

Dr. Amadea Dobovišek

Kako ohraniti prihodke v času pandemije in po njej

Podjetja nimajo nobenih izkušenj za delovanje v času družbene izolacije, a če želijo obstati, morajo svoje strateške scenarije hitro prilagoditi novim razmeram. Večina podjetij je »prizemljila svoje prodajne flote«, ki zdaj večinoma delajo od doma. Njihova poglavitna skrb je, kako ohraniti prihodke v času pandemije in ustvarjati vrednost za kupce, čeprav jih sploh ne morejo obiskati. Situacija je polna izzivov za obe strani, še zlasti na medpodjetniških trgih in v storitvenih dejavnostih. Tako kupci kot dobavitelji morajo zato v svoje vsakodnevne prakse vključiti agilno učenje.

Vodenje trženja in prodaje je na veliki preizkušnji

Podjetje za uspešno delo v normalnih razmerah potrebuje zavzetost zaposlenih (*engagement*) in prave ljudi na pravih mestih z ustreznimi znanji in orodji (*enablement*). V teh časih je oboje ogroženo. V mnogih podjetjih je bila zavzetost zaposlenih že prej na nizki ravni, zdaj pa se zaradi skrbi za zdravje še zmanjšuje. Ker je tudi doseganje poslovnih ciljev oteženo, v nekaterih panogah pa celo povsem onemogočeno, so posamezniki in podjetja upravičeno zaskrbljeni za svojo prihodnost.

V zadnjih tednih so omrežja preplavili številni članki in webinarji o tem, kako poslovati v času pandemije in preprečiti razraščanje gospodarske krize. Številne nasvete je po moje najbolje kar pozabiti, saj ne prinašajo pravih rešitev, vredno pa je prisluhniti nekaterim uglednim poslovnim šolam in svetovalnim podjetjem, ki so tudi sicer zibelka managerskega znanja. Preudarna analiza njihovih prispevkov pokaže, da se te dni ukvarjajo predvsem z digitalizacijo poslovanja, vodenjem v času negotovosti, kamor spada tudi pandemija, in doseganjem večje prodajne učinkovitosti v krizi in še zlasti po njej.

Medtem ko so podjetja tako rekoč čez noč angažirala vse svoje potenciale na področju IT in se uspešno podala po digitalnih poteh, pa je vodenje zaposlenih, predvsem v trženju in prodaji, na veliki preizkušnji. Premajhna učinkovitost je podjetja pestila že pred krizo in, roko na srce, tudi vodenje je marsikje klicalo po izboljšavah. V kriznem času, še bolj pa v prihodnje, bo ta mehkejši del, če lahko tako sploh imenujemo skrb za zagotavljanje prihodkov, neprecenljiv za nadaljnjo uspešnost podjetij.

Kriza v določenih ozirih res ponuja nove priložnosti, predvsem pa pospešuje uvedbo tistih dejavnosti in managerskih praks, ki so jih podjetja premalo učinkovito izvajala že doslej. V okviru smelo zastavljene vizije bi denimo morali zaživeti novi poslovni modeli, ki bodo trajnostno naravnani in bolj usmerjeni h kupcu. Vendar, še prej je treba preživeti krizni čas in ohraniti produktivnost zaposlenih, zaščititi odnose s kupci in spodbuditi prodajne aktivnosti, ki imajo perspektivo.

Ohranjanje produktivnosti zaposlenih

Gospodarska kriza, ki jo je povzročila pandemija, je dogodek, s kakršnim se doslej še nismo srečali. Očitno je, da bo poslovno leto 2020 sestavljeno iz dveh polovic. V prvi se bodo podjetja ukvarjala z obvladovanjem epidemije, nepredvidenimi izdatki in poskusi ohranjanja poslovanja, v drugi pa si bodo prizadevala za njegovo oživitev in okrevanje. Izkušnje iz prejšnjih kriz kažejo, da so podjetja, ki so znala v krizi poskrbeti za produktivnost in zavzetost zaposlenih, uspešno poslovala tudi po njej. Vse sile je zato treba napeti, da bodo pravi ljudje na pravih mestih z ustreznimi znanji in orodji. Zdaj je primerno, da v podjetjih okrepijo kadre in poskrbijo za njihov osebni in strokovni razvoj, za kar je prej pogosto primanjkovalo časa. Vendar pa velja pri tem ohraniti kompas in zaposlenim omogočiti pridobivanje tistih znanj, ki bodo lažje zagotovila odboj in doseganje strateških ciljev v prihodnosti. Podjetja bodo lahko na ta način bolje izkoristila povpraševanje, ki se bo počasi vračalo.

