

SellingPower®

REŠENJA ZA UPRAVLJANJE PRODAJOM

Specijalno izdanje septembar 2022 • SellingPower.com

SANDLER:

Razvijajte svoje poslovanje, razvijajte svoje ljude



NASLOVNA PRIČA

4 | Pametan, skalabilan, naučan

Sandler se oslanja na svoje temelje da se pripremi za narednih pola veka

MARGARET LITTMAN

PUT KUPOVINE

8 | Putovanje modernog kupca

DAVID MATTSON

PRODAJNI KOUČING

12 | Prodajni koučing u hibridnom radnom okruženju

Poslovni svet se promenio, a takođe i efikasan prodajni koučing

BILL BARTLETT

STRATEGIJA PRODAJE

14 | Moć priručnika

MIKE MONTAGUE

ODLOMAK IZ KNJIGE

15 | *Kako prodati modernom kupcu*

DAVID MATTSON

LIDERSTVO U PRODAJI

16 | Lideri prodaje:

Da biste unapredili svoj biznis, razvijajte svoje ljude

DAVID MATTSON

PRODAJNE OPERACIJE

20 | Lideri prodaje: Izgradite operativni okvir!

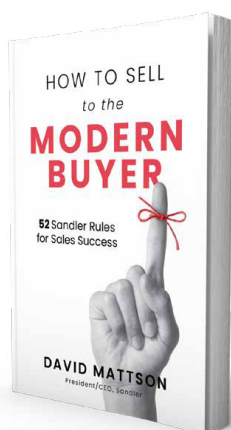
DAMON JONES

PRODAJNI TALENAT

22 | Uspeti kao lider prodaje:

Tri stvari koje vam ne govore

LISA ELLIS



POŠTOVANI ČITAOČE,

Zašto čitati ovakav časopis? Pre svega zašto napisati? U Sandleru, misija kompanije je jasna: da podigne nivo prodaje. A u časopisu Selling Power, cilj je da se liderima prodaje pruže strategije i uvidi koji su im potrebni da poboljšaju učinak prodajnog tima. Ovo specijalno digitalno izdanje je dizajnirano da služi ovim ciljevima. Sadrži mnoštvo najsavremenijih, efektivnih strategija i taktika koje osnažuju vas i vaš tim da se takmičite i istaknete na bilo kom tržištu. I to proizilazi iz suštinske istine, za koju držimo da je sama po sebi očigledna: da je prodaja uzvišena profesija. Na stranicama koje slede, Sandler i Selling Power dele neke od najefikasnijih, proverenih resursa poznatih po tome što dosledno pružaju vrednost vašim klijentima, vašem timu i vašoj organizaciji. To je vredna potraga – na koju možete biti ponosni. Verujemo da je to potraga koja zahteva i inspiriše ličnu izvrsnost. Ovi članci pokazuju put.



David Mattson
PRESEDNIK I IZVRŠNI DIREKTOR
SANDLER



Gerhard Gschwandtner
OSNIVAČ I IZVRŠNI DIREKTOR
SELLING POWER INC.

Pogledajte kako Sandler omogućava sledeći nivo uspeha osnažujući profesionalce u prodaji i lidere da savladaju zanat prodaje. Saznajte više na sandler.com.



POPTIKA / SHUTTERSTOCK.COM

Pametna, skalabilna, naučna

Sandler se oslanja na svoje temelje da se pripremi za narednih pola veka

MARGARET LITTMAN, SELLING POWER

Stara izreka kaže da je neophodnost majka pronalaska.

Ako je to tačno, trebalo bi da postoji slika u rečniku, odmah pored reči „pronalazak“, legendarnog pionira ličnog razvoja David Sandler-a.

Na kraju krajeva, Sandler je izmislio sistem koji je iznedrio čvrstu, inovativnu, brzo rastuću organizaciju za obuku zasnovanu na podacima koja još uvek nosi njegovo ime. I da, uradio je to iz nužde.

1967. godine Sandler je bio prodavac koji je imao problema sa prodajom koristeći standardne tehnike u to vreme – rečenice visokog pritiska kao što je: „Ova cena važi samo za danas!“ Te tehnike nisu funkcionisale. Pošto su svi znali da je to poznati tekst prodavaca, kupci su ih prozreli. Međutim, umesto da odustane, Sandler se konsultovao sa psihologom i zatražio da ga nauči nekim osnovnim principima psihologije. Mislio je da ako razume zašto se ljudi ponašaju na način na koji se ponašaju, mogao bi da primeni to znanje da poboljša sopstvene prodajne

performanse. Ono što je stvorio i koristio je na kraju postalo poznato kao Sandler sistem prodaje.

To je bilo pre 55 godina, a međunarodna kompanija Sandler sa sedištem u Merilendu koja je izgrađena od nule prošla je kroz mnoge transformacije – u pogledu vlasništva, strukture, pa čak i imena – ali njena rana osnova u psihologiji i biheavioralnim naukama još uvek je izdvaja. Ta osnova i konverzijski model prodaje koji je kompanija sada uvela u gotovo svaku industriju, je ono što je učinilo Sandler najvećom organizacijom za obuku na svetu, pomažući profesionalcima u prodaji i nebrojenim drugima da izazove pretvore u prilike.

Neki su skeptični kada prvi put čuju za Sandler. U početku je bio i David Mattson. Kada je Mattson otišao na svoju prvu Sandler obuku, pre nekoliko decenija, prisustvovao je jer je to od njega zahtevao njegov tadašnji poslodavac. „Rekli su mi da će platiti polovinu moje naknade za Sandler i da će drugu polovinu vratiti tek nakon što učestvujem, pa sam otišao. Nisam čak ni želeo da budem u programu obuke. Samo sam sedeo u zadnjem delu prostorije“, seća se on.

Ali mladi Mattson je bio iznenađen. Sandler trening nije bio ono što je očekivao (ili, da budem iskren, ono čega se plašio). Predavači nisu samo davali predloge iz napamet naučenog scenarija koji bi trebalo zapamtiti i pratiti za prodajne pozive. Nije bilo izmišljenih scenarija. Nije bilo okruglih rupa u koje je morao da postavi kvadratne klinove.

„Pošto je Sandler zasnovan na psihologiji, obezbedio mi je zaštitnu ogradu“, objašnjava Mattson. „Sandler me je naučio pravilima saobraćaja i pustio me da vozim. To mi se dopalo, jer mi je omogućilo da se krećem bez pretvaranja da sam neko drugi.“ On to upoređuje sa dobrim časom pravopisa u školi: kao dete je naučio: „I pre E, osim posle C, ili kada zvuči kao A, kao u 'neighbor' ili 'weigh'.“ To pravilo nije zahtevalo od njega da zapamti pravopis svake reči. To mu je dalo alate koji su mu bili potrebni za pravopis reči u budućnosti.

Koristeći pravila Sandler sistema prodaje i kombinujući ih sa svojom ličnošću i instinktima, Mattson je počeo da gradi odnose – umesto da se samo bavi verbalnim ping-pong igrama sa sumnjivim potencijalnim klijentima. To građenje odnosa mu je omogućilo da napreduje kao prodavac.

Od tipa sa rukama prekrštenim na grudima u zadnjem delu učionice postao je neko ko je prisustvovao Sandler obuci devet puta. Svaki put je išao da nauči nešto drugo. Na početku svoje karijere bio je fokusiran na traženje potencijalnih klijenata jer još nije imao klijente. Zatim, kako je postao samopouzdaniji, vratio se da sazna o kvalifikovanju potencijalnih klijenata. „Ljudi obraćaju pažnju na ono što je važno u određenim tačkama njihove karijere“, objašnjava on. Na kraju je počeo da prodaje za Sandler i, sa samim David Sandlerom koji mu je bio mentor, postao je vrhunski činilac kompanije.

SLEDEĆA ERA

Mattsonova uloga se proširila u firmi i 1994. godine kupio je 25% biznisa – postavši prvi član koji nije član porodice koji je imao vlasnički udeo u firmi. 1995. David Sandler je preminuo i tokom narednih godina Mattson je posedovao kompaniju sa različitim članovima porodice sve dok nije završio kompletnu kupovinu 2007. Te godine su Mattsonu pomogle da pozicionira kompaniju za globalni rast (kroz proširenje franšize) i za dramatičnu ekspanziju svoje baze velikih klijenata.

„Globalni uspeh naše kompanije zasniva se na ključnom Sandler principu. Mi to zovemo 'Trougao Uspeha': stavovi, ponašanja i tehnike. Sandler je poznat po sjajnim tehnikama, ali ono što zaista čini napredak prodavcima je kombinacija sa druge dve stvari“, kaže Mattson.

