

Sprzedaż

Dlaczego niektóre firmy nie mają problemów ze sprzedażą?

JERZY JAKUBOWSKI

Sprzedaż jest dziedziną specyficzną. Bardzo trudno jest przewidzieć, co potencjalny klient zrobi, jak zareaguje, jaką strategię wybierze i zastosuje. Sprzedawca musi znać swoje możliwości, mieć swój „plan gry”, który wykona sprawnie, precyzyjnie i z wiarą. Aby być dobrym w sprzedaży należy zrozumieć podstawy tego zawodu. Zrozumienie podstaw nie polega na przeczytaniu poniższego tekstu, ale na rozpoczęciu budowania własnej strategii działania w obszarze tej profesji.

Autor tekstu jest niezależnym konsultantem (Grupa Doradcza) zarządzania sprzedażą, strategią i metodami team building oraz w dziedzinie systemów informatycznych klasy ERP/CRM. Od ponad 10 lat doradza i pomaga wdrażać rozwiązania informatyczne dla biznesu. Współpracował ze znanymi i renomowanymi dostawcami rozwiązań informatycznych, takich jak IFS, ORACLE, Siebel, a przez ostatnie cztery lata z Microsoft Business Solutions z produktem Navision. Brał udział lub wspomagał wiele projektów sprzedażowo-wdrożeniowych, jest laureatem nagrody magazynu Businessman – „Jak zainwestować 5000 dolarów”. E-mail: jurek.jakubowski@gmail.com

Handlowcem, sprzedawcą nie rodzimy się. My nim się stajemy. Niektórzy zostają sprzedawcami ze względu na wykształcenie, umiejętności, doświadczenie, uwarunkowania zewnętrzne, które pozwalają im potem „prześliznąć” się po rynku pracy. Gdy jednak doświadczą presji czasu, działań konkurencji, prowizyjnego systemu wynagradzania, wielu z nich wiednie i odchodzi. Nie dociekają powodów takiego stanu rzeczy i brak im zrozumienia, czym tak naprawdę zawód sprzedawcy w istocie jest.

Tylko ci sprzedawcy, którzy są w stanie na bieżąco analizować swój sukces (albo porażkę) mogą przetrwać i rozwijać się.

Analiza sukcesu i motywacji

Sukces dla wielu z nas, niezależnie od zajmowanego stanowiska, miejsca pracy, zależy od zdolności do motywowania innych ludzi w osiągnięciu założonych celów. Na przykład prezes motywuje swoich dyrektorów, a Ci z kolei tych, którzy są pod nim. Podobnie rzecz ma miejsce ze sprzedawcą. Sprzedawca musi motywować swoich prospektów, aby podjęli oni działania na jego korzyść. Bywają sytuacje, kiedy motywować musi jednocześnie nawet kilka osób by osiągnąć swoje cele. Rozumienie motywacji działań okazuje się być jednym z ważniejszych elementów w sprzedaży. Zastanówmy się nad definicją motywowania.

Motywowanie jest zdolnością do czynienia wysiłków w osiągnięciu postawionych celów przy jednoczesnym zaspakajaniu indywidualnych potrzeb biorących udział w pracy ludzi. Ponieważ motywowanie wymaga wysiłku, pochłania energię. Wydatkowana energia musi być rekompensowana spełnieniem oczekiwań i zaspakajaniem potrzeb. W każdej chwili, gdy pojawia się potrzeba, pojawiają się również napięcia, które towarzyszą procesowi zaspakajania tych potrzeb. Każdy, kto wie jak dopasować cele do potrzeb i poradzić sobie z występującymi w tym procesie napięciami osiągnie sukces. Szczególnie w sprzedaży.

Sukces jest osiągnięty dzięki zaplanowanym wcześniej celom i przechodzeniu od zadań do zadań w uporządkowany, spójny sposób. Jak daleko można zejść w swych indywidualnych poczynaniach, jeżeli rzeczywiście opanuje się motywowanie innych? Gdzie byłibycie teraz, gdybyście wiedzieli jak rozpoznawać potrzeby i dopasować je do założonych planów oraz własnych celów? Dokąd można zejść, gdyby była do dyspozycji prosta formuła postępowania, którą ktoś wcześniej opracował i oddał Wam do dyspozycji?

Proces sprzedaży

Aby przeanalizować proces sprzedaży należy stworzyć uporządkowaną, systematyczną metodę postępowania – procedurę. W pierwszej kolejności przy budowaniu procedury należy analizę podzielić na dwie części:

1. Jakie są moje własne cele?
2. Jaki jest obraz tych celów z punktu widzenia innych?

Krok 1 jest zazwyczaj prosty do osiągnięcia. Każdy z nas ma bowiem naturalną skłonność do mówienia o tym, czego oczekuje od innych. Problem zaczyna się jednak wtedy, gdy nam odmówią.

Przykłady:

- Potencjalny Klient powiedział NIE wobec przedstawionej mu oferty, pomimo przepracowanych z nim godzin przy prezentacjach oraz analizach dobrego wskaźnika zwrotu z inwestycji.
- Potencjalny Klient nie zaakceptował oferty i w ogóle jej nie wziął poważnie pod uwagę.

Jesteśmy ekspertami w mówieniu innym tego, co możemy dla nich zrobić, albo co inni mają dla nas zrobić. „Padamy”, gdy musimy opowiedzieć historie Z ICH PUNKTU WIDZENIA. Nie umiemy motywować do działania, ponieważ nie dysponujemy analizą motywów działania. Bez takiej analizy w obliczu Klienta nie wiemy co mamy począć.

Pięć kroków skutecznej sprzedaży

Istnieje pięć kroków oraz dwa punkty widzenia by być skutecznym w sprzedaży. Najpierw spójrzmy na te pięć kroków: UIPDA. Uwaga, Interes, Pragnienie, Decyzja, Akcja.

UWAGA odnosi się do zdolności zyskania efektu lubienia, szacunku i wiarygodności w oczach Klienta. Sprzedawca musi być lubiany i szanowany. Celem jest tu wywarcie pozytywnego wrażenia. Gdy, na przykład, spotykamy się z osobami decyzyjnymi, naszą przychylność pozyskujemy technikami związanymi z prowadzeniem konwersacji, prezentowania własnej osoby jako „równy”, etc. Stosowanie odpowiednich technik pozwoli na korzystne pozycjonowanie procesu sprzedaży.

INTERES – w tym kroku staramy się określić interes jaki może mieć nasz prospekt w wyniku zastosowania naszego produktu lub oferowanych usług. Może to być osiągnięte poprzez prezentowanie przykładów zastosowań i korzyści jakie to za sobą niesie. