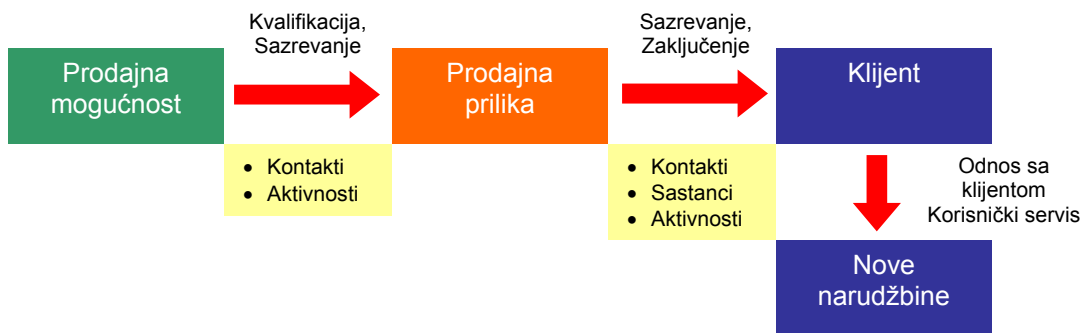


CRM i upravljanje prodajnim aktivnostima

Koliko zaista ljudi kojima nudite svoju uslugu, posredno ili neposredno postaju na kraju i vaši klijenti? Iako ni u jednoj industriji nisu zabeleženi slučajevi da je procenat realizacije prodajnih prilika 100%, neki to ipak rade bolje od drugih.

Ako ostavimo po strani individualne sposobnosti prodavaca, inspiraciju i nepredviđena ponašanja tržišta, ipak ostaje jedna stvar na kojoj možete raditi, a koja definitivno može popraviti vaš poslovni učinak – dosledno upravljanje lancem prodajnih aktivnosti.

Jedna od nebitnih stvari koja karakteriše modernu liberalnu ekonomiju je i prozaična terminologija kojom se stvara utisak dobre zabave na poslu. Ono što nije toliko zabavno je da se iza njih ponekad krije čvrsta disciplina. *Sales Pipeline* je jedna od paradigmi poslovanja iza koje stoji čvrst koncept organizacije i automatizacije svih aktivnosti vezanih za proces prodaje jednog preduzeća. Kroz ovaj proces, prodajne mogućnosti evoluiraju u narudžbine i to kretanjem kroz nekoliko faza, praćenih beleženjem vezanih podataka i aktivnosti.



Slika 1. Sales Pipeline

Sales Pipeline koncept je izuzetno važan jer demonstrira **uzročno-posledične** veze u prodaji koje se mogu generalizovati u **poslovna pravila**. Svaka prodaja počinje kao *lead* – **prodajna mogućnost**. Prodajna mogućnost može da bude broj telefona, email adresa ili neko ko je upravo ušao u vašu radnju. Da li će se ona kvalifikovati ili će biti odbačena, ili će **sazriti** u **prodajnu priliku** (opportunity) - zavisi od vaše procene o tome da li osoba zadovoljava uslove da postane vaš klijent, bez obzira na to da li ima para da kupi vašu uslugu ili samo može da stane u garderobu koju prodajete.

Na primer, ukoliko prodajete mini-vanove, dobro kvalifikaciono pitanje koje možete postaviti osobi je da li ima decu. Ukoliko je odgovor potvrđan, možete nastaviti. Ukoliko nije, razmislite o tome da mu ponudite popust na sportski automobil.

Disciplinovanje vaše prodaje kroz *Sales Pipeline* stvara uslove za primenu metrike koja će vam pomoći da vaše poslovanje mnogo bolje razumete, lako uočite rizike i probleme u prodaji, predvidite ih i poboljšate proces u najslabijoj kariki sistema. Koliko ste puta morali da ostvarite kontakte i sa kim da biste ugovorili sastanak ili prezentaciju? Koliko sastanaka ste morali da održite da biste dobili posao? U jednoj analizi ovih podataka možete da zaključite da je npr. u proseku bilo potrebno 10 poziva da biste zakazali prezentaciju, odnosno 5 prezentacija da biste uspešno zaključili prodaju. Dalje, možete podvući crtu, pa pronaći da ste u toku fiskalne godine obavili 10.000 poziva iz kojih je proisteklo 200 ugovora sa ukupnim prihodom od 20.000 EU.

