



Managerski kongres 2012

Nič še ni narejeno, dokler se ne zgodi
prodaja

Dr. Amadea Dobovišek
Publi Una d.o.o.

www.publiuna.si; amadea.dobovisek@publiuna.si



Managerski kongres 2012

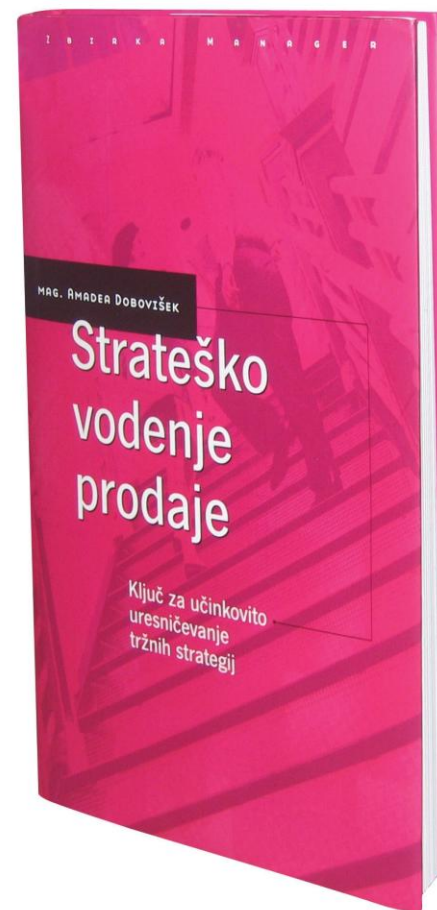
Vpliv vrhnjega managementa na vodenje prodaje

Dr. Amadea Dobovišek
Publi Una d.o.o.

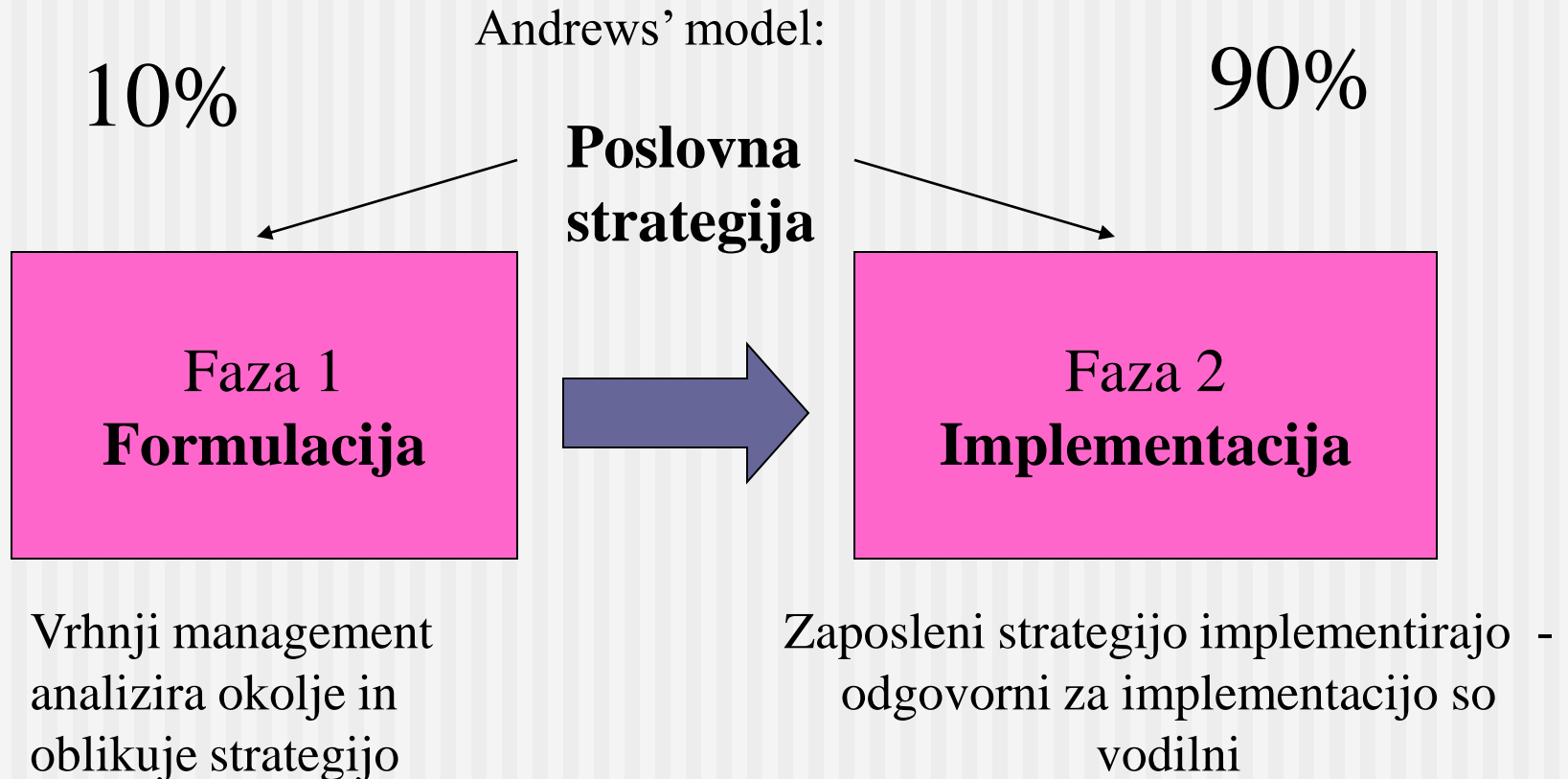
www.publiuna.si; amadea.dobovisek@publiuna.si

Uspešna podjetja obvladujejo...

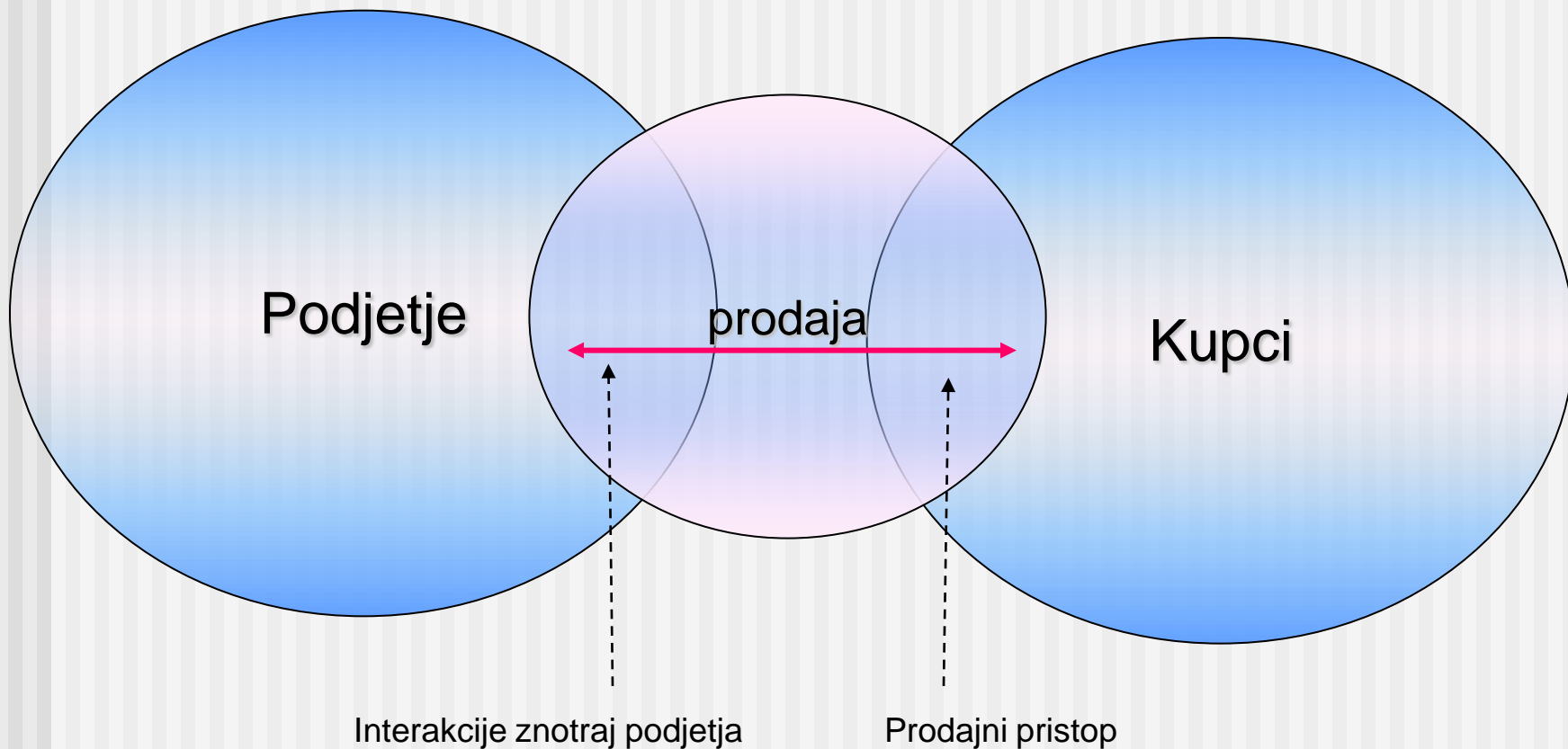
- ...osnovne managerske prakse
(mastery of business basics):
- 4 primarne managerske prakse:
 - strategija (poslovna, tržna, prodajna)
 - implementacija strategije
 - struktura / organizacija
 - organizacijska kultura
- vsaj 2 od 4 sekundarnih praks:
 - talent, voditeljstvo, inovacije, partners



Strateški proces



Prodajna moč je MOČ podjetja! (Sales force is a FORCE)



Najtežje postaja prodati...

- **Globalizacija** (nov pogled na vrednost in stroške, nove nakupne navade na B2C in B2B, tehnična dovršenost izdelkov, hitra izguba vrednosti, informiranost kupcev)
- **Zasičenost** (vodilne BZ izgublajo pozicije, TK težje ustvarjajo zvestobo, zmanjšanje dobaviteljev; ovire za vstop novih tekmecev se nižajo)
- **Velika recesija** (finančna, ekonomska, socialna) uničenje BDP;
- **Kako bodo rasla gospodarstva? Kaj se bo zgodilo s kupci? Bodo trošili ali hranili denar?** Dve vrsti gospodarstva: "replacement economy" in "first buy economy"



Kaj vse to pomeni za prodajo?

NAJBOLJ POGOSTA VIZIJA V PRODAJI

- Povečanje prodaje za x %
- Zmanjšanje stroškov za x %

ALI JE TO DOVOLJ? Potrebno je premostiti izzive...in k prodajni funkciji pristopiti bolj strateško (ne več taktično!!!)

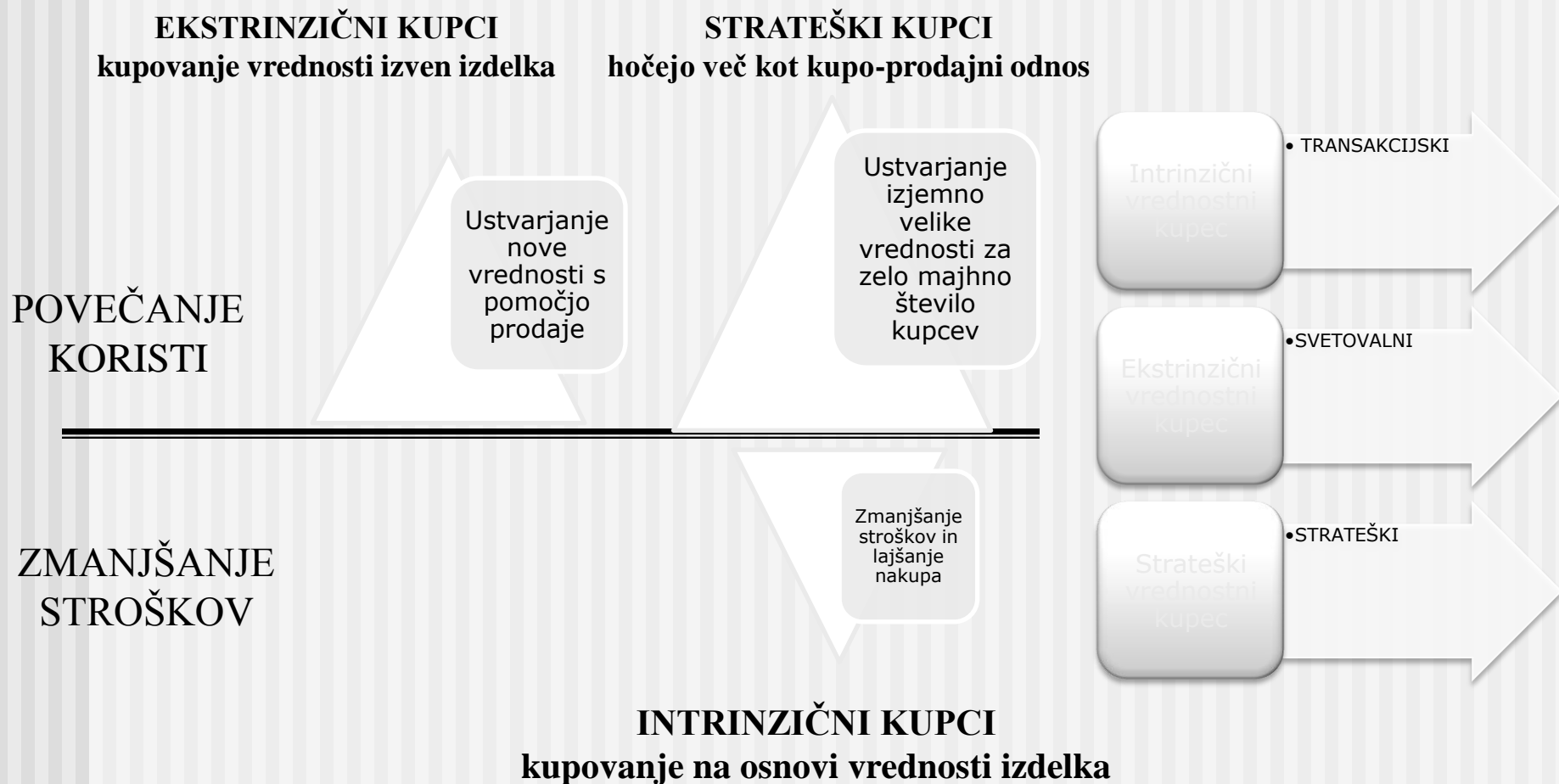
- ustvarjati vrednost za kupca v prodajnem procesu
- reorganizirati prodajo in ponovno opredeliti prodajne naloge
- znati voditi zaposlene v prodaji (sales force management)

ZAKAJ?

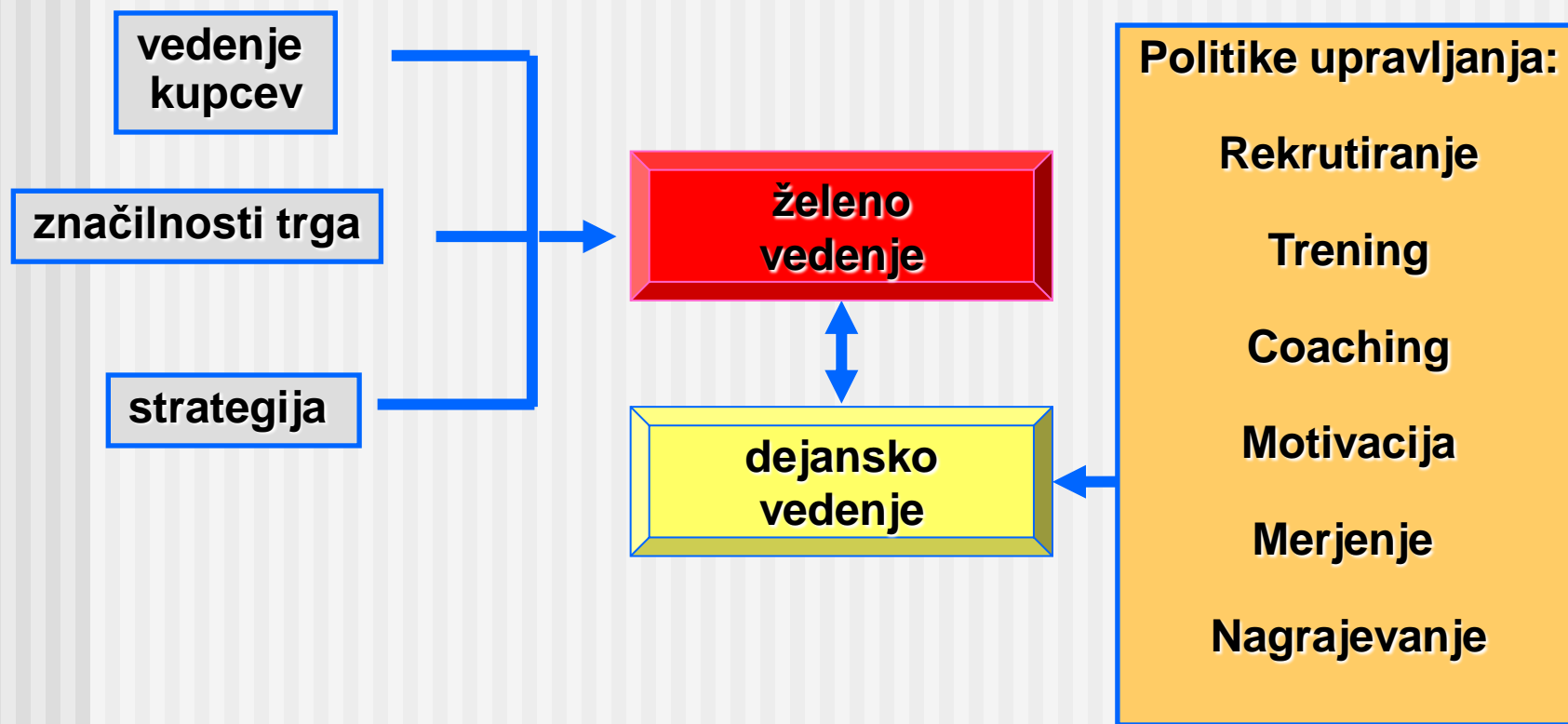
Finančni rezultati v podjetju vse bolj odvisni od dobro vodenih prodajnih kadrov

**Numbers may drive your business
but it's your people who drive numbers!**

Ustvarjanje vrednosti za kupce z različnimi prodajnimi pristopi



Razkorak med želenim in dejanskim vedenjem zaposlenih



Največji problemi pri implementaciji strategije izhajajo iz razkoraka med želenim in dejanskim vedenjem

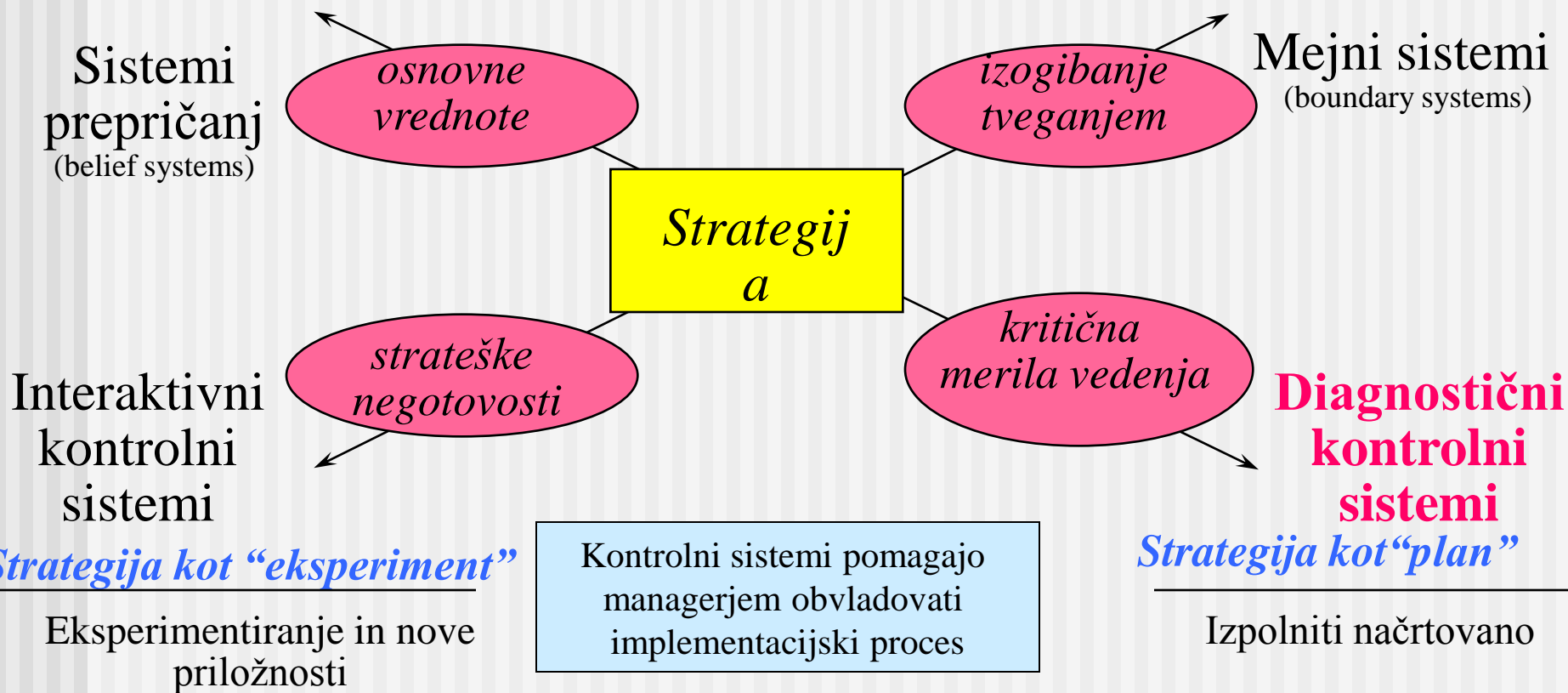
S kontrolnimi sistemi management vzdržuje ali spreminja vzorce v delovanju podjetja

“Strategija kot “perspektiva”

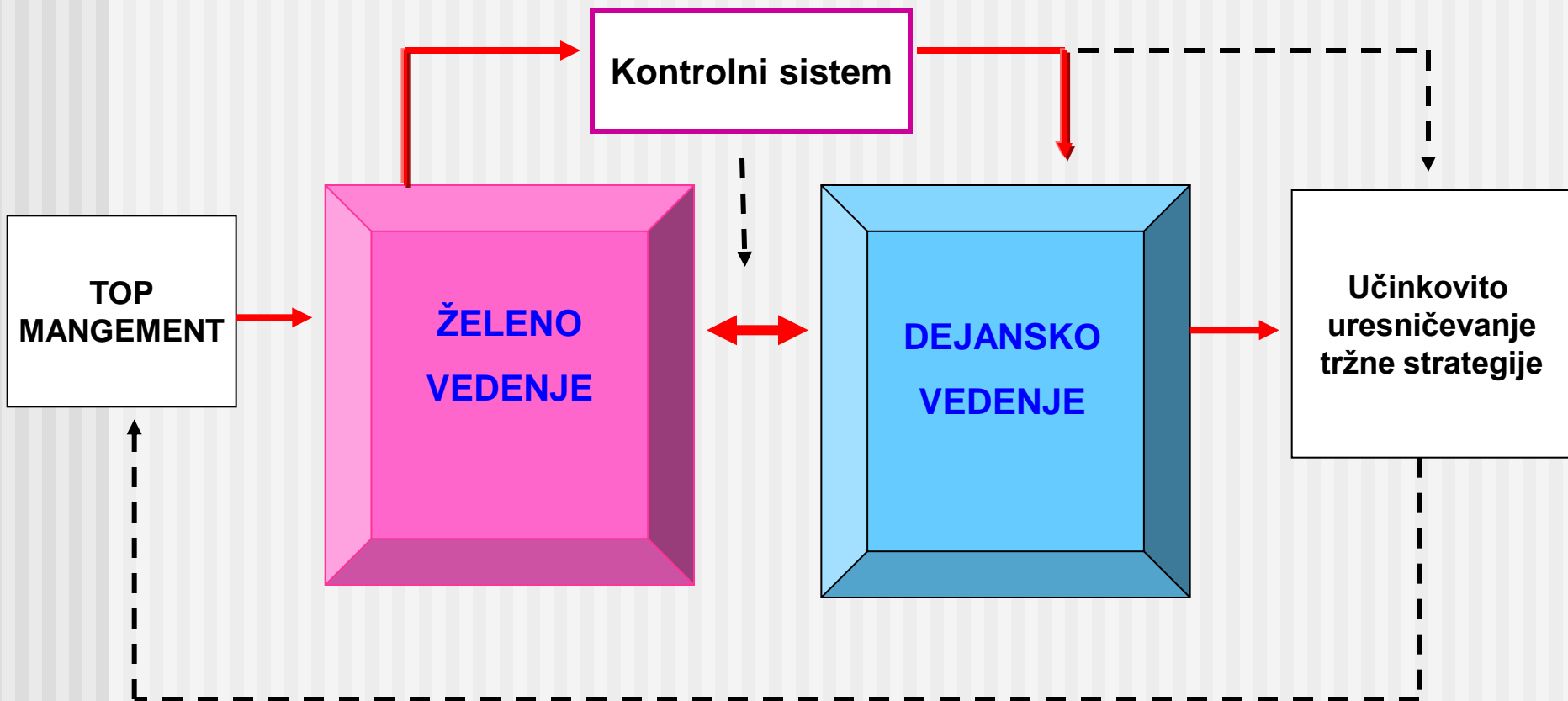
Doseči zavezo za velike cilje

Strategija kot “pozicija”

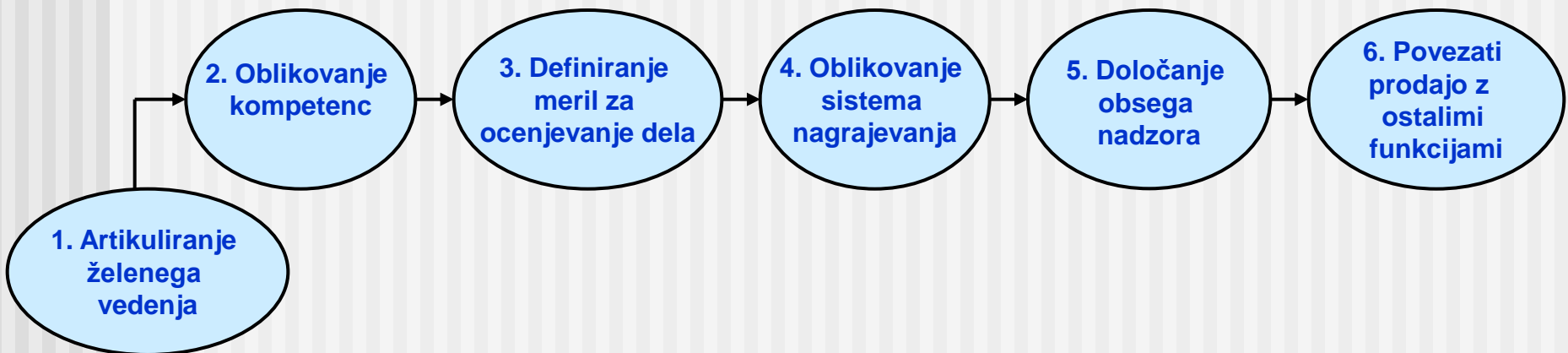
Zakoličiti teritorij



Vpliv vrhnjega managementa na vodenje prodaje



Sestavine diagnostičnega kontrolnega sistema



Glavni razlog za nekonsistentno rabo kontrolnih sistemov...

