



Prodaja

**Zaupanje
x 3!**

Avtor: mag. Bojan Krajnc

Ko je Jasna pred štirimi leti prevzela položaj direktorice prodaje za poslovne storitve komitentov za Jugovzhodno Evropo, je bil to njen najsrečnejši dan v življenju. Zaupan ji je bil velik izziv in pred njo velika priložnost. V podjetju so imeli za nastajajoče vodje pripravljen mentorski program, katerega temeljna naloga je bila pomagati zdajšnjim in prihajajočim generacijam vodilnih sodelavcev v prodaji.

Ne uvodnih srečanjih je mentor prosil Jasno, da zapiše odgovore na dve vprašanji:

- “Katere so tiste stvari, ki vas podžgejo pri vašem delu?”
- “Kateri so bili tisti pogoji, ki so vas vodili v preteklosti, da ste bili popolnoma predani?”



JASNA JE VSTALA IN NAPISALA:

- Moji cilji so bili jasni.
- Bila sem precej izurjena.
- Imela sem informacije, ki sem jih potrebovala.
- Moj šef mi je zaupal.
- Moj šef je bil na razpolago, če sem ga potrebovala.
- S svojim delom sem prispevala k skupnemu rezultatu.
- Vsi skupaj smo se učili in razvijali.

Zaupanje - ali pomanjkanje zaupanja – je temeljna prvina uspešnih ali neuspešnih odnosov, pa tudi uspeha v poslu, posamezni branži, izobraževanju itd. Če ni zaupanja ali ga je premalo, ni temeljev za trajen uspeh.

Zaupanje je na nek način čustveni bančni račun dveh ljudi ali skupine ljudi na različnih relacijah. Bodisi znotraj podjetja ali v odnosu do ostalih ključnih deležnikov podjetja (stranke, dobavitelji, inštitucije itd.). Omogoča uresničevati dogovor zmagam-zmagaš. V odnosu, prežetim z zaupanjem, se zlahka, nenaporno in hipoma sporazumevamo.

Vrnimo se k osnovnim načelom. Če potegnemo analogijo s prijemi na kmetiji, le ti temeljijo na naravnih zakonih in načelih. In naravni zakoni delujejo ne glede na to, ali se jih zavedamo, ali ne, in ne glede na to ali jim sledimo ali ne. Poglejmo si zakon kmetije: pripraviti moramo prst, zasejati semena, jih gnojiti, pleti poganjke, jih zalivati, nato pa spremljati in negovati njihovo rast, dokler ne dozori. Naravni zakoni in načela vselej delujejo. Zato jih vgradite v središče vaših odnosov v prodajni ekipi, medsebojnih dogovorov na ravni celotne organizacije in delovanja navzven, v odnosu do svojih strank in dobaviteljev.

Če ne zaupamo ljudem, s kateri delamo, jih moramo nadzorovati, namesto da bi nanje vplivali. Če jim zaupamo in sodelujemo z njimi na podlagi izvedbenih dogovorov, si lahko prizadevamo za vpliv in ubranost struktur in sistemov. Usklajene organizacije povečujejo ustvarjalnost in učinkovitost posameznika pri doseganju ciljev dogovora zmagam-zmagaš. Neusklajene strukture in sistemi ne zbujejo zaupanja, zato onemogočajo vpliv.

ZAUPANJE NA RAVNI POSAMEZNIKOV V PRODAJNI EKIPI

1

ZAUPAMO SI MED SABO

Vprašajte se, kaj se zgodi, ko skušate vplivati na ljudi, če vam ne zaupajo? Vprašanje kritično ovrednotite na naslednjih možnih relacijah vzpostavljanja zaupanja-nezaupanja:

- med posamezniki v prodajni ekipi,
- med vodstvom in prodajno ekipo,
- med prodajno ekipo (podjetjem) in strankami oz. ostalim deležniki v okolju podjetja.

Stvar preprosto ne deluje. Potrebna je usklajenost na vseh treh ravneh, da je krog zaupanja (glej sliko 1) sklenjen. Za dolgoročno uspešnost podjetja, mora vsak odnosni nivo v svojih temeljih ustvarjati zaupanje.

SLIKA 1:
MODEL VEČNIVOJSKEGA
ZAUPANJA V PRODAJI



Številni posamezniki in organizacije trpijo zaradi kroničnih težav, katerih vzrok je pomanjkanje osnovnega medsebojnega zaupanja. Namesto nujno potrebne operacije za zagotovitev dolgotrajne rešitve, se nemalokrat lotevajo le zdravljenja simptomov, kar pa na dolgi rok ne pozdravi "okužbe".

Čeprav se trudimo, da bi bili v poklicnem življenju bolj disciplinirani, prinašamo v organizacije tudi osebna nagnjenja. Iščemo hitre rešitve za odpravo znakov, akutnih, bolečih simptomov, namesto da bi se lotili kroničnih vzorcev navad. Ena od teh težav je NEZAUPANJE: ljudje v prodajni ekipi so nezaupljivi, imajo izčrpan čustveni bančni račun, nezaupanje pa se kaže v pomanjkljivem sporazumevanju in komuniciranju s strankami, neučinkovitem reševanju težav in slabem sodelovanju ter skupinskem delu. Če ni zaupanja v ekipi in znotraj podjetja, potem v podjetju ni zdravih temeljev, na katerih bi sistematično gradili zaupanje pri naših strankah. Raven zaupanja – občutek, da "ti lahko zaupam" ali "vreden si zaupanja" ali "človek si, ki prizna napako" ali "dostopen si" ali "če daš obljubo, jo tudi držiš" – je nagoni občutek, ki podpira vse ostale. Če ste neodkriti, ne morete rešiti težav, ki izhajajo iz nezaupanja; ne morete se izgovoriti iz težav, v katere ste zabredli zaradi svojega vedenja. Verodostojnost presega integriteto, saj zajema tudi sposobnost. Drugače rečeno, lahko ste pošten zdravnik, a preden vam bom zaupal, hočem vedeti, ali ste tudi sposobni.



**NE IŠČITE IN PRIČAKUJTE ZAUPANJA,
ČE NAJPREJ SAMI NE ZAUPATE!**

ZAUPANJE NA RAVNI PRODAJNA EKIPA - VODSTVO

2

Kako vodite, ko zaupate? Takrat svojih sodelavcev ne nadzirate – nadzirajo se sami. Postanete vir pomoči. Sklenete dogovore o izvedbi, tako da vedo, kaj pričakujete od njih. Lahko vzpostavite pregleden in razumljiv sistem zgodnjega opozarjanja (“early warning system”) na podlagi doseganja ključnih indikatorjev uspeha (npr. v prodaji so to lahko bolj “trdi indikatorji” kot npr. pregled nad doseganjem kvartalnih prodajnih kvot, sprememb tržnega deleža, ustvarjene razlike v ceni, število oddanih ponudb na komercialista, število ustvarjenih priložnosti in zaprtih priložnosti ali bolj “mehki indikatorji” kot npr. sprememba zadovoljstva ključnih kupcev, čas za rešitev reklamacij ali odpravo napak, kakovost oddanih ponudb, odzivni čas itd.).



Pridobi si zaupanje svojih sodelavcev. Če nimaš njihovega zaupanja, ne boš nikoli res dober vodja.

Kakšna je videti organizacija v kulturi nizkega zaupanja in ob vodenju z nadzorom? Zelo hierarhična. Kolikšen je obseg nadzora? Zelo omejen, saj dejansko ne morete nadzirati neomejenega števila ljudi. Zatečete se h “kurirskemu” delegiranju; predpisujete in upravljate metode. Informacijski sistem, s katerim zbirate neposredne podatke o rezultatih, vam pomaga določati ključne popravke. Sistemi spodbud in nagrajevanja temeljijo zgolj na metodi palice in korenčka.

Kako je lahko zgrajena organizacija v kulturi visokega zaupanja? Bolj sploščena je (manj hierarhičnih ravni) in bolj prožna. Kolikšen je obseg nadzora? Skrajno širok. Zakaj? Ker se ljudje nadzirajo sami. Radi opravljajo svoje delo in ni jih treba opominjati, saj imate skupni čustveni bančni račun. Zavezani so podjetju in imajo moč. Zakaj? Ker ste oblikovali kulturo skupne vizije na podlagi nekaterih trdnih, temeljnih načel.

Legendarni guru menedžmenta Peter Drucker je dejal: “Načrti so brez vrednosti, a načrtovanje je neprecenljivo.” Če je načrtovanje osredotočeno na namen ali vizijo organizacije in je zavezano načelom, ljudje, ki morajo delovati v poslovni divjini, uporabijo kompas, lastno izvedenost in presojo, se odločajo in delujejo. Na njih je možno vplivati. Če se osredotočite na načela, omogočate vsem tistim, ki jih razumejo, da delujejo brez stalnega usmerjanja, vrednotenja, popravljanja in nadziranja.

Če ni medsebojnega zaupanja med vodstvom in ekipo, potem tudi učinkovitega delegiranja in opolnomočenja ni mogoče prakticirati. Učinkovito delegiranje zahteva čustven pogum vodstva, saj bolj ali manj dopušča drugim, da se motijo na račun njihovega časa, denarja in dobrega imena. Ta pogum sestoji iz potrpežljivosti, obvladanja samega sebe in zaupanja v sposobnosti drugega.

Učinkovito delegiranje je vedno dvosmerno: predaja odgovornosti - sprejem odgovornosti. Poteka v 3 stopnjah:

01

Začetni dogovor. Prodajniki naj jasno razumejo, kaj pričakujemo od njih, poznajo pa naj tudi razpoložljive resurse, avtoriteto in napotke.

02

Podpora pooblaščenim. Tisti, ki nadzira, je vir pomoči - zagovornik, in ne nasprotnik, ki bi se ga bali. Zagotavlja vire, odstranjuje (o)vire, podpira dejanja in odločitve, daje vizijo, zagotavlja učenje in sprejema povratne podatke.

03

Proces odgovornosti. Je predvsem vrednotenje samega sebe, kajti pooblaščne nadzirajo zlasti rezultati, dejanska izvedba.

STRANKE VAM BODO VERJELE, ČE VAM BODO ZAUPALE!

KO VAM ZAUPAJO, VAS POSLUŠAJO IN UPOŠTEVAJO.

ČE V LJUDEH NE BOSTE VZBUJALI ZAUPANJA, BOSTE ZELO MALO PRODALI.

IN OBRATNO; ČE V LJUDEH VZBUJATE ZAUPANJE, BOSTE PRODALI VELIKO.



ZAUPANJE NA RAVNI PRODAJNA EKIPA – STRANKE

3

Tisto, kar stranke najbolj cenijo pri prodajalcih, je zanesljivost, saj odraža človekovo poštenost. Zanesljiv pa je človek, ki mu je mogoče zaupati.

Ravnajte po naslednjih predlogih in nikoli vam ne bo zmanjkalo moči v težavnih prodajnih situacijah in preizkusnih obdobjih:

- nikoli ne dajte obljube strankam, ki je ne nameravate ali ne morete držati,
- obljube naj bodo merilo vaše organizacijske integritete in vere vase,
- osebna integriteta in obvladanje sebe sta temelj tudi za uspeh drugih.

Da bi bili v prodaji boljši in uspešnejši, moramo dajati obljube (zaveze, prisege, zaobljube), nikoli pa ne smemo dati obljube, ki je ne bomo držali. Sposobnost za dajanje in držanje obljub v prodaji je merilo vere vase in v osebno integriteto.

Prodaja z integriteto je pošteno usklajevanje besed, obljub in občutkov z mislimi in dejanji, ko delate v dobro drugih – brez slabih ali prikritih namenov ali želje, da bi se okoriščali, negativno manipulirali, nadzorovali.

Ko ustvarjate trg, skušajte ustvariti tudi zvestobo. Ta vključuje tudi skrb za kupce in prepoznavanje njihovih potreb, prinaša pa stalne kupce in stalen zaslužek. Ne pozabite, da se bo zadovoljen kupec vrnil; ker vam zaupa, bo pripeljal še prijatelje in vam bo ostal zvest, če bo čutil, da ste tukaj zaradi njega. Zvestoba je lahko izražena v obliki navade, brez dvoma pa je posledica stalnega prodajalčevega truda. Razmislite, kaj se zgodi, če tvegate in začnete popuščati pri enem od 3 Z stebrov? Če strank več ne zadovoljite? Ali če se ne držite “prodajnih” obljub in s tem izgubljate zaupanje? In če zvestih strank nehate zadovoljevati, postanete površni ali jih vzamete kot samoumevne?



SLIKA 2:
3Z MODEL IN
PRODAJNI
STEBRI MOČI



Brez zadovoljstva ni zaupanja.
Brez zaupanja ni zvestobe.
Brez zvestobe ni ponovnih nakupov,
priporoči in dolgoročne rasti!

Brez zaupanja dolgotrajni prodajni uspehi niso možni. Odnosov, prežetih z zaupanjem, pa ni mogoče ustvariti brez pristnega dialoga – brez iskrenih pogovorov, ki vam odprejo vrata, poskrbijo, da odkrijete potrebe strank in jim ponudite rešitve, ki jim resnično izboljšajo življenja in/ ali posloven rezultate.