Zaposleni v kriznem času potrebujejo večji občutek varnosti in neformalne povezanosti. V boju za preživetje je zato bolje spodbuditi delovanje timov kot pa posameznikov in individualne cilje začasno spremeniti v kolektivne in kratkoročne. Zaposleni morajo dobiti jasna navodila, njihovo ocenjevanje in nagrajevanje pa mora temeljiti na ohranjanju stabilnosti poslovanja in tržnih deležev. To je čas za razsoden in umirjen leadership. Naloga vodij je, da pokažejo sočutje, usmerijo zaposlene, vzbudijo njihovo zaupanje in jih povežejo. Vodja mora dajati zgled z vedenjem in vrednotami, ki jih pričakuje od tima.

Ponovni prehod na dolgoročne cilje pa bo zahteval novo vizijo, ki jo bo treba znati rigorozno implementirati. Če bodo podjetja želela nadomestiti izgubljeno, bo participativni stil vodenja in odločanje na osnovi soglasja začasno moral zamenjati bolj udaren slog. Veščinam vodenja se bodo morali pridružiti kontrolni mehanizmi, ki bodo usmerjali in občutneje spodbujali ter nagrajevali delovanje zaposlenih v točno določeno strateško smer. Kontrolne sisteme, ki so nepogrešljivi za učinkovito implementacijo, so podjetja doslej uporabljala premalo dosledno.

Obdobje ekonomske nestabilnosti je torej dobro izkoristiti za strateške izboljšave, kot so prevetritev poslovnih modelov, uvedba učinkovitih managerskih orodij in uvajanje agilnih metodologij. Predvsem pa je treba razmisliti, kako bomo opredelili uspeh podjetja v bodoče in kako ga bomo merili. Morda bomo na dobiček končno začeli gledati kot na posledico vrednosti, ki jo bomo najprej morali ustvarili za kupca!

Zaščita dolgoročnih odnosov s kupci

Negotovost, ki jo poraja krizni čas, zahteva skrben management za zaščito dolgoročnih odnosov s kupci. V tem času, ko večina komunikacij poteka virtualno, je bolj kot kadarkoli prej pomembno ustvariti pozitivno izkušnjo za kupca, kar pomeni preseči njegova pričakovanja. Spomnimo, da je izkušnja kupca neutralna, če je podjetje zgolj zadovoljilo njegova pričakovanja. Enako bo veljalo tudi v prihodnosti, ko bodo komunikacije spet bolj neposredne. Kako to doseči? Predvsem z razumevajočo podporo, kar pomeni, da kupcu v vsakem ključnem trenutku pokažemo spoštovanje, ponudimo enostavno in učinkovito rešitev, mu odvzamemo občutek tveganja, ga obvarujemo nevšečnosti ter mu zanesljivo posredujemo koristi, ki smo jih obljubili. Kupec nam bo hvaležno poplačal s svojo zvestobo, kar se bo podjetju še kako obrestovalo.

Predpogoj, da lahko vse to zagotovimo, pa je odkrivanje njegovih potreb in želja. Do njih si je najlaže utreti pot s pomočjo empatije, torej z razumevanjem »bolečih točk«, s katerimi se kupec sooča. Poleg tega je treba zaposlene poučiti, kako kupca voditi skozi pogovor, v katerem bo eksplicitno izrazil svoje potrebe. Ne zanašajmo se na že pridobljene informacije, saj se percepcija kupcev v krizi pogosto spremeni.

Spodbujanje prodajnih aktivnosti, ki imajo perspektivo

Vsaka kriza je čas, da podjetje prevetri tudi svoje prodajne aktivnosti. Enako kot v »normalnem času« mora tudi v »kriznem času« vsaka interakcija ponuditi kupcu koristi, ki si jih želi. Še posebej pa velja premisliti, s kakšnimi aktivnostmi bodo prodajalci to dosegli. Ali je čas za agresivnejši pristop ali za negovanje zaupanja, ki smo ga vzpostavili s kupci že pred krizo? Če smo bili pri tem površni, kako lahko odnos izboljšamo? Izbrati je treba aktivnosti, ki imajo najboljšo perspektivo za obe strani.

Iz mednarodnih raziskav izhaja, da so prodajalci doslej namenjali borih 32 odstotkov svojega časa za čiste prodajne aktivnosti, preostanek pa za poslovna potovanja, pripravo ponudb, administrativna opravila in sodelovanje z drugimi funkcijami. Zdaj je priložnost in hkrati nuja, da prodajalci svoj dragoceni čas učinkoviteje razporedijo v okviru transakcijske ali pa svetovalne prodaje. Trenutno prodajne aktivnosti v obeh primerih potekajo virtualno, pri čemer velja opomniti, da prodajalci na ta

način premagujejo le fizično distanco med podjetjem in kupcem, medtem ko mora vsebina prodajnega pogovora potekati v skladu s sprejeto strategijo.