- ... gre pripisati vrhnjemu managementu samemu, ki v veliki meri podcenjuje kompleksnost upravljanja zaposlenih v prodaji
- Pomanjkanje enotnega pogleda vrhnjih managerjev na vodenje prodaje
- Pomanjkljivo razumevaje vrednostne segmentacije kupcev in njihovih zahtev po vrednosti
- Preveliko zanašanje na lastno znanje in postopno pristopanje k izboljšavam kontrolnih sistemov
- Prevelik poudarek na doseganju kratkoročnih rezultatov
- Premajhna pozornost razvoju kadrov na vseh org. ravneh
- Strukturni in organizacijski problemi
- Premajhna povezanost prodajne in marketinške funkcije

Trendi v delovanju prodajnih kadrov

- Doseganje sprememb v vedenju prodajnih kadrov traja dlje, kot si lahko mislimo, potrebno je več vzvodov hkrati
- Prodajnih kadrov se ne da izboljšati, ne da bi prej izboljšali prodajni management
- Produktivnost prodajnih kadrov - kako porabijo svoj čas - bo postala še bolj pomembna
- Daljša se povprečni prodajni cikel, večje število prodajnih obiskov na posamezno naročilo (on more people)
- Prodajnim kadrom zastavljajo vse višje cilje, a jim pri tem podjetja nudijo premalo podpore
- Čedalje dlje traja, da se prodajni kadri resnično usposobijo za prodajo (potrebujejo več znanja)

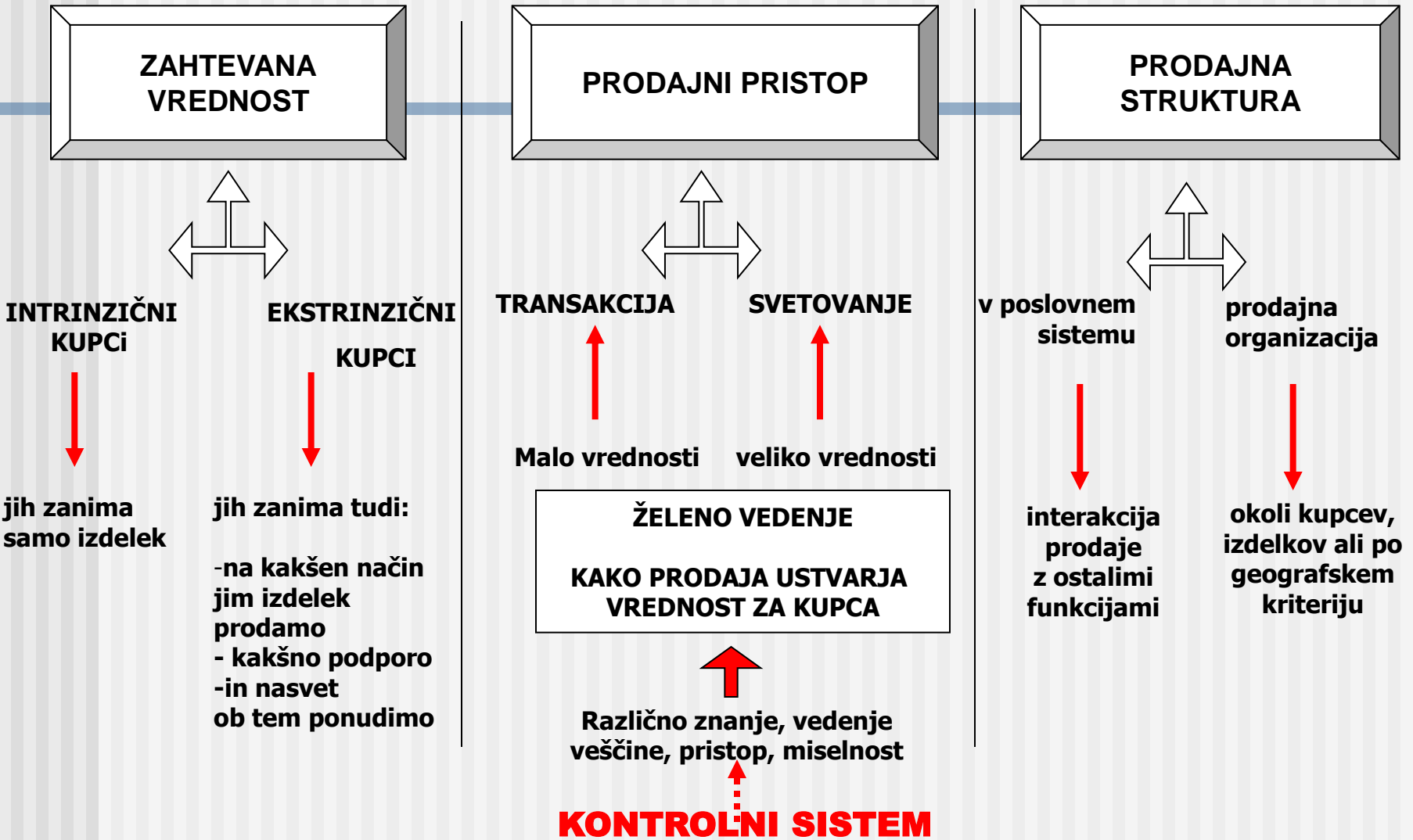
Inercija je najbolj usodna bolezen!