Iz zakona velikih brojeva proizilazi jedno pravilo koje vama može ići na ruku – veliki brojevi se ponašaju deterministički. Da li iz ovoga možda možete zaključiti da će vam 20.000 poziva doneti prihod od 40.000 EU? Odgovore na ovo pitanje će vam dati CRM, odnosno njegov najznačajniji deo - za automatizaciju prodaje (*Sales Force Automation*).

Automatizacija prodaje (Sales Force Automation)

Modul za automatizaciju prodaje predstavlja tehničko rešenje koje omogućava organizovan i efikasan rad službe prodaje u jednom preduzeću. Funkcije SFA sistema, u najširem smislu su **Upravljanje prodajnim mogućnostima** (Lead Management), **Upravljanje prodajnim prilikama** (Opportunity Management), **Prognoze poslovanja i**

analitika prodaje (Global Forecasting, Sales Analytics), **Teritorijalna organizacija prodaje** (Territory Management), **Automatizacija tokova** (Workflow automation), **Obaveštavanje u realnom vremenu** (Real time alerts, Update reminders, Big Deal Alerts), **Upravljanje podacima o klijentima** (Account management), **Katalog proizvoda i usluga** (Product Catalog), **Održavanje uputstava i standarda** (Sales Literature) i druge.

Predmet naše pažnje u ovom broju je deo SFA modula koji ima najviše uticaja na vaše prihode i predstavlja, zapravo funkcionalnu realizaciju izvora *Sales Pipeline*-a - **upravljanje prodajnim mogućnostima**.

Upravljanje prodajnim mogućnostima (Lead Management)

Prodajne mogućnosti (*leads*) predstavljaju sponu između marketinga i prodaje. Za njihovo stvaranje je zadužena služba marketinga, dok služba prodaje radi na njihovom sazrevanju u prodajne prilike (*opportunities*) i prerastanje u zaključene ugovore.

Svim podacima i aktivnostima koji su direktno ili indirektno vezani za određenu prodajnu mogućnost se upravlja uz pomoć *Lead Management* aplikacije CRM sistema. S obzirom na to da prodajne mogućnosti predstavljaju resurs o kojem se zajednički staraju služba marketinga i služba prodaje, *Lead Management* aplikacija je deo i *Marketing Automation* i SFA modula jednog CRM sistema.

Šta je prodajna mogućnost ?

Kada se ovako postavi, ovo pitanje zvuči skoro retorički. Da ne bih pominjanjem svih slabosti srpskog jezika, vezanih za savremeno poslovanje i naročito IT, doveo u pitanje svoje i vaše nacionalno biće, prodajnu mogućnost ili, super-jednostavno *sales lead* ćemo konstituisati kroz pregled podataka koji je čine onim što jeste. Dakle, jednu prodajnu mogućnost karakteriše **grupa podataka o klijentu, konkretne informacije o prodajnoj mogućnosti i vezani podaci**.

Način na koji se opisuje klijent, ili uopšteno – bilo koji akter vašeg poslovanja je predmet malo šire diskusije koju najavljujemo za jedan od sledećih brojeva. Sada nas, ipak, malo više zanima čime direktno možemo predstaviti jedan *sales lead*.

Konkretne informacije o prodajnoj mogućnosti su:

Poreklo podataka – Ukoliko želite informacije o tome kako ćete poslovati u narednoj godini, evo pravog izvora podataka. Poreklo jedne prodajne mogućnosti može biti oglas, direktni email, seminar, sajam, *referral*, forma na web sajtu, registrovani korisnik vašeg web sajta i još svašta. Ukoliko se pitate da li вреди investirati u prisustvo na nekom sajmu sledeće godine, pogledajte koliko su vam *lead*-ova u prošloj godini donele ovakve aktivnosti. Koliko je tih *lead*-ova kvalifikovano i sazrelo u prilike ili realizovano u zaključene ugovore ?

Ukoliko pravite marketing plan, pogledajte učinak kampanja iz prošle godine. Koliko prodajnih mogućnosti, kvalifikacija i ugovora za svaku od njih ? Ne izmišljajte toplu vodu – diskvalifikujte slabe kampanje i investirajte još više para u one koje su se pokazale efikasnim.

The screenshot shows the 'Lead Edit' form in Siebel CRM. It includes fields for contact details, company information, and opportunity status. A yellow sticky note highlights the 'Opportunity Related Information' section, which contains details like Status (Qualified), Rating (B), Product Interest (Griffin 10), Potential Revenue (\$5,500.00), Estimated Close Date (11/26/2003), and Next Step (qualify).

