje da imaju neophodne veštine za koučing i obuku svojih timova u svim aspektima pipeline upravljanja **(28,5% je reklo da su snažni u ovoj oblasti).**

81%

je reklo da ima neophodno iskustvo za inspekciju i kontrolu pipeline kvaliteta i tačnosti.

64.1%

nam je reklo da se ono što je u pipeline planu zatvara onda kada bi i trebalo da se zatvori **(32,5% je reklo da se to retko dešava).**

50.3%

je potvrdilo da sposobnost predviđanja njihovih timova nije bila tačna ili nije bila baš tačna.

PIPELINE - GENERISANJE I UPRAVLJANJE ZAPAŽANJA

Dva rastuća pritiska na današnjem tržištu stvaraju potrebu za disciplinovanijim pristupom mogućnostima prodaje:

- Potreba da budemo specijalizovaniji i individualizovaniji u radu sa klijentima jer više ne možemo sebi da priuštimo da sve situacije tretiramo na isti način.
- Realnost konkurencije. Da biste povećali tržišni udeo, to često morate činiti na direktan račun konkurencije. Intenzitet konkurencije prodajnog okruženja eskalira sa globalizacijom privrede.

Ovo su glavni „pokretači“ koji stoje iza zahteva da organizacije usvoje metodologije i procese za upravljanje ovim pitanjima.

Mi možemo samo da kontrolišemo i upravljamo onim što razumemo, a to je stvarna vrednost kontinuirane i rigorozne pipeline procene.

I da, istina je da se 33% mogućnosti koje se trenutno nalaze u vašem pipeline-u nikada neće zatvoriti – iz više razloga.

U stvari, 32,5% ispitanika nam je reklo da se ono što je u planu retko zatvara na vreme, a 50,3% je reklo da je sposobnost njihovih timova da prognozira nije baš precizna (12,1%) ili nije precizna (38,2%).

Neprofitabilnoj ili neosvojivoj prilici potrebno je isto vreme da prođe kroz prodajni levak kao i profitabilnoj i osvojivoj. Nije li to najubedljiviji razlog da se razlika shvati što je ranije moguće u ciklusu prodaje/kupovine? Ne postoje nagrade za prenapregnut pipeline – ta priznanja su za poslove koji se zatvore!

NAJVAŽNIJE IMPRESIJE

Vaša uloga kao lidera je da pružite smernice i koučing kako biste pomogli svom timu, posebno vašim najboljim igračima, da održe fokus kako bi njihove veštine i dalje uspevale, da ne sagore i da ne počnu da zaostaju. Međutim, većina lidera/menadžera prodaje nema odgovarajući set veština za obuku, motivaciju i kontrolu svog tima na daljinu. Ovo je kritičan nedostatak koji treba hitno rešiti.

Takođe postoji hitna potreba, u većini organizacija, da se sprovede revizija veština unutar prodajnog tima kako bi se osiguralo da je svaki član potpuno opremljen i sposoban da radi dosledno na optimalnim nivoima učinka. Teške odluke će morati da se donesu kada se otkriju pojedinci koji ne mogu ili neće prihvatiti nove veštine koje su potrebne za uspešnu prodaju u ovom novom okruženju.

Pandemija je ubrzala digitalnu transformaciju za šest godina, a vaša kompanija možda već zaostaje. Digitalna strategija se ne odnosi samo na internu efikasnost – kupci takođe žele da budu usluženi pod njihovim uslovima. Kako kupci postaju sve više samoobrazovani o našim proizvodima, našim kompanijama i našem tržišnom sektoru, uloga prodaje u mnogim industrijama će nesumnjivo biti smanjena. Uloga prodaje se prebacuje na konsultantski model koji donosi stručnost u oblastima poslovanja, industrije, kompanije, zainteresovanih strana i sposobnosti.

Organizacije postaju pametnije tako što segmentiraju i daju prioritet svojim potencijalnim klijentima (i kupcima) prema potencijalu, a zatim usklađuju svoje najbolje prodavce sa klijentima koji predstavljaju najveći potencijalni prihod. Da biste tražili potencijalne klijente u virtuelnom okruženju, morate imati listu prioriteta na kojoj će vaš tim raditi, inače će doći do iscrpljivanja i produktivnost će značajno pasti. Ukratko, morate osigurati da imate odgovarajuća rešenja.

— nastavak na strani 43

NAJVAŽNIJE IMPRESIJE

– nastavak sa strane 42

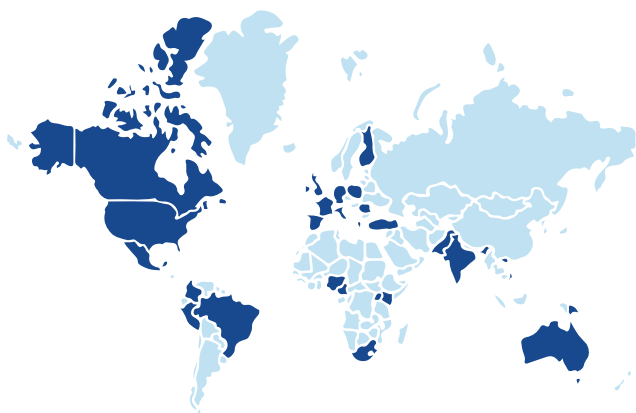
Vrednost tehnologije se značajno smanjuje ako su struktura i procesi organizacije neefikasni. Ako vaš prodajni proces nije dobro definisan ili vođen po želji kupaca i integrišete ga u svoj novi sistem za upravljanje odnosa sa klijentima (CRM), to sigurno neće učiniti vaš tim efikasnijim. U stvarnosti, verovatno vam je bolje da imate jasno definisan prodajni proces vođen po želji kupaca i da uopšte nemate nikakvu vrstu CRM sistema.

Konačno, pošto je zadatak lociranja novih mogućnosti postao sve veći izazov, većina kompanija se vraća nazad na postojeće kupce/klijente. Žalosno je što je toliko profesionalaca u prodaji sa prve linije čekalo da dođe do pandemije pre nego što su tim kupcima/klijentima pružili pažnju za kojom su vapeli.

Organizacije koje opstaju i čak počinju ponovo da napreduju su one koje redovno sprovode revizije svojih klijenata, ažuriraju istoriju kupovine svog kupca i ponovo posećuju svoj idealan profil korisnika.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Ova anketa predstavlja podatke prikupljene od 501 ispitanika, iz više od 230 različitih biznisa ili kompanija u 40 zemalja. Pozivi za učešće u anketi su digitalno distribuirani pomoću društvenih medija, elektronske pošte i drugih publikacija koje dopiru do značajnog, globalnog auditorijuma. U ovaj izveštaj su bili uključeni samo odgovori menadžera prodaje i lidera u prodaji. Anketom su prikupljeni podaci od 1. oktobara 2020. do 17. novembra 2020. godine.



1.4%

AFRIKA

3.3%

AZIJA

2.5%

AUSTRALIJA

12.71%

EVROPA

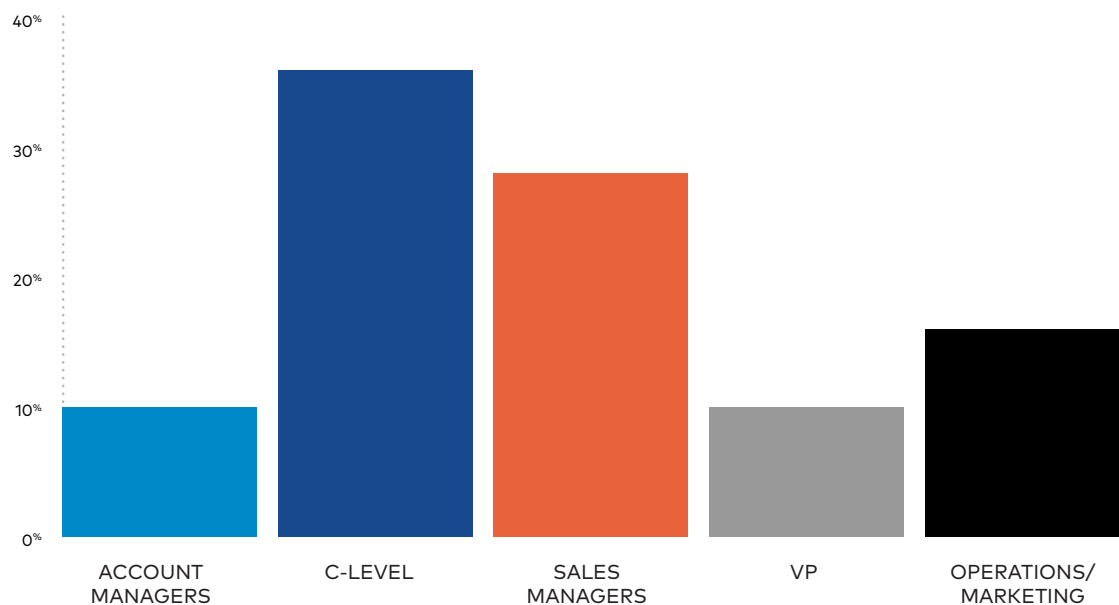
74.4%

SEVERNA AMERIKA

5.6%

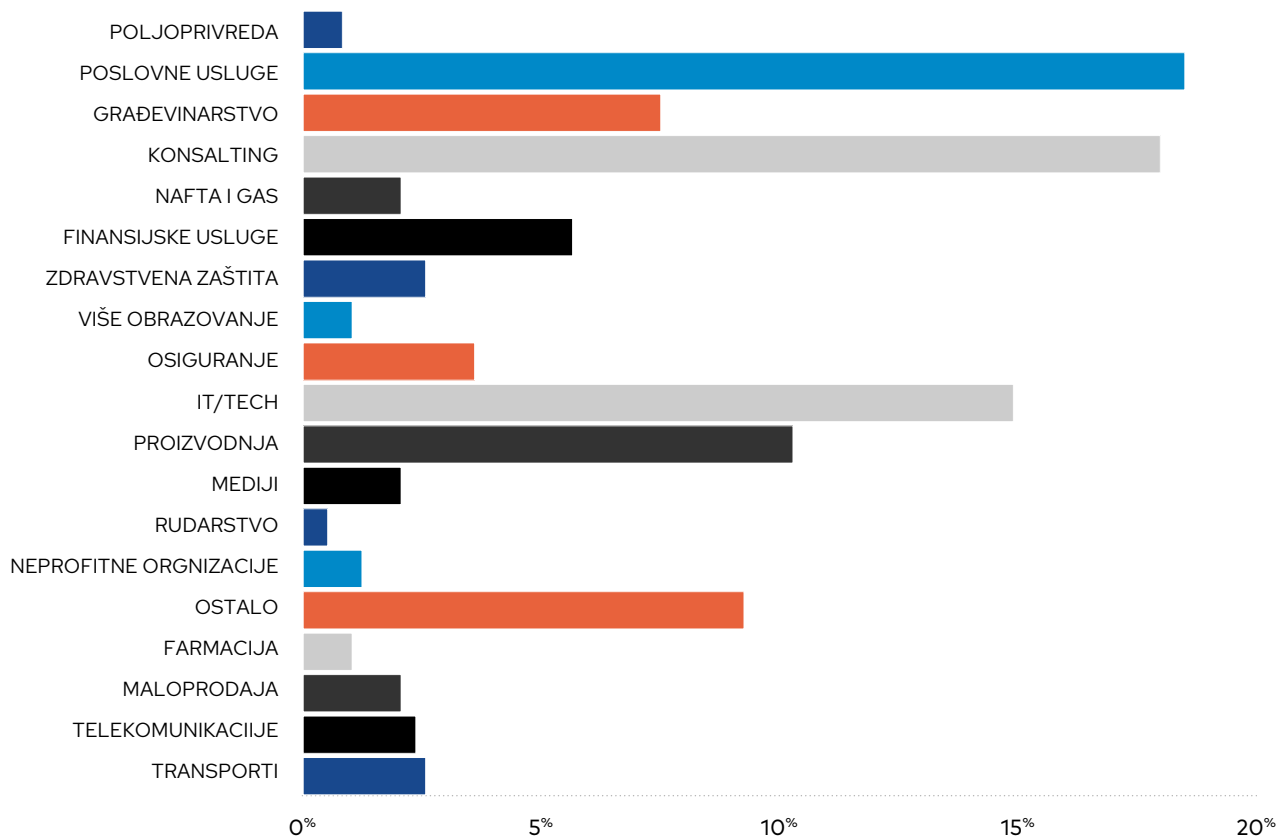
JUŽNA AMERIKA

ISPITANICI



NAPOMENA: SAMO ODGOVORI MENADŽERA PRODAJE I LIDERA SU UKLJUČENI U OVE PODATKE.

INDUSTRIJE



REZIME

Želimo da iskoristimo ovu priliku da se iskreno zahvalimo svima koji su podržali ovo istraživanje. Nadamo se da ćete i vi učestvovati u našim budućim istraživanjima.

Istraživački tim
Sandler istraživački centar
www.sandler.com/research