(Jack Welch)

- Podjetja v praksi navadno zaostajajo za svojimi nameni:
 - inercija, počasna reakcija, vztrajanje pri starem in znanem
 - ujetost v zgodovino in prakso preteklosti
 - premalo poguma za pristop k posebnim, izstopajočim, neustrašnim potem za doseganje različnosti
- Potrebujemo večjo agilnost: agilno strategijo, agilno strukturo, agilne ljudi
 - za vse to je potreben agilni leadership IN / ALI kontrolni sistemi
- Podjetje, ki se **uči** hitreje od konkurence ima na trgu prednost (wave makers, wave riders NOT wave takers!!!)

Preverjanje uspešnosti prodaje

- **Sposobnost prodajalcev**
 - Najti kupca
 - Osvojiti kupca
 - Ohraniti kupca
- **Sposobnost vodilnih v prodaji**
 - **Strateško razmišljanje** (poslovna rast, "helicopter view", prioritete)
 - **Coaching** (zagotoviti jasno smer, izraziti pričakovanja, feedback)
 - **Motivacija** (izvleči iz prodajalca najboljše skozi priznanje in nagrado)
- **Podporni sistemi**
 - Izbira in razvoj kadrov
 - Performance management (cilji in merjenje rezultatov)
 - Management strateških kupcev (partnerstvo)
 - IT sistem (CRM)
- **Klima v prodajni organizaciji**
 - **Jasnost** (ljudje razumejo kaj se od njih pričakuje)
 - **Commitment** (predanost za doseganje ciljev)
 - **Odgovornost in iniciativa**
 - **Priznanje** (ljudje vedo, da bo dobro delo nagrajeno)



Prikaz nekonsistentnosti v kontrolnem sistemu

Sestavine kontrolnega sistema	Značilnosti kontrolnega sistema	Položaj			Značilnosti kontrolnega sistema	Dejanska situacija v kontrolnih sistemih
		A	B	C		
1. Artikulacija zelenega vedenja	Transakcijski pristop			X	Svetovalni pristop	Podjetja si želijo svetovalni pristop
2. Oblikovanje kompetenc	Malo treninga in coachinga, zgolj osnovne veščine	Y			Veliko treninga in coachinga, "problem – solving" veščine	Podjetja nudijo zelo malo treninga in coachinga določenim zaposlenim v prodaji
3. Definiranje meril za ocenjevanje dela	Obseg prodaje, ustvarjeni dobiček	Y			Evaluacija na osnovi "customer – oriented" meril	Podjetja dajejo prednost merilom "sales volume, profit"
4. Oblikovanje sistema nagrajevanja	V glavnem variabilen, sistem provizij		Y		Fiksen + variab. bonus, na osnovi jasnih in predhodno določenih individualnih kriterijev	Zelo majhen V del, merila redko v naprej definirana, če že ne v skladu z indiv. dosežki
5. Določanje obsega nadzora	Malo ali nič nadzora			X	Precejšen nadzor, frekvenca kontaktov, pogoste intervencije	Managerji imajo pogoste kontakte, stopnja intervencije in nadzora zelo visoka
6. Povezovanje prodajnih naporov z ostalimi funkcijami	Zaposleni v prodaji so pri delu povsem samostojni		Y		Zaposleni v prodaji so dobro povezani z ostalimi funkcijami	Občasne napetosti med funkcijami, največja med prodajo in marketingom

(Ne)konsistentnost v kontrolnem sistemu

Sestavine kontrolnega sistema	Značilnosti kontrolnega sistema	Položaj			Značilnosti kontrolnega sistema	Dejanska situacija v kontrolnih sistemih
		1	4	7		
1. Artikulacija želenega vedenja	Transakcijski pristop				Svetovalni pristop	
2. Oblikovanje kompetenc	Malo treninga in coachinga, zgolj osnovne veščine				Veliko treninga in coachinga, "problem – solving" veščine	
3. Definiranje meril za ocenjevanje dela	Obseg prodaje, ustvarjeni dobiček				Evaluacija na osnovi "customer – oriented" meril	
4. Oblikovanje sistema nagrajevanja	V glavnem variabilen, sistem provizij				Fiksen + variab. bonus, na osnovi jasnih in predhodno določenih individualnih kriterijev	
5. Določanje obsega nadzora	Malo ali nič nadzora				Precejšen nadzor, frekvenca kontaktov, pogoste intervencije	
6. Povezovanje prodajnih naporov z ostalimi funkcijami	Zaposleni v prodaji so pri delu povsem samostojni				Zaposleni v prodaji so dobro povezani z ostalimi funkcijami	