Mattson, sada Sandlerov predsednik i izvršni direktor, je autor sedam knjiga, uključujući Wall Street Journal i Business Week bestseler 'Sandler pravila'. (Novo izdanje, pod nazivom 'Kako prodati modernom kupcu', trebalo bi da izađe ove jeseni.) On je nadgledao transformaciju kompanije iz Sandler Sales Institute u Sandler Training i (u najnovijem rebrandiranju) u jednostavno Sandler. Promene odražavaju Sandlerovo razumevanje dinamičnog radnog mesta i potrebu za dinamičnim okruženjima za obuku za širok spektar učenika – ne samo za prodavce. Lideri prodaje su sve veći deo baze klijenata kompanije. Kako su tržište, učenici, sadržaj i tehnologija evoluirali, tako se razvijao i Sandler. „Mi se stalno menjamo“, ističe Mattson. „Uvek idemo napred.“

Danas postoji više od 500 Sandler trenera širom sveta, u više od 225 gradova. Oni nude više od 92 000 sati obuke godišnje. Obuke su višejezične (19 različitih jezika) i multikulturalne – oslanjaju se na stručnost

Sandlerovih timova u 33 zemlje u kojima posluje. Ti primaoci franšize i njihovi timovi pružaju važne povratne informacije za rad od kuće (Home Office), ističe Mattson. Sandler nema jednu od onih korporativnih kultura u kojima nove inicijative dolaze samo iz kućne kancelarije.

Sandlerova publika može se široko podeliti u dve kategorije. Kompanija već dominira na tržištu na preduzetničkoj strani, kaže Mattson, sa obukom za mala i srednja preduzeća. Sada je spreman za još brži rast na strani velikih preduzeća. Njegova ponuda uključuje rešenja za:

- Obuka prodaje (sve ličnosti)
- Obuka i koučing za upravljanje prodajom
- Obuka za liderstvo i menadžment
- Obuka za Customer success
- Social selling (prodaja putem društvenih mreža)

PRISTUP

Mattson ističe da je Sandler kompanija doživotnih učenika. I sam je naučio da se istakne kao prodavac vraćajući se tim ranim treninzima devet puta – živeći tako jednim od Sandlerovih osnovnih načela: stalno pojačanje. To je deo psihologije koja služi kao osnova Sandler treninga: Promena se dešava postepeno.

„Ne možemo da budemo u formi ako idemo u teretanu jednom godišnje“, ističe Mattson. „A prodavci ne uče i ne primenjuju nove strategije za uspeh u prodaji tako što pohađaju jednodnevni seminar. Niti lideri prodaje. Sandlerov pristup koristi ponavljanje kako bi pomogao klijentima da razumeju principe i strategije koje čine Sandler sistem prodaje, a zatim im pomaže da razviju veštine da te strategije sprovedu u delo i primenjuju ih u svakodnevnim poslovnim situacijama.“

Obuka za pojačavanje se odvija kroz obuku u učionici koju je razvio Sandler (lično i virtuelno), radionice za rešavanje problema, visokoenergetske butkampove (boot camps) i interaktivni multimedijalni materijal.

„Na sesiji Sandler obuke – bez obzira gde se nalazite u svetu – naći ćete se u bezrizičnom, bezbednom grupnom okruženju gde vas drugi mogu podržati dok se susrećete sa novim pristupima“, kaže Mattson. Ova aktivnost učenja se obično odvija u grupi koji uključuje ljude iz različitih industrija i iz

različitih uloga u istoj industriji. Ponavljajuće grupne sesije su važan deo Sandlerove strategije isporuke sadržaja i pojačanja.

„Kada slušate druge ljude i slušate izazove sa kojima se suočavaju u procesu prodaje, dolazi trenutak kada shvatite, 'Hej, nisam samo ja.' Ta svesnost zaista privlači ljude jer postajete filmska zvezda u nečijem prodajnom pozivu i to vam daje samopouzdanje“, objašnjava Mattson. „Podržavate jedni druge. Svako od vas može da podeli šta mu uspeva i možete da vidite šta je uspeo drugim ljudima. Ono što je najvažnije, možete iz prve ruke da vidite kako Sandlerovi principi funkcionišu u drugim situacijama i drugim industrijama. Tu vas preobraćamo.“

Mattson kaže da stalno čuje tri stvari od klijenata. „Prva stvar koju će ljudi reći je: 'Stvarno bih voleo da sam vas upoznao pre 20 godina, jer bi putanja moje karijere bila potpuno drugačija.' Druga stvar koju kažu je: 'Koristim Sandler u ličnom životu onoliko koliko ga koristim u svom profesionalnom životu.' To je zato što, kada pogledate ono što je David Sandler razbio na najjednostavnije elemente, to su komunikacijske veštine od osobe do osobe. I onda poslednja stvar koju kažu je: 'Želim da moja deca prođu kroz ovo jer ne želim da im treba 10 godina, kao meni, da pokušaju da sve ovo shvate.'“

Sandler ne veruje u pristup „brzih rešenja“, iako je rukovodstvo kompanije svesno da na tržištu postoji mnogo programa koji nude upravo to. Sledeći primer svog mentora, Mattson nastavlja da koristi drugačiji pristup fokusirajući se na programe izgrađene na principu grupnog, stalnog pojačanja. 'Sandler Foundations', na primer, je program od 10 lekција osmišljen da učenicima pruži pregled „Sandlerovog načina“ prodaje u periodu od nekoliko nedelja ili meseci. Uvođenjem principa kompanije zasnovanih na psihologiji raspoređenih u organizovanom vremenskom okviru, Mattson vidi 'Foundations' kao način da se izbegne prisiljavanje učenika da „piju iz vatrogasnog creva“. Program takođe pruža priliku bivšim učenicima da se vrate radi osveženja materijala koji su obrađivali u prošlosti, kao i da podrže one koji su novi u Sandler sistemu.

Sandler navodi mnogo podataka koji pokazuju da njegove tehnike funkcionišu. Na primer, Sandler ima 14% veće obnavljanje kupaca od drugih kompanija za

obuku, a kompanije koje koriste Sandler vide da više od polovine svojih prodavaca ispunjava svoje kvote. U proseku, neko ko trenira sa Sandlerom ostaje u kompaniji koja ga je angažovala sedam godina. „Oni ne skaču odmah da se takmiče, iako se većina njih pojavila misleći da neće biti tamo duže od šest meseci.”

OČEKIVANJA

Čak i pre nego što je pandemija koronavirusa prebacila mnoge programe obuke na digitalne ekrane, Sandler je već nudio virtuelnu obuku za pojačanje. To je omogućilo Sandlerovom timu da brzo ponudi kvalitetnu obuku na daljinu 2020. godine: između marta i jula te godine, ponudili su 3500 onlajn butkampova. To je postala nova prednost na tržištu. „Sada virtuelno možemo da uradimo mnogo više posla sa mnogo više klijenata u kraćim vremenskim periodima”, kaže Mattsom. Zahvaljujući tom poslu, kompanija je sada u mogućnosti da se prilagodi hibridnim potrebama klijenata.

Gledajući unapred, Mattson kaže: „Sandler će biti ugrađen u tehnološke stekove i postati deo toka posla od početka do kraja. Nova tehnologija će omogućiti Sandleru da obavi više posla koristeći avatare, na primer, da kreira više staza za učenje sa sopstvenim tempom i da bude spretniji dok ispunjava potrebe klijenata.

Nema ništa površno u skalabilnom sistemu koji ima temelje u nauci, koji se može dokazati statistikom i ostaje otvoren za povratne informacije. Istorija kompanije – i njena sposobnost da se prilagođava dok se drži svojih osnovnih principa – je ono što će omogućiti Sandleru da nastavi da radi stvari drugačije u budućnosti, čak i kada se ekonomija menja i načini na koje kupci pronalaze i koriste informacije.

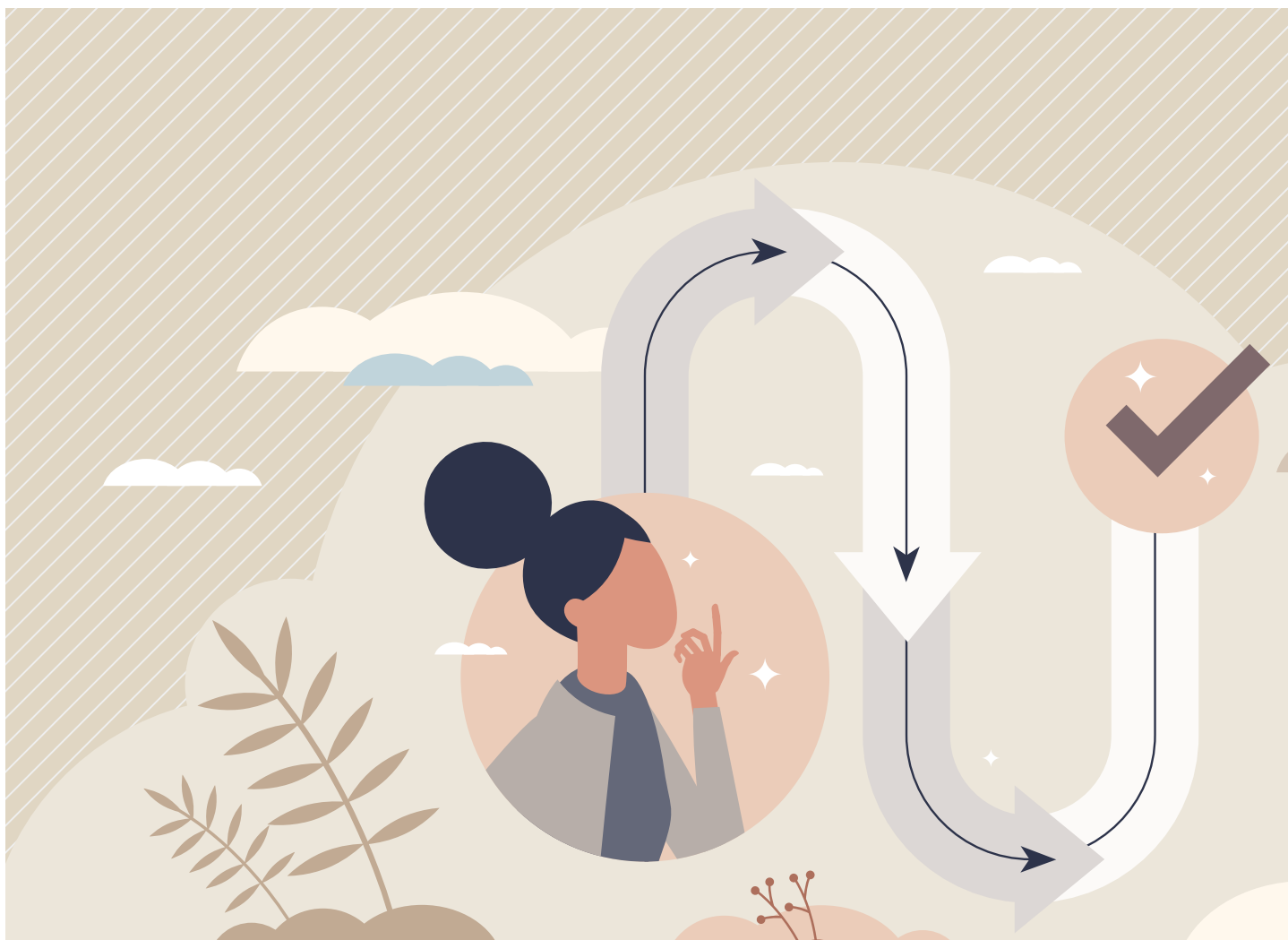
Kao što Mattson kaže: „Mi učimo ljude kako da unaprede svoj biznis, svoj tim i sebe. Pomažemo ljudima da pređu od znanja do posedovanja.” Istražite ove stranice da biste saznali više o tome kako Sandler može da vam pomogne da uradite isto. ■

VIDEO: MOĆ I SNAGA SANDLER TRENINGA



SellingPower

THE POWER AND STRENGTH OF SANDLER TRAINING



Putovanje modernog kupca

DAVID MATTSON, PREDSEDNIK I IZVRŠNI DIREKTOR, SANDLER

Današnji kupci preduzimaju određene predvidljive korake kada se odluče za važnu kupovinu za svoju organizaciju. Ovi koraci se vidljivi bez obzira na vrstu biznisa, kompaniju, vertikalnu ili gde se kupac nalazi.

U proteklih nekoliko godina, ovi koraci su se pojavili kao predvidljivi počeci na putu kupca, delom zbog naglog ubrzanja trendova koji su već jačali pre nego što je globalna pandemija udarila. Među ovim trendovima su:

- Sve veće oslanjanje na moćne, ekskluzivne komunikacione platforme
- Više znanja na strani kupca
- Više virtuelnih sastanaka, manje fizičkih sastanaka
- Više internih uticajnih ljudi koji utiču na odluke o kupovini
- Želja da se ograniči broj partnera koje organizacija preuzima kao ključne dobavljače



Svi ovi trendovi su se povećali u brzini i uticaju u periodu koji je usledio, i svi su imali veliki uticaj na put kojim idu kupci – a posebno kupci koji predstavljaju organizaciju. Hajde da sada napravimo kratak pregled tog putovanja. (Napomena: radi jednostavnosti, preskačem korak podizanja svesti, gde kupci prvo postaju svesni našeg brenda, jednostavno zato što, iako je važno, to je nešto nad čim profesionalac u prodaji često ima malu ili nikakvu kontrolu.)

DANAŠNJI KUPCI PRATE ČETIRI KORAKA KADA OBAVLJAJU VEĆU KUPOVINU.

Korak 1: Angažovanje

Ovde kupci počinju da pričaju o tome šta misle da im treba. Oni mogu biti angažovani sa drugima u organizaciji ili sa spoljnim ljudima, kao što su njihovi trenutni dobavljači ili potencijalni novi dobavljači.

U ovom koraku, ljudi razgovaraju o onome što veruju da je potreba. Obično dele različite poglede na to -

brainstorming. Mnogo je razgovora: „Vau. Fluktuacija naših zaposlenih je zaista velika.“ Ovaj korak se odnosi na komunikaciju. Sve više komunikacija je digitalno.

Kupci mogu izabrati da se prvo angažuju interno, a zatim da pređu na angažovanje sa spoljnim stranama. Ili mogu odlučiti da pređu direktno na eksterne diskusije. Na njima je.

Korak 2: Razmatranje

U drugom koraku, razmišljanje je preraslo u želju za informacijama i uvidima koji podržavaju neki specifičan tok akcije. U ovom koraku, dva pitanja dolaze u prvi plan u svetu kupaca:

- Šta je ovde pravi problem – i koje su naše opcije da ga rešimo?
- Kome bismo mogli da se obratimo za moguće rešenje?

Primitite da u svetu kupaca još uvek ne postoji koalicija za rešavanje bilo kog problema. Takođe, primitite da ne postoji garancija da je kupčeva početna procena prirode ili uzroka problema tačna. Na primer, kupac može pretpostaviti da je problem velike fluktuacije zaposlenih direktno povezan sa pre niskim platama... dok je zapravo toksična kultura radnog mesta glavni faktor.

U ovom drugom koraku, pacijent često postavlja dijagnozu bez pomoći lekara – osim ako Google ne smatrate lekarom. Koliko nas je imalo simptom, otišlo na internet da ga istraži i uverilo se da smo pronašli problem i moguća rešenja...da bismo od pravog doktora saznali da nismo ni blizu? Još uvek se sećam da nam je naš porodični lekar rekao, kada smo se suočili sa zdravstvenim problemom: „Klonite se interneta – nije precizan i samo će vam izazvati brigu. Bojim se da nema mnogo nas voljnih da poslušaju taj savet. Ovde se u drugom koraku odvija mnogo Web pretraga. Takođe mnogo zahteva za ponude – putem elektronske pošte.

Korak 3: Odluka

Sada kada kupac zna u čemu je problem (ili veruje da zna)...i sada kada su sastavili listu opcija za rešavanje tog problema, pojavljuje se sasvim drugačiji skup pitanja. Na primer:

- Koliko će nas – u novcu i drugim resursima – koštati da rešimo ovaj problem?
- Da li uopšte želimo da rešimo ovaj problem? (Možda ne žele.)
- Da li je ovo najhitniji prioritet sa kojim se suočavamo? (Možda i nije.)

- Ako ipak odlučimo da rešimo ovaj problem, ko bi nadgledao implementaciju rešenja?
- Možemo li to, da li treba, da rešimo sami? Ili je bolje da to rešimo u saradnji sa nekim spolja? Ako jeste, ko je najbolji partner?

I tako dalje. Ovaj korak nazivamo **Odlukom**, pojedinačnom, ali u stvarnosti postoji mnogo odluka koje se ovde dešavaju.

Na kraju, neka vrsta kapitala (finansijskog, političkog ili logističkog) se ulaže u ovom trenutku. Čak i kada je odluka da se ne ulažu nikakva finansijska ulaganja, neko uvek čini manje očiglednu investiciju, odnosno svo **politički** kapital unutar organizacije sponzorisanjem određenog pravca delovanja. U nekim slučajevima, takve radnje neće učiniti ništa. U nekim slučajevima, to će interno proširiti nečiju odgovornost. U nekim slučajevima, to će biti rad sa nekim spolja.

Ono što definiše ovaj treći korak je realnost da jedan ili više internih ili eksternih ljudi zastupaju tezu da slede određeni put...i onda kupovna organizacija ide tim putem. Na primer, potpredsednik ljudskih resursa, nakon što je razmotrio opcije, mogao bi da ima za cilj da „reši“ problem fluktuacije zagovarajući ideju da njegova ćerka Jan bude mesečni koordinator zabave u kancelariji, nadajući se da može da stvori radno mesto koje je pogodnije za zaposlene. Međutim, sa malim budžetom za rad, Jan će možda imati poteškoća da reši taj problem fluktuacije. Godinu dana kasnije, koraci od 1 do 3 bi se mogli ponoviti, potpredsednik ljudskih resursa bi mogao predložiti drugi pravac akcije, a organizacija bi mogla krenuti drugim putem.

Korak 4: Preporuke

Ovde, na osnovu iskustva koje su imali sa spoljnom osobom i/ili institucijom od koje su kupili, kupac postaje „vatreni pristalica“ – i peva hvalospeve o prodavcu nadaleko. To bi moglo značiti da kupac govori ljudima u svom neposrednom krugu o dobrom iskustvu koje su imali; to može značiti da govore ljudima u svom timu ili u njihovoj organizaciji; to bi moglo značiti da kažu svima koji imaju pristup internetu; moglo bi značiti sve navedeno. Naravno, kao profesionalci u prodaji, želimo da budemo sigurni da ispunjavamo sva naša obećanja i stvaramo preporuke!

Dakle, tako danas izgleda put kupca. Razmislite o svim značajnim kupovinama koje ste nedavno obavili. Verovatno ćete, kada pogledate unazad, shvatiti da ste i sami prošli kroz ove korake.

Obratite pažnju da se mi kao prodavci možemo naći isključeni iz većeg dela ovog putovanja. Mnogi kupci vide prednost držanja prodavaca na udaljenosti do kasnijih faza putovanja, a možda čak i pokušaju da izbegnu razgovore sa prodavcima u realnom vremenu. Mnogi kupci su više nego srećni da pređu više od polovine procesa kupovine pre nego što započnu razgovor sa prodavcima. Ovaj fenomen je dobio zamah u poslednjih nekoliko godina, uglavnom zbog ogromne količine informacija koje su sada dostupne na mreži.

Takođe primetite da se nečiji ciklus kupovine možda neće poklapati sa našim idealnim ciklusom prodaje. Recimo da radimo za kompaniju koja pomaže timovima da transformišu svoju kulturu kroz lični koučing viših rukovodilaca. Nudimo programe sa dokazanim iskustvom u promeni toksičnih kultura na radnom mestu i poboljšanju zadržavanja. Kompanija X ima problem za koji mislimo da možemo da ga rešimo. Sada, naš idealni prodajni ciklus može biti, recimo, 8 nedelja. Ali koraci na putu kupovine koje smo upravo ispitali mogli bi da potraju nedeljama, mesecima ili čak godinama! Ovo pitanje, naravno, postoji već neko vreme, ali izgleda da se intenziviralo poslednjih godina, jer se sve više donosilaca odluka obraća dr Google-u u potrazi za jednostavnim odgovorima na složene probleme.

U ovom trenutku se nameću dva velika pitanja. Prvo, kao profesionalni prodavci, možemo li pronaći načine da **postanemo** deo puta datog kupca i da se uverimo da su naši konkurenti, a ne mi, ti koji su isključeni iz toga? Ponekad možemo... pod pretpostavkom da imamo održiv proces.

I drugo, možemo li uskladiti put kupca sa našom idealnom vremenskom linijom prodaje? Opet, ponekad... ako razumemo u kom su koraku, adekvatno se kvalifikujemo i uskladimo faze sopstvenog procesa prodaje sa njihovim putovanjem.

SA KUPCIMA SE MORAMO SRESTI TAMO GDE SU, A NE GDE SMO TRADICIONALNO ZAPOČINJALI NAŠ PROCES.

Četiri koraka koja sam upravo naveo čine putovanje modernog kupca. Dok se kupci kreću tim putem, oni imaju određeni proces koji prate kada je u pitanju interakcija sa prodavcima: Drže nas na distanci i od nas dobijaju puno informacija, uvida i iskustva...u zamenu za nula obavezivanja. Zašto kupci prate taj

proces? Jer obično radi. Razlog? Mnogi prodavci nemaju sopstveni proces – ili, otvoreno govoreći, zato što prate amaterski, reaktivni proces, za razliku od profesionalnog procesa.

Filozofija koja pokreće ovaj amaterski proces, razbijena na osnovne stvari, zvuči ovako: odgovorite na sva njihova pitanja i približićete se prodaji. U suštini, to je samo reagovanje na sve što kupac traži, i nada da ćemo, ako dokažemo koliko znamo i koliko možemo biti od pomoći, biti nagrađeni time što će se oni obavezati. Potreban nam je proaktivniji proces od toga, pravi proces. Potreban nam je prodajni proces – onaj koji funkcioniše.

Šta je dobar proces prodaje? To je zbirka dokazanih najboljih praksi. Ono što se tiče najboljih praksi je da ih pokreće iskustvo. Ako znate, iz iskustva, gde je neko na putu kupca, i znate gde ste

na putu prodavca, onda ćete verovatno znati koji su najbolji mogući sledeći koraci, jer ćete identifikovati relevantne najbolje prakse. Znaćete iz iskustva – i ličnog i institucionalnog – šta vi i kupac treba da uradite zajedno sada da biste poboljšali izgleda da će prilika krenuti napred.

Ne improvizujete. Pratite sistem za koji je dokazano da funkcioniše kada je u pitanju obezbeđivanje dubljih odnosa ili obavezivanje kupaca. Koristite najbolje prakse. To je definicija dobrog prodajnog procesa. Jednom kada uspostavite dobar prodajni proces, imate predvidljivost i sigurnost. Znate gde idemo dalje, a to znači da ćete se zaista usredsrediti na kupca – umesto da gubite vreme i energiju pitajući se šta ćete biti vaš sledeći potez ili da brinete o tome da li je pravi. ■

VIDEO: TRANSFORMACIJA I PROŠIRENJE SANDLER TRENINGA



SellingPower®

THE TRANSFORMATION AND EXPANSION OF SANDLER TRAINING



Prodajni koučing u hibridnom radnom okruženju

Poslovni svet se promenio, a takođe i efikasan prodajni koučing

BILL BARTLETT, IZVRŠNI POTPREDSEDNIK, SANDLER TRAINING

Veliki deo posla koji obavljam sa liderima prodaje fokusira se na to da im pomognem da postanu efikasniji treneri za članove svog tima. U 2022., mnogi od njih su otkrili da, iako se radno okruženje promenilo, njihov komplet alata za koučing nije.

Evo tri velike zablude koje pomažem liderima prodaje da prevaziđu dok usavršavaju svoje koučing veštine u eri nakon pandemije – kada su video konferencije način života, a lične sesije sa članovima tima mogu biti daleko ređe.

Zabluda 1:

TRENING JE KOUČING

Razlikovanje njih dvoje je uvek bilo važno, ali kod hibridne radne snage je apsolutno neophodno. Ako ozbiljno razmišljamo o tome da članovi tima budu

angažovani i produktivni, poželet ćemo da povučemo jasnu liniju između koučinga i treninga.

Koučing je osnaživanje ljudi da bolje sprovede veštine i strategije koje već imaju. To je nešto što se dešava u okruženju jedan na jedan, a primarni alat koji lideri prodaje koriste u vođenju sesija koučinga je dobro postavljanje pitanja.

Obuka, s druge strane, uči ljude novim veštinama. To su veoma različite aktivnosti! Problem je u tome što mnogi lideri prodaje greše jer pretpostavljaju da, ako postoji problem, mora da je vreme za učenje (ili ponovno učenje) veštine. Upadnu u zamku govoreći: „Evo kako bih to ja uradio. Ili, još gore: "Evo kako ja to ne bih uradio." To odbija ljude i obeshrabruje ih - posebno kada se to dešava tokom sastanaka tima.

Veliki problem koji se pojavljuje ovih dana je kada pređemo u režim treninga tokom timskog video konferencijskog poziva - recimo, onog koji bi trebalo da bude sastanak za pregled pajplajna. U ovom virtuelnom okruženju, kada je raspon pažnje već kratak, a neangažovanje potencijalno veliki problem, zaista ne želimo da odguramo ljude. Možemo misliti da rešavamo problem tako što ćemo reći kako bismo uradili X, Y ili Z, ili šta nikada ne bismo uradili u određenim situacijama, ali u stvari možda stvaramo nove probleme: ponavljamo ono za šta je osoba verovatno već obučena i činimo da ljudi izgledaju loše pred ostalima. Štaviše, mi zapravo nikoga ne podučavamo! To se dešava jedan na jedan.

Zabluda 2:

PRETPOSTAVLJAMO DA OBRAĆAJU PAŽNJU NA ONO ŠTO KAŽEMO

Čak i u okruženju jedan na jedan, moramo biti svesni da su se pravila promenila kada su u pitanju sesije digitalnog koučinga. Tamo gde bismo, pre pandemije, nekada zakazali privatnu ličnu sesiju u trajanju od 45 minuta ili sat vremena, u virtuelnom okruženju jednostavno nemamo toliko vremena ili pažnje za rad. I ako ikada postanemo glava koja samo govori, neko ko dominira diskusijom, to nije koučing!

Verovali ili ne, najefikasnije sesije koučinga na daljinu su laserski fokusirane sesije u kojima prodavac najviše govori, i koje ne traju više od 15 minuta: 5 minuta za kreiranje našeg dnevnog reda, 5 minuta za postavljanje dobrih pitanja i donošenje nekih

“ Ako ikada postanemo glava koja samo govori, neko ko dominira diskusijom, to nije koučing!

zajedničkih zaključaka i 5 minuta za kreiranje sledećih koraka za praćenje. Sada radimo u svetu u kome moramo da zakažemo više (kraćih) koučing sesija sa našim prodavcima na daljinu – sesije koje su veoma usko fokusirane na jednu unapred dogovorenu temu.

Zabluda 3:

U PRVOJ SESIJI MOŽETE OČEKIVATI DA REŠITE PROBLEM NA KOJI STE LIČNO FOKUSIRANI

Kad god pokrećemo virtuelni koučing odnos sa prodavcem, radimo u okviru tog sažetog vremenskog okvira od 15 minuta koji sam upravo pomenuo. Praktično, to znači da treba da ostavimo po strani svaku ideju o rešavanju velikih problema tokom prve sesije. Naša prva videokonferencija je jednostavno pregled – ona u kojoj svaka strana deli svoje viđenje, postavlja očekivanja od odnosa, dogovara se o strukturi budućih poziva i postavlja sledeće korake. Predlažem dva 15-minutna video poziva nedeljno kao ritam koji će verovatno dobro funkcionisati za obe strane.

Da, pitanje učinka koje vi kao lider smatrate najhitnijim je važno, ali zapamtite da je koučing osnaživanje prodavca da sposobnije primeni veštine koje su već naučili. Početne sesije koučinga moraju se fokusirati na vitalno važno pitanje zašto prodavac treba da pokrene i održi promene u svom sopstvenom svetu. To znači da ostavite po strani svoje brige i fokusirate se sa punom pažnjom i poštovanjem na to gde žele da idu dalje u svojoj karijeri... i zašto. Kada to bude dovoljno jasno, iz perspektive prodavca, vas dvoje možete da istražite specifične obrasce ponašanja (ili neponašanja) koji sprečavaju prodavca da radi na nivou koji želi.

Za više o vitalno važnoj temi prodajnog koučinga, pogledajte [ovaj blog](#). ■

Moć priručnika

MIKE MONTAGUE, SANDLER, DIREKTOR ANGAŽOVANJA ZAJEDNICE

Da li ste ikada gledali kako igra sportski tim – recimo tim američkog fudbala – i bili ste toliko zapanjeni preciznošću tima, efikasnošću i sigurnošću o tome ko šta i kada radi, da ste pomislili: „Vau! To je jedan neverovatno talentovan tim“?

Znam da ja jesam. I da, talentovani su. Ali ono što ne vidimo dok gledamo kako se ekipa ponaša na terenu je ono što se dešava iza kulisa, što čini te sjajne timove i pojedinačne nastupe mogućim. Konkretno, ne vidimo kreiranje timskog pravilnika. To je zaista kritičan deo slagalice, i to je nešto na šta svaki profesionalni tim troši mnogo vremena, iako navijači to ne gledaju! Kada novi igrač stigne u tim, šta je prvo što mora da uradi? Nauči timski pravilnik! Bez održivog plana igre, kvoterbek bi mogao samo da istupi, zauzme svoju poziciju, naglas kaže šta se igra i vidi da ceo tim gleda u njega potpuno zbunjeno – sa izrazom koji se otprilike prevodi kao: „O čemu pričaš?“

Priručnik fudbalskog tima je kompilacija rigorozno proverenih najboljih praksi koje će se primenjivati tokom utakmice. To je proizvod mnogo diskusija, mnogo istraživanja i mnogo važnih internih odluka o tome šta funkcioniše, a šta ne. On se oslanja na iskustva igrača, trenerska iskustva i zajednička iskustva igrača i trenera – na treningu i tokom utakmica.

Govorim o američkom fudbalu jer sam Amerikanac, ali isti princip važi za ragbi ili fudbal ili košarku ili bilo koji drugi timski sport. Poenta je u tome da je za stalno usavršavanje potreban priručnik, a priručnik vašeg tima treba da bude jednako pažljivo osmišljena, jednako pažljivo dokumentovana, jednako pažljivo proučena i uvežbana, i jednako često ažurirana kao i ona profesionalnog sportskog tima. Naravno, ovaj princip rada nije ograničen samo na svet sporta. Piloti mogu imati decenije iskustva, ali i dalje prolaze kroz kontrolnu listu svaki put kada lete.

Hirurzi imaju utvrđen redosled radnji – zadatke koje treba obaviti u pravom redosledu da bi procedura uspela, čak i ako je doktor hiljadu puta obavio proceduru. Moramo da zamolimo naše prodavce da urade istu vrstu posla na kontrolnoj listi. Alat za postizanje toga nazivamo „Planer pre poziva“ (Pre-Call Planner).

Zaključak je jednostavan i dalekosežan: kreirajte i distribuirajte dokumentovan priručnik najboljih praksi za bilo šta i sve što se dešava na stalnoj osnovi. Napravite priručnik za sebe. Napravite priručnik za svoj tim. Napravite jasno dokumentovane, testirane procese korak po korak za konzistentnije rezultate i uverite se da vaši zaposleni znaju da očekujete od njih da prate te procese.

Vaš priručnik je vaš operativni sistem. To bi trebalo da bude zajednička kolekcija radnji, pripremljenih staza za razgovor i najboljih praksi koje omogućavaju celom vašem timu da bude usaglašen, pruži predvidljive rezultate i funkcioniše na najvišem mogućem nivou efikasnosti. Ovo bi trebalo da bude ugrađeno u vaš CRM. To bi trebalo da bude pisani dokument, a ne „Ja to znam kada to vidim“. Ova poslednja tačka je od vitalnog značaja. Improvizacija ne osvaja utakmice - ili šampionate. I za sportski tim i za prodajni tim koji podržava ciljeve u pogledu prihoda vaše organizacije, dobar priručnik je suprotnost improvizaciji.

Veliki procesi nisu statični. Oni su predmet zakazanih pregleda i ažuriranja. Proces koji su zastareli postaju neiskorišćeni, a to je upravo ono što ne želite. Zato postavite godišnju reviziju procesa koje vaša organizacija prati. Svaki pregled bi trebalo da predstavlja sesiju brejnstorminga koja rezultira revidiranim dokumentom sa datumom sa najnovijim najboljim praksama – dokumentom sa kojim se svi članovi tima osećaju dobro kada ga koriste. Na taj način, to je „naš“ priručnik, nešto što su svi pomogli u stvaranju i svako može da koristi da izvrši stvari koje su najvažnije za njihov uspeh.

A zahvaljujući godišnjem rasporedu, vaša organizacija nije opterećena stalnim pregledom procesa. Za više informacija o kreiranju prodajnog priručnika, poslušajte **ovaj podcast**. ■

Kako prodati modernom kupcu

DAVID MATTSON, PREDSEDNIK I IZVRŠNI DIREKTOR, SANDLER

David Sandler, osnivač Sandlera i osoba koju sam imao sreće da nazovem svojim mentorom, dao je poklon svim prodavcima. Izazvao nas je sve da razmišljamo o našim svakodnevnim interakcijama sa kupcima vođeni jasnim skupom pravila.

Dok su drugi misleći lideri bili fokusirani na naučene scenarije i preokrete, David je imao drugačiji pristup. Iz ličnog iskustva je znao da pamćenje skripti i scenarija ne funkcionise – i da čak i kada se čini da te stvari funkcionišu, to se dešava samo u situacijama kada ćemo ionako dobiti prodaju.

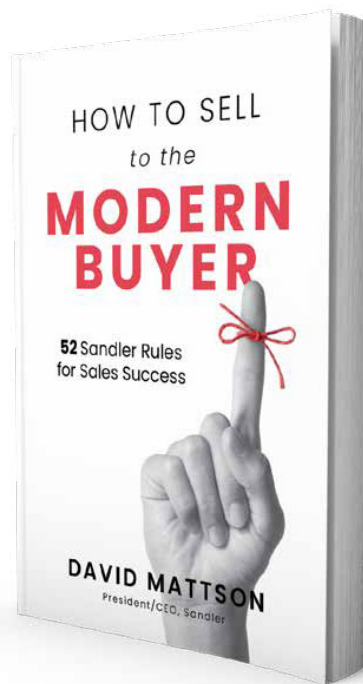
Dejvid je znao da je trud koji toliki prodavci ulažu u pokušaje da savladaju ping-pong igru „kada kažu ovo, ti kažeš ono“ gubljenje vremena jer se nikada ne dešava onako kako je napisan scenario. Ta igra izaziva sumnju u sebe i frustraciju. Realnost je da ping-pong igra zapravo ne funkcionise u prodaji. Uvek imamo posla sa ljudskim bićima, od kojih je svako jedinstven i svako želi da se prema njemu postupa u skladu sa tim.

Ne možemo očekivati da ćemo preko serije naučenih redova stvoriti uspešnu vezu, onu koja pouzdano donosi prihod od prodaje. Međutim, ono što možemo da uradimo je da izgradimo sopstvenu samodovoljnost. Možemo da stvorimo prilagodljivo okruženje,

ono koje nam daje fleksibilnost koja nam je potrebna da unesemo sopstvene autentične ličnosti u put donošenja odluka. Možemo da pokrenemo i vodimo razgovor koji čini izbore sigurnim i transparentnost između strana mnogo verovatnijom. I kao rezultat možemo zatvoriti više prodaje.

Postoje jasna pravila da takav razgovor, i izgradnja takvog odnosa, postane stvarnost. Ova pravila su zasnovana na sistemu prodaje David Sandlera. Naučiti ih i primeniti ih je daleko efikasnije, mnogo ispunjenije i manje stresno od pokušaja da se manipuliše savremenim kupcem skriptama i scenarijima.

David je verovao u prodaju razgovorom. To je suprotno od ping-pong prodaje. To je i umetnost i nauka. Pravila u ovoj knjizi su principi koji omogućavaju uspešnu konverzijsku prodaju – i funkcionalne poslovne odnose. Oni su dokazani i bezvremenski. Oni su neprobojni. Ova knjiga donosi vodeće principe konverzijske prodaje, koje je prvobitno razvio David Sandler.



Kako prodati modernom kupcu: 52 Sandler pravila za uspeh u prodaji podržavaju Davidovu misiju, koja je pomagala prodavcima da budu najbolji u klasi. Omogućava vam da primenite njegove transformacione ideje u praksi u današnjem prodajnom okruženju koje se stalno menja. Kako konverzijska prodaja izgleda, oseća se i zvuči u svetu bogatom informacijama, multiplatformom, globalno povezanom, hiperkonkurentnom svetu? Koja filozofija omogućava trajni uspeh u takvom okruženju? I kako izbeći najčešće zamke? Ova 52 pravila su naš odgovor na ova važna pitanja. Da biste nabavili ovu i druge Sandler knjige, idite na: <https://www.sandler.com/books/> ■



VECTORMINE / SHUTTERSTOCK.COM

Lideri prodaje:

Da biste unapredili svoj biznis, razvijajte svoje ljude

DAVID MATTSON, PREDSEDNIK I IZVRŠNI DIREKTOR, SANDLER

Da li ste ikada primetili da većina koledža i univerziteta ne nudi staze za učenje o prodaji i liderstvu u prodaji?

Ovaj trend tek sada – i to tek polako – počinje da se okreće (pogledajte, na primer, ovu ponudu na Harvardu).



Uglavnom, studenti koji žele da se odluče za karijeru u profesionalnoj prodaji imaju nekoliko opcija da se pripreme da se bave prodajom kao profesijom. Razmislite o svim drugim profesijama koje imaju formalnu trasu za učenje: arhitekta, inženjeri, finansijske usluge. Svi oni nude sertifikate. Ali ako se ne uklapate ni u jednu od njih, šta ljudi kažu? „Očigledno nećete uspeti ni u jednoj od tih staza kao profesionalac, tako da je bolje da se

bavite prodajom.

Ovakav način gledanja na našu profesiju je problematičan. Mora postojati staza za učenje za profesionalce u prodaji – ali većina prodavaca je verovatno ne dobija na koledžu ili univerzitetu. To znači da sami lideri prodaje moraju uzeti u obzir lične zahteve za učenjem i razvojem dok se bave neizbežnim izazovom: Kako da razvijamo naš poslovanje?

Da bismo dobili najbolji

mogući odgovor na to pitanje, predlažem da pozovemo tajm-aut i na trenutak razmislimo o tome kroz šta prolaze potpuno novi lideri prodaje. Kako obično izgleda ulazna tačka u ovu karijeru?

„MOŽEŠ LI ODMAH DA POČNEŠ?“

Obično, karijera lidera prodaje počinje da se odvija na sledeći način. Otvara se pozicija lidera prodaje jer je neko upravo otišao; mesto treba popuniti. Recimo da sam prodavac. Mogu da kažem sebi: „Znaš šta? Želim taj posao. Želim dodatni prihod. Želim dodatnu odgovornost. Ja sam dobar komunikator. Ne samo to, već i 'zatvaram' - tako da to mora da bude plus. Nešto od toga bi moralo da se odrazi na tim koji bih vodio."

Razgovaram za posao. Pitaju me da li sam spreman da odmah počnem. Ja kažem: „Naravno."

I gle čuda, menadžment mi kaže: „Daćemo ti šansu." I primetite formulaciju, ne kažu: „Želeli bismo da te obučimo za ovu ulogu. Ne. Oni mi „daju šansu“.

Kažem im da želim posao. Kažu: „Odlično. Srećno. Tu smo ako ti zatrebamo. Sada, molim te, pretvori ovih 15 ljudi u timu u minijaturne verzije sebe. Zapamti, potrebno nam je da odmah počneš. Priprema, pozor, sad!"

Nema vremena za proces uključivanja i nema pripreme. Na kraju krajeva, trebalo bi da odmah počnem. Što je na kraju teže nego što sam mislio.

Ovo mi se, inače, zapravo dogodilo. Imao sam 28 godina kada sam počeo da upravljam ljudima. Nisam imao pojma šta radim.

Naravno, nikome to nisam rekao tokom intervju za posao. Prošlo je dobro – ili se činilo da jeste. Odjednom sam upravljao ljudima koji su bili duplo stariji od mene, sa mnogo više iskustva u industriji nego što sam ja imao. Svi su me gledali kao da kažu: „Znaš da imam decu koja su starija od tebe?”

Ušavši na vrata, nisam imao apsolutno nikakav priručnik za vođenje ovog tima. Samo sam se pretvarao da znam šta radim – što me je ipak preko intervju dovelo do posla. Zašto me to ne bi provuklo i kroz ovo?

Razmišljao sam: „Ako ne pokrećem pitanje koliko sam mlađi i manje iskusan i jednostavno ne pričamo o tome, možda će nestati.”

Da skratim priču: nije nestalo. Kao rezultat ovakvih izazova, moja krivulja učenja bila je duža nego što je trebalo.

Mogao sam da dobijem priručnik za tu situaciju (i za bilo koju drugu situaciju), i mogao sam da budem obučen kako da koristim taj priručnik pre nego što započnem posao. Mogao sam da igram neke uloge. I, da se to desilo, mogao sam da počnem svoj prvi dan sa tim timom na ovaj način:

„Zdravo, ekipo, hajde da počnemo prvo o onome što je očigledno. Znam da mnogi od vas imaju mnogo više iskustva u ovoj industriji od mene. To nije možda. To je sigurno. Pa sam mislio da bismo danas mogli da provedemo nekoliko minuta u razmatranju očekivanja u ovom odnosu - sa obe strane. Treba da znate da imam puno poštovanja za vas, za ono što ste postigli u karijeri i za ono na

čemu trenutno radite. Kako vam to zvuči, ima li smisla?”

Počeo bih mnogo jače! Evo poente: Neko je trebalo da me tome nauči. Bilo bi bolje za kompaniju. Bilo bi bolje za tim. I sigurno bi bilo bolje za mene.

Da li je trebalo da idem u školu i dobijem diplomu da bih to naučio? Možda ne. Ali morao sam to da naučim, i bilo bi lepo da sam dobio taj priručnik prvog dana, a ne da sam sve morao sam da shvatim.

Ako sam novi lider u prodaji, možda ću shvatiti taj obrazac za razgovor šest meseci nakon što mi prvi put zatreba. Ili možda godinu dana kasnije. Ili možda nikad. Možda pregorim i ostavim posao i nikad to ne shvatim! To je gubitak za sve.

Evo izazova sa kojim se naše organizacije suočavaju 2022.: Moramo da smislimo kako da našim timovima i liderima pružimo iskustvo koje im je potrebno u najkraćem mogućem roku. Kako da skratimo tu krivulju učenja kako ne bismo morali da prolazimo kroz godine da ljudi sami shvate?

Moj odgovor? Mislim da postoje tri stvari na koje lideri prodaje koji su već u toj ulozi zaista moraju da se fokusiraju. Tri kritična prioriteta:

1. Kao lider prodaje, moram da razvijam svoj posao. To je srž opisa posla, tako da znamo da je to na listi.
2. Da bi se to desilo, takođe moram da razvijam svoj tim.
3. A evo i dela koji često preskačemo: moram i sam da se razvijam. To su tri makro teme na koje želimo da se dosledno fokusiramo, jer su povezane.

RAZVIJANJE BIZNISA RAZVIJANJEM SVOG TIMA

Hajde da pogledamo moj tim. Ako zaista razvijaju biznis, šta je to što će raditi – i raditi dobro? Očigledno, to je potencijalno duga lista aktivnosti, ali hajde da pogledamo sažeti pregled. To će sigurno biti:

- Savladavanje procesa prodaje, uključujući, ali ne ograničavajući se na razumevanje izlaznih kriterijuma za svaku fazu
- Rad sa mnom na izradi dnevnog, nedelnog i mesečnog plana ponašanja koji podržava njihove individualne ciljeve prihoda
- Izvršavanje tog plana
- Ovladavanje timskom prodajom
- Razumevanje i prilagođavanje stilovima ponašanja kupaca
- I tako dalje

Kako to već biva, za svaku od ovih osnovnih veština dostupne su modularne staze za učenje koje se samostalno razvijaju. Dok procenjujem opcije za svoj tim, razmišljam o malim vremenskim okvirima – recimo, 30 do 90 minuta. Kada je u pitanju skraćivanje krivulja učenja, manje je više! I kao lider tima, postaraću se da prava osoba ima pristup pravim materijalima za učenje i da ih koristi na pravi način, po pravom rasporedu. Želeo bih da izaberem staze za učenje na osnovu nedostataka koje je strateški najvažnije popuniti... što znači da ću želeći da uradim analizu nedostataka za svaku osobu.

Tako, na primer, ako novozaposleni treba da popuni nedostatak u veštinama traženja potencijalnih klijenata (nešto što je definitivno povezano sa izvršavanjem pravog plana ponašanja), onda ću želeći da

provedu oko sat vremena u učenju. S druge strane, viši saradnik će možda morati da se fokusira na potpuno drugačiju veštinu.

Sada, ako nakon svake modularne sesije samostalnog učenja, taj novi zaposleni i ja možemo imati seriju individualnih koučing sesija o traženju potencijalnih klijenata, oni će imati podršku i pojačanje ostalih koje će im trebati tokom vremena. Biće im lakše da savladaju i primene veštinu u stvarnom svetu. Ta lična podrška je neverovatno važna. Uz odgovarajuću ličnu podršku, oni mogu da izgrade svoje mišiće za traženje potencijalnih klijenata tokom vremena u bezbednom prostoru, steknu samopouzdanje, primene nove veštine u praksi sa živim kupcima, a zatim se spuste nadole na listi i počnu da popunjavaju nedostatke u drugim oblastima.

Kao lider prodaje, želim da budem siguran da članovi mog tima uvek uče i razvijaju se u oblasti koja ima smisla i za osobu i za tim.

RAZVIJANJE BIZNISA RAZVIJANJEM SEBE

Šta je sa mnom? Pa, ista vrsta analize nedostataka treba da se desi na mojoj strani. Moraću da se povučem i pitam: „Koje stvari ja kao lider prodaje želim da budem siguran da radim – i da radim dobro? Gde su praznine?“ Ovo su takođe velika pitanja, ali evo sažete liste važnih veština:

- Regrutovanje pravih ljudi
- Delotvorno intervjuisanje
- Zadržavanje pravih ljudi
- Razumevanje i prilagođavanje stilu ponašanja svake osobe u mom timu
- Pojašnjavanje, dokumentovanje

“

„Kao lideri prodaje, želimo da donosimo pažljive, svesne, strateške odluke kada je u pitanju odabir pojedinačnih staza učenja.“

i distribucija našeg procesa prodaje – zajedno sa kriterijumima izlaska za svaki korak tog procesa

- Obezbeđivanje da svi u timu prate taj proces - da svi pevamo iz istih nota
- Sprovođenje delotvornih sesija koučinga jedan na jedan sa prodavcima
- Osigurati da imamo pravi program takmičenja
- Sklanjanje ometanja koja ne stvaraju prihode sa radarskog ekrana tima (što je više moguće)
- I tako dalje

Pogodite šta? Postoje modularne staze za samostalno učenje koje mogu da pratim za svaku od tih stvari. Ako sam zaista ozbiljan u vezi sa razvojem poslovanja, moj je posao da pratim njih, ali i sam da pratim svoje staze učenja – počevši od oblasti koje će imati najveći uticaj na tim. Na primer, ako postoje rupe u prodajnom procesu mog tima, ili ako ljudi koriste višestruke prodajne procese i ne postoji zajednički, verovatno ću želeći da krenem stazom za učenje koja mi pomaže da se fokusiram na rešavanje tih problema.

Ako sam posvećen učenju i razvoju, takođe ću želeći da uspostavim odnos sa trenerom koji mi može pomoći da naučim da sebe smatram odgovornim za rast u oblasti koju sam izabrao. Stalni koučing odnos će imati ogroman uticaj na to da li zaista savladam i primenim ono što želim da naučim. Koučing je važan za moj tim. I važan je za mene.

ZAPAMTITI

Tri kritične činjenice za lidere prodaje koje treba zapamtiti su:

- Ne možemo očekivati rast poslovanja ako se ne posvetimo razvoju ljudi, uključujući i sebe. Te oblasti razvoja su uvek međusobno povezane.
- Kao lideri u prodaji, želimo da donosimo pažljive, svesne, strateške odluke kada je u pitanju odabir pojedinačnih staza za učenje. I želimo da istaknemo modularno, samostalno učenje. Pristup „vatrogasnog creva“ – bacanje svih informacija svima u timu tokom nekoliko dana – jednostavno nije efikasan. Moramo da postavimo prave prioritete ličnog učenja na osnovu praznina koje je najpotrebnije popuniti.
- Na kraju, ali ne i najmanje važno, želimo da zapamtimo: ljudi zadržavaju i primenjuju ono što se dosledno ponavlja, ojačava u njihovim društvenim interakcijama. To važi i za članove našeg tima. I svakako za nas. Dakle, koučing će uvek biti vitalno važan deo slagalice.

Ako smo ozbiljni u razvoju našeg poslovanja, onda moramo biti ozbiljni u razvoju naših ljudi! A to znači postavljanje pravih staza za učenje za njih. Za više informacija o Sandler liderstvu u prodaji, idite na:

<https://www.sandler.com/programs/sales-management-training/> ■



NAKOPHOTOGRAPHY / SHUTTERSTOCK.COM

Lideri prodaje: Izgradite operativni okvir

DAMON JONES, IZVRŠNI POTPREDSEDNIK, SANDLER

Počnimo sa činjenicom, ko je ikada diplomirao leadersku poziciju u prodaji može da potvrdi: kada tek počinjete, a dobili ste malo obuke ili podrške, teško je biti efikasan u ovoj ulozi.

Pošto sam prošao svoj put od prodavca do lidera prodaje, govorim o ovom pitanju iz ličnog iskustva. U početku, ovaj posao može da liči na igru „Udari krticu“. Uvek ima novih hitnih slučajeva i nema prekida u beskrajnem toku potrebnih ažuriranja, sastanaka i suprotstavljenih prioriteta. Vođenje prodajnog tima znači gasiti mnogo požara, a imamo mnogo zahteva iz spoljnog sveta da damo prioritet. Možemo se na kraju osećati kao da ne kontrolišemo sopstveni svet.

Ono što lideri u prodaji koji prođu kroz početnu fazu na ovom putu u karijeri nalaze je da to ne mora biti tako.

Možete da prekinete večnu igru „udaranja krtice“ tako što ćete promeniti način na koji gledate na svoj posao, svoj tim i sebe.

Umesto da reagujete reaktivno, možete promeniti pristup svojoj ulozi. Kako? Razmišljajući o prikupljanju teritorija koje donose prihode za koje su zaduženi vaši prodavci (u bilo kom obliku) kao o svojoj sopstvenoj kompaniji. Vi ste generalni direktor. Oni su zaposleni. A vaš izazov – kao izazov svakog efikasnog lidera kompanije – jeste da kreirate i primenite lične osnovne discipline koje vam omogućavaju da vodite proaktivno.

Postoje tri takve osnovne discipline koje mi padaju na pamet da su mi bile posebno neophodne u mom sopstvenom prelasku sa reaktivnog na proaktivno. One mogu biti jednako relevantne za vas.

OSNOVNA DISCIPLINA 1: VOĐENJE SASTANKA JEDAN NA JEDAN

Da li se sastajete nakratko i privatno sa svakim članom vašeg tima – ne samo kada je kriza, već svake nedelje?

Da li izbegavate zamku mikroupravljanja tako što se pripremate, pitate i vraćate se na skup osnovnih pitanja o svakoj prilici koja napreduje?

Da li se fokusirate na ponašanje pre nego što se fokusirate na prihod?

Da li se slažete oko tri ili četiri ključna posla kojih prodavac treba da se drži?

Da li se vi i prodavac slažete oko toga šta će njihov lični pajplajn verovatno proizvesti ovog meseca, ovog kvartala i do kraja ove godine? Da li vam se oboje sviđaju ovi projektovani ishodi?