Slika 2. Interfejs za kreiranje i izmenu prodajne mogućnosti u CRMOnDemand softveru kompanije Siebel

Niz proizvoda i/ili usluga koji se mogu ponuditi – Zlatno pravilo koje poštuju svi veliki prodavci je da je **NE** – odgovor koji se mora izbaciti iz rečnika prilikom kontakta sa potencijalnim klijentom. Koliko god je to, sa stanovišta psihološkog pristupa komunikaciji sa potencijalnim klijentom - dobar pristup, toliko se vaše tehničko osoblje od njega sablažnjava.

Najmanje što možete da uradite u upravljanju rizicima koji mogu nastati usled stvaranja idealistične, u suštini pogrešne slike o vašim uslugama, je da beležite ko je od vaših prodavaca kome šta ponudio.

Prioritet obrade - Naravno, neki od *lead*-ova su **važniji** od drugih. Mera njihovog potencijala se može predstaviti i prioritetom obrade. Sa druge strane, neki od *lead*-ova su samo i jednostavno **hitniji** od drugih. Razlog za to može da bude približavanje godišnjih odmora u firmi koja može biti zainteresovana za vaše usluge i proizvode, skoro isticanje tendera ili konkursa, teški rokovi za izvršenje projekta itd.

Imajte na umu da se ovaj parametar može menjati u toku kvalifikacije jedne prodajne mogućnosti. Razlozi za to mogu biti pogrešna pretpostavka marketing agenta, nove informacije - proistekle iz kontakata sa firmom, itd. S obzirom na to da ovaj parametar određuje i vaše prioritete – poslovnu taktiku, tekuće aktivnosti, veoma je važno da se on odredi precizno, na osnovu potpunih i istinitih informacija.

Datum isticanja – Povucite crtu. Definišite vreme koje ćete dati jednoj prodajnoj mogućnosti da evoluiru u prodajnu priliku. Koliko vam je zaista **važno** da dobijete neki posao? Koliko ste spremni da potrošite svog vremena da biste potpisali neki ugovor? Naravno, postoje situacije u kojima ne morate mnogo da razmišljate – potrebe vašeg klijenta mogu da budu definisane i konkursom koji ističe ili projektom koji mora da počne u određeno vreme.

Mogući prihod koji može proisteći iz prodajne mogućnosti – Sve to što radite – radite zbog para. Ukoliko postoji mogućnost potpisivanja **velikog** ugovora, normalno je da ćete na tome raditi mnogo više nego na nekom manjem.

Naravno, pored svih ovih informacija, moguće je predvideti još parametara koji na neki način mogu opisati jednu prodajnu mogućnost, naročito ukoliko zagrebete po vertikalnim rešenjima, namenjenim nekoj određenoj industriji.

Svakoj prodajnoj mogućnosti se pridružuje još i niz informacija koje su posredno ili neposredno vezane za nju.

Vezane informacije o prodajnoj mogućnosti su **prodavac**, ovlašćen za izvršenje aktivnosti na sazrevanju prodajne mogućnosti; **niz aktivnosti** koje je potrebno obaviti u cilju sazrevanja prodajne mogućnosti; i **niz kontakata** obavljenih sa klijentom u cilju sazrevanja prodajne mogućnosti.

Šta se sve radi sa jednom prodajnom mogućnosti?

Ukoliko vam laička pitanja iz oblasti u kojima briljirate stvaraju nervozu u stomaku, evo jednog pravog izazova. Odgovori na ovo pitanje su izuzetno važni za našu temu jer upravo opisuju traženu funkcionalnost *Lead Management* softvera, u okviru jednog CRM sistema.

Evaluacija prodajne mogućnosti (evaluation) - Postupak evaluacije predstavlja subjektivno ocenjivanje potencijala jedne prodajne mogućnosti. U toku evaluacije, radnik službe prodaje ima obavezu da kontaktira osobu i razmenjuje informacije o prodajnoj mogućnosti sa njom. Na osnovu obavljenih kontakata, on mora da ažurira i upotpunjuje informacije o prodajnoj mogućnosti, kao i da beleži informacije o predviđenim aktivnostima i statusu njihovog izvršenja. Od izuzetnog značaja je da prodajna mogućnost bude opisana dovoljno da bi radnik službe prodaje, na osnovu tih parametara mogao lako da zaključi koliko je ona ima potencijala.