Če kupcu osebni pristop prodajalca ne predstavlja nobene vrednosti, je preprosta spletna transakcija cenejša in učinkovitejša za obe strani. Če pa gre za kompleksnejšo ali inovativnejšo ponudbo, si kupec zagotovo želi podporo in nasvete prodajalca, ki jih prepozna kot pomembne koristi. Kljub trenutnim motnjam v komunikaciji, morajo prodajalci najti način, kako se povezati s kupcem, pomanjkanje osebnega stika pa nadomestiti z večjo proaktivnostjo in strokovnostjo. Svetovanje v virtualnem okolju je seveda le izhod v krizi, vendar naj se zato ne sprevrže v neproduktiven klepet, temveč naj poteka kot dobro pripravljen in natreniran prodajni pogovor. Ker je treba interakcije s kupci v vsakem primeru optimizirati, morajo podjetja v tem času ponovno opredeliti prodajni proces in prodajalce o njem natančno poučiti, spremembe pa upoštevati tako pri njihovem usposabljanju, kot ocenjevanju in nagrajevanju.

Kako v času krize do novih kupcev

Večino podjetij v krizi skrbi, kako bodo ohranila kupce. Kaj pa novi kupci? Velja opomniti, da so prodajalci pred novim koronavirusom v povprečju manj kot tretjino prihodkov ustvarili z novimi kupci. CSO Insights v svoji letni raziskavi 2019/2018 ugotavlja, da se odstotek izplena oddanih ponudb v 900 globalnih podjetjih že nekaj časa ni povečal. Prodajalci so enako kot leta poprej le 47 odstotkov ponujenih priložnosti pretvorili v prodajne prihodke. Po podatkih podjetja Rain Group, ki je preučilo različno velika podjetja po svetu, pa je ta odstotek še veliko nižji, medtem ko pri najboljših presega 70 odstotkov. CSO Insights tudi razkriva, da dve tretjini podjetij sploh nima jasno opredeljenih procesov za pridobivanje novih kupcev, niti za negovanje odnosov z obstoječimi. Ukrepanje za izboljšanje produktivnosti v prodaji se zdi nujno.

V tem času so v boljšem položaju ponudniki, ki k pridobivanju novih kupcev lahko pristopajo transakcijsko. To je takrat, ko je kupec svoje potrebe povsem ozavestil, ko za nakup ne potrebuje nobene podpore prodajalca in je zanj pomembna le čim nižja cena ter preprosta pridobitev zelenega blaga. Prodaja takšnim kupcem bo skokovito narasla, če bo le dovolj kupne moči. Če pa bodo morali kupci varčevati, se bodo počasneje odločali za zamenjavo in nadomeščanje izdelkov. Na medpodjetniških trgih, ki bodo še nekaj časa obsojeni na delovanje v virtualnih okoljih, pa se bo pridobivanje novih kupcev najbrž upočasnilo. Na daljavo je veliko težje vzpostaviti zaupanje in odnos, ugotavljati potrebe kupcev in jim predlagati inovativne rešitve. Ko se bo pandemija polegla, se bo to seveda spremenilo in bodo prodajalci nove B2B-kupce zagotovo spet začeli obiskovati. Enako bo v storitveni dejavnosti.

Prodajni uspeh v prihodnosti

Po tej krizi se bo marsikaj spremenilo, zagotovo tudi način, kako bomo obravnavali kupce. Veliko podjetij bo prodajo preneslo na splet ali jo tam še bolj okrepilo. Nekateri kupci pa si bodo še bolj kot prej želeli poglobljenega sodelovanja z dobavitelji, zato bo trden odnos igral tudi v prihodnje pomembno vlogo pri doseganju poslovnih ciljev za obe strani. Ohraniti bo treba empatijo in vse tiste pozornosti, ki se jih bomo naučili izražati kupcem v teh negotovih razmerah. Morda bo rezultat vseh teh prizadevanj v tem, da se bomo končno znali zares približati kupcu.

Če smo bili doslej pri povezovanju z obstoječimi kupci nedosledni, je morda zdaj pravi trenutek, da začnemo graditi bolj uspešna partnerstva. Poskusimo razmišljati kot kupec, temu prilagodimo procese, orodja in vedenje zaposlenih. Usklajevanje teh elementov ni bilo še nikoli bolj pomembno. Tudi podatke, ki smo jih zbirali o kupcih, lahko zdaj s pomočjo analitike uredimo tako, da nam bodo v bodoče kar najbolj pomagali izboljšati poslovanje. Povežimo se s kupci, prisluhnimo jim in se skupaj pripravimo na okrevanje.