Ako ne, da li se slažete, kao kolege, o tome koje promene ponašanja treba da se dese pre sledećeg sastanka jedan na jedan?

OSNOVNA DISCIPLINA 2: VOĐENJE TIMSKIH PAJPLAJN SASTANAKA

Da li imate nedeljne sastanke tima na kojima je zajednički fokus na zdrav timski pajplajn?

Tokom tog sastanka, da li ste sigurni da tim dodaje nove mogućnosti na prednjem kraju pajplajna?

Da li posmatrate šta tim može proaktivno da uradi da bi popunio pajplajn, izbegavajući iskušenje da se za nedostatak lidova okrive druga odeljenja (marketing, na primer) ili spoljne okolnosti (kao što je veća ekonomija)?

Da li razgovarate i pravite strategiju o konkretnim aktivnostima za napredovanje ključnih poslova?

Da li sa timom delite nove alate, nove resurse i nove najbolje prakse?

Da li izbegavate, po svaku cenu, minimiziranje ili ismevanje pojedinih članova tima tokom ovog sastanka?

Da li razgovarate i pravite strategije sa timom o prodajnim mogućnostima?

Da li postavljate jasne sledeće korake i akcije u vezi sa određenim poslovima koje se prodavci obavezuju da ispune pre sledećeg sastanka tima?

OSNOVNA DISCIPLINA 3: POSTAVLJANJE STRATEGIJE ZA KLJUČNE KLIJENTE

U svakoj organizaciji, svaki predstavnik će najverovatnije imati mali broj klijenata koji proizvode nesrazmeran iznos prihoda. Da li se i vi i prodavac slažete o tome koji su to klijenti?

Da li ste radili sa relevantnim prodavcem da biste zajedno razvili jedinstveni plan za svaku pojedinačnu ključnu priliku – pisanu strategiju koja održava i razvija klijenta?

Da li imate više od jedne jake veze u okviru svakog ključnog klijenta?

Da li imate prave ljude u vašoj organizaciji povezane sa svakim ključnim klijentom?

Da li svako od tih internih ljudi razume plan i svoju ulogu unutar tog plana?

VAŠE TAJNO ORUŽJE

Razvijanje lične nedeljne rutine – kadence – koja se zasniva na razvoju i primeni svake od ovih osnovnih disciplina daće vam tajno oružje sa kojim ćete voditi svoj prodajni tim: operativni okvir.

Izgradnja i korišćenje takvog okvira će vas postaviti na put ka karijeri proaktivnog lidera – za razliku od reaktivnog stručnjaka za „udaranje krtica”. Postoje i druge osnovne discipline, naravno, ali ja sam se fokusirao na ove tri kao početnu tačku. One vam omogućavaju da postavite sopstvene prioritete za najvažnije komponente koje utiču na vaš tim.

Da biste saznali više o uspešnom dovršavanju puta od suočavanja sa „udaranjem krtice” do proaktivnog liderstva, pogledajte Sandlerov: **Sales Leader Growth Series.** ■



METAMORWORKS / SHUTTERSTOCK.COM

Uspeti kao lider prodaje: Tri stvari koje vam ne govore

LISA ELLIS, ŠEF UPRAVLJANJA PROIZVODIMA

U Sandleru smo specijalizovani za pružanje pomoći odličnim prodavcima da postanu istinski lideri u prodaji i pomogli smo stotinama hiljada profesionalaca da uspešno izvrše tu tranziciju.

Usput smo primetili tri glavne lekcije koje se često minimiziraju (ili u potpunosti preskaču) kada se ljudi angažuju – obično sa malo ili bez pripreme ili obuke – na ovu strateški ključnu poziciju.

LEKCIJA 1

Možete biti sjajni u sklapanju poslova, a još uvek ne posedujete veštinu koja je potrebna za dobro obavljanje ove uloge. Vaš posao kao lider prodaje nije da sklapate poslove već je to stvaranje okruženja i uspostavljanje procesa kroz koji drugi mogu da zaključuju poslove. To znači, između ostalog, da će vam trebati znatno drugačiji skupovi veština od onih koji su vas doveli do ovde.

Na čelu ove liste veština nalazi se mogućnost da stvorite siguran prostor gde vi i prodavac koji vam izveštava možete tačno da identifikujete šta ih motiviše da postižu na visokim nivou...i da se pomerite izvan svoje lične zone udobnosti.

Ovo je osetljiv razgovor. Vrlo često, prodavci nisu shvatili šta ih motiviše; ili, ako jesu, nisu dobri u izražavanju o tome. Znati koji ih jedinstveni faktori motivišu važnije je za vas oboje nego znati kolika je njihova kvota.

Možete naučiti kako da vodite razgovor o ovoj veoma važnoj temi tako što ćete stvoriti siguran privatni prostor za koučing sesiju jedan na jedan... ali znajte da je vođenje takvog razgovora pomalo kao vožnja bicikla: to nije nešto što možete očekivati da ovladate preko noći.

Iako ovo može izgledati slično razgovoru sa potencijalnim kupcem o problemu koji treba rešiti – a neke od tih veština, kao što su aktivno slušanje i promišljeno ispitivanje, se primenjuju – dubina procesa otkrivanja i prelazak na ono što sledi izgledaju veoma drugačiji kao vođi ljudi. Sada vas procenjuju na osnovu vaše sposobnosti da promenite brzinu i postanete uslužni vođa pojedincima sa jedinstvenim prednostima i slabostima. Vi ste tu da pomognete svom timu da postigne uspeh, a veliki deo toga je povezivanje njihovih ličnih aspiracija sa poslovnim ciljevima koje imaju. Ako ne znate koje su te težnje, ne možete da radite svoj posao. I tačka.

LEKCIJA 2

Ovaj posao je više o podršci odnosima nego o sticanju ličnih pobeda. Uspeh kao prodavac na prvoj liniji obično ima mnogo veze sa iskorištavanjem i kanalisanjem zdravog osećaja konkurencije – tako da vi lično možete staviti bodove na tablu. Međutim, kao lider prodaje, vaša sposobnost da sarađujete, podržavate, štitite i

inspirišete članove vašeg prodajnog tima igra mnogo veću ulogu od vaše sposobnosti da se takmičite.

Od suštinskog je značaja da lično modelujete način razmišljanja koji naglašava saradnju, sposobnost da se izazovi drže u perspektivi i umetnost da odstupite u trenucima koji mogu izazvati snažne emocionalne reakcije. Vi ste odrasli u ovom timu. Kada su drugi u iskušenju da izgube hladnokrvnost, vaš posao je da zadržite svoju i pokažete put napred.

Ovde mi padaju na pamet izvesne moćne paralele sa efektivnim roditeljstvom! Jedna od fraza koje volim da koristim sa svojom malom decom je: „Hej, hoćeš li da pozajmiš moju smirenost?“ Vaš pravi posao kao lidera prodaje je da pronađete način da dosledno šaljete istu poruku članovima vašeg tima. Vaš posao nije da izgledate dobro, da dokažete da znate najbolje ili da pobedite na takmičenju popularnosti već da negujete one koji vam izveštavaju i da im budete podrška, zreli glas odraslih – šta god da se desi. Za većinu prodavaca, taj prelazak sa takmičenja sa drugim prodavcima u njihovog trenera i mentora zahteva malo vežbe.

LEKCIJA 3

Vi predstavljate kulturu. Glavni razlog koji ljudi navode ovih dana zašto napuštaju posao je taj što nisu voljni da podnesu toksičnu kulturu i/ili toksično radno okruženje.

Kao lider u prodaji, sada ste menadžer na prvoj liniji. To znači da je vaš posao da primetite toksičnu kulturu kad god i gde god je ona vidljiva, i da razmislite o tome kako možete da budete agent promene da biste radili na podršci kulturi zasnovanoj na jasno artikulisanim vrednostima. Vaš posao je da budete uzor za pozitivnu kulturu radnog mesta, ne samo za svoju jedinicu, već i za celo poslovanje. Kao lider, imate taj glas – a takođe imate i ličnu odgovornost da modelujete ponašanja koja šalju prave poruke o tome „kako radimo stvari ovde“. Ovo takođe zahteva praksu i podršku. To nije nešto što se može očekivati da radite automatski.

Ovo su samo tri od mnogih glavnih pitanja koja često iznenade odlične prodavce dok pokušavaju da pređu u odlične lidere prodaje. To putovanje se ne dešava kao rezultat jednog razgovora, jedne prezentacije ili jedne sesije obuke; to je dugoročna promena. A Sandler može pomoći da to bude lakše. ■



**Ne želite ovo
da propustite.**

Mart 16. i 17. 2023.

Pridružite nam se dok Sandler
vodi put transformacije u
organizacije svetske klase.

Događaj koji treba da posete
profesionalci.

Registrujte se danas na sandler.com/summit