Automatsko procenjivanje prodajne mogućnosti (scoring) - Neki CRM sistemi imaju mogućnost automatskog definisanja kvaliteta prodajne mogućnosti na osnovu definisanih pravila. Obično se to radi tako što se korisniku *Lead Management* aplikacije omogućava da definiše težinske koeficijente za svaki parametar prodajne mogućnosti. Oni, zapravo, određuju koliko je za neku firmu značajan neki njen atribut.

Primena automatskog procenjivanja može značajno smanjiti opterećenje radnika iz službe prodaje, ali i izbeći zablude nastale usled loše evaluacije. Ipak, ne zaboravite da dva oka sa mozgom između, čitaju između redova mnogo bolje nego hiljadu super-kompjutera.

Ovlašćenje za sazrevanje prodajne mogućnosti (routing) - Radnik marketinga koji je upravo uneo novu prodajnu mogućnost treba da, na osnovu definisanih kriterijuma, ovlasti nekog iz službe prodaje da se dalje stara o njoj. Definisani kriterijumi mogu biti proizvod ili usluga, geografski parametri, industrija iz koje potiče potencijalni klijent i drugo.

Savremeni CRM sistemi podržavaju mogućnost automatskog ovlašćenja radnika iz službe prodaje, na osnovu definisanih pravila, koja se jednostavno unose. Ovakav pristup smanjuje odgovornost i opterećenje radnika marketinga i dramatično ubrzava *sales pipeline*. Dalje, za razliku od marketing agenta, vaš sistem zna da li je neki od vaših prodavaca na godišnjem odmoru, ili ako jeste, ko ga menja. U svakom slučaju, on će definitivno pokucati na prava vrata.

U toku faze evaluacije “autor” prodajne mogućnosti (radnik marketinga) takođe može da pristupa informacijama o njoj, iako je odgovornost nad njom preuzeo radnik iz službe prodaje.

Interesantno je da većina savremenih CRM sistema omogućava da se rutiranje vrši i eksterno – prema vašim partnerima i saradnicima. Naime, u toku sazrevanja jedne prodajne mogućnosti se može lako desiti da se ispostavi da ona ne zadovoljava uslove da se kvalifikuje u priliku - prema vašim kriterijumima. Ipak, vaši saradnici možda nude proizvode ili usluge koje vi nemate, ili su spremni da ih isporuče pod drugačijim uslovima, koji vama ne odgovaraju. Sistem to zna, i može da preusmeri *lead* van vaše firme. Ipak, uobičajeno je da ovakav transfer mora da se prethodno autorizuje – nikad se ne zna kad je dobro da komšiji crkne krava !

Sazrevanje prodajne mogućnosti (*maturing*) – Za svaku prodajnu mogućnost se mogu vezati određene, obavljene ili predviđene poslovne aktivnosti čije su one subjekti. Ove aktivnosti mogu biti izvršeni i zakazani kontakti, sastanci i prezentacije, prikupljanje informacija o potencijalnom klijentu itd.

Ukoliko se u roku isticanja jedne prodajne mogućnosti ne izvrši nijedna aktivnost, sistem treba da generiše obaveštenje marketing menadžeru koji treba da ukine ovu mogućnost ili je preda drugom radniku iz službe prodaje ili drugoj firmi.

Na neki način, svaki trud koji uložite na račun određene prodajne mogućnosti predstavlja doprinos njenom sazrevanju. Postoje dva, uzastopna mesta sazrevanja jednog *sales lead*-a – **kvalifikacija** (uobičajeno se vrši na samom početku obrade i podrazumeva površnu evaluaciju iz koje treba da proistekne odgovor na to da li se treba uopšte truditi oko nekog lead-a) i **tranzicija u prodajnu priliku**.

Od mogućnosti do prilike ili Opportunity Management

Prva faza sazrevanja prodajne mogućnosti je njeno prerastanje u prodajnu priliku. Iako vam se ova granica sazrevanja (sa ovakvom terminologijom) verovatno čini nejasnom, ona se može veoma precizno definisati.

Naime, ukoliko prodajnu priliku (*lead*) reprezentuje osoba koja zadovoljava **određene uslove** da postane vaš klijent, prodajnu mogućnost (*opportunity*), pored postojećeg potencijala, karakteriše i jasno izražen **interes** osobe prema vašim uslugama ili proizvodima.

Prodajna prilika najčešće proističe iz prodajne mogućnosti, mada je normalno da CRM sistemi omogućavaju i unos potpuno nove *opportunity*, jer se može lako desiti da vaše potencijalne mušterije obijaju prag vašeg preduzeća bez ikakve prethodne marketinške akcije.

Obrada prodajnih prilika obuhvata malo širi opseg mogućih aktivnosti. Za razliku od procesiranja *sales lead*-ova, obrada prodajnih prilika podrazumeva rad u kolaborativnom okruženju, jer u njoj može učestvovati više ljudi.

Key Opportunity Information:	
Opportunity Name*	Mills College - Griffin 500
Revenue	\$0.00
Account*	Mills College
Close Date*	5/16/2004
Sales Stage*	Short List
Forecast	<input type="checkbox"/>
Next Step	<ul style="list-style-type: none"> Qualified Lead Building Vision Short List Selected Negotiation Closed/Won Closed/Lost
Sales Detail Information	
Status	
Priority	
Lead Source	
Estimated Revenue	\$0.00
Reason Won/Lost	
Additional Information:	
Owner	RTAYLOR
Modified By	Ryan Taylor 4/16/20
Description	

Prodajna prilika može da prođe kroz nekoliko faza sazrevanja

Slika 3. Interfejs za kreiranje i izmenu prodajne prilike u CRMOnDemand softveru kompanije Siebel

Atributi jedne prodajne prilike su: **naziv** (uobičajeno se unosi automatski na osnovu kombinacije ostalih parametara), **prodajna mogućnost** iz koje je proistekla, **klijent**, **faza prodaje** (*Qualified Lead, Building Vision, Short List, Selected, Negotiation, Closed/Won, Closed/Lost*), **mogući prihod** koji može da proistekne iz prilike, **pretpostavljeni datum zaključenja**, **status** prodajne prilike (*pending, lost, won*), **razlog zbog kojeg je prilika zaključena u prodaju ili izgubljena** (nema para, dobila konkurencija, prestala komunikacija, itd.), razne beleške, itd.

Pored ovih podataka koji direktno opisuju prodajnu priliku, njoj se mogu pridružiti još i vezani podaci, kao što su obavljeni i zakazani kontakti, podaci o narednim koracima (aktivnostima) u vezi sa prilikom - sa alatima za određivanje odgovornosti nad svakom od aktivnosti, izbor konkurenta ili partnera za određenu prodajnu priliku sa mogućnošću unosa prednosti i mana, itd.

Savremeni CRM sistemi za upravljanje prodajnim prilikama svojim korisnicima omogućavaju još i **praćenje verovatnoće prodaje** (*chance of close*), koja se može meriti i automatski - *scoring* tehnikom, opisanom u ovom tekstu, **beleženje i praćenje rizika** zaključenja posla usled pretnji konkurencije, **izveštavanje o statusu**, **definisanje prelomnica**, odnosno - *milestones* (obrada jedne prodajne prilike ima dimenziju projekta). S obzirom na kolaborativnu prirodu obrade, ovaj deo sistema mora da podržava i ostvarivanje relacija jedne prodajne prilike sa eksternim podacima, kao što su dokumenti, e-mailovi, itd.

'Alo majstore

Osnova *customer-centric* koncepta poslovanja je prisan odnos sa klijentom. Intenzitet odnosa sa potencijalnim mušterijama je najveći u periodu u kome oni predstavljaju prodajnu mogućnost koja sazreva u priliku i konačno u narudžbinu. Da li to znači da sada klijenta treba da zaboravite samo zato što je ugovor zaključen ?

Naprotiv - vaše mušterije su najbolji reklamari vaših proizvoda i usluga. Njihovo neskriveno zadovoljstvo je najjači generator novih prodajnih mogućnosti i prilika. Dobar glas i ugled jedne firme se ne ogleda samo u kvalitetu proizvoda i usluga koje ona nudi, već i snazi i mogućnostima da njihovom korisniku u svakom trenutku, za najkraće vreme, izađu u susret **savetom** za efikasno korišćenje, **rešenjem** mogućeg problema ili snishodljivom **čestitkom** za pravilnu upotrebu. Sve to je zadatak još jedne funkcije savremenog CRM sistema – **korisničkog servisa**. Šta je korisnički servis u modernom poslovanju i kako se njegova funkcija ostvaruje uz pomoć CRM sistema ? Odgovor na to pitanje ćete dobiti u narednom broju Internet Ogljedala.