IZ PRAKSE ZA PRAKSO – RESNIČNA

Podjetje X je bila eno od treh organizacij, ki so se potegovala za sklenitev pogodbe za izvedbo izobraževanj prodajalcev za zelo ugledno stranko, ki je iskala podjetje, ki bi stalno urilo njen prodajni kader. Potencialna stranka jim je zaupala, da se bo odločila šele potem, ko bo opravila pogovore z vsemi tremi podjetji.

Ko sta Janko (direktor) in Stane (vodja prodaje) prispela na sedež podjetja potencialne stranke, so ju pospremili v konferenčno dvorano v vrhnjem nadstropju. Ko so v prostor začeli prihajati predstavniki stranke, je bila v njem taka napetost, da bi jo lahko z nožem rezal. Janko in Stane sta vedela, kako pomemben bo njun nastop in pristop. Pred njima so se znašli vodja proizvodnje, vodja izobraževanja in štirje področni direktorji. Ker je bilo to srečanje le intervju z njima, so si izmenjali nekaj vljudnostnih fraz, nakar je vodja proizvodnje dejal: “No, pa povejte kaj več o vašem podjetju.”

Vedela sta, da je napočil njun trenutek resnice. Zavedala sta se, da bo njun odziv v tistem trenutku vplival na potek celotnega srečanja in da bo od začetnega pristopa odvisno, ali bosta ustvarila nov poslovni odnos ali ne. Če bi ju zaneslo v prepričevanje, bi se na njegovo povabilo verjetno odzvala tako, da bi govorila le o njihovem podjetju. Pa nista. Priložnost za monolog sta spremenila v priložnost za odprti dialog, ki je spremenil potek srečanja in na koncu privedel do uspešnega odnosa.

“Hvala za povabilo,” je odvrnil Stane. “Naše podjetje mnogim podjetjem, našim strankam, pomeni marsikaj. Naš ključni cilj je pomagati naročnikom oz. njihovim zaposlenim, da bi z našimi izobraževalnimi programi postali uspešnejši – se pravi, da bi na podlagi osvojenih znanj, veščin in orodij izboljšali produktivnost, odnose,

pristope in posledično rezultate ali po domače rečeno – v hišo bi priteklo več denarja. Kako? To vam bom lahko povedal šele, ko bom vedel, kaj se vam zdi pomembno glede izobraževalnih programov in kaj bi radi z izobraževanjem prodajnega kadra dosegli.”

To so bile ključne besede. Tričetrť ure so se pogovarjali. Potrpežljivo sta jim zastavljala vprašanja; nekatera sta si pripravila že vnaprej, nekatera pa so spontano sledila debati in njenemu iskrenemu interesu, da se posvetita stranki. Pozorno sta jih poslušala, da bi odkrila njihove vrednote in potrebe. Čim več sta poskušala izvedeti o tem, kako in kje bi jim lahko pomagali. In na koncu 45 minutnega pogovora sta jim rekla, da se čutita dovolj kompetentna, da jim pri uresničevanju zastavljenih ciljev izobraževanja njihovo podjetje nudi pričakovano podporo. Ko sta jih povpraševala, kaj menijo o tem, so odvrnili, da jim je razvoj stvari vseč in da se slišijo čez 2 tedna.

Ko sta prispela v pisarno, sta z Jankom napisala šest zahvalnih e-mailov. Potem sta 14 dni vsa na trnih čakala njihov klic, vendar nista sedela križem rok. Zbrala sta 4 priporočila njihovih zadovoljnih strank in jih posredovala potencialnemu naročniku, da bi jim pokazala, da lahko obljube resnično izpolnijo. Predstavniki potencialne stranke je poklical natanko čez 14 dni po prvem srečanju in Stanetu povedal, da so dobili posel. Ker stranke vedno vprašajo, zakaj so se odločili za njih, se je Stane zahvalil za izkazano zaupanje in možaku zastavil isto vprašanje. Njihova nova stranka je odvrnila: “Ste edino podjetje, ki očitno ve, kaj potrebujemo.” Potem ga je Stane vprašal, kaj jim je bilo vseč pri drugih dveh podjetjih, ki sta se potegovali za posel. Možakov odgovor: “Njihovi predstavniki so nam povedali, kaj mislijo, da bi lahko storili za nas, ampak nič od povedanega nas ni prepričalo; njihov predlog ni zasledoval naših ciljev, ki jih želimo z izobraževanjem doseči. Na kratko: naredili so napako, imenovano prepričevanje, kar je v nas vzbudilo občutek nezaupanja.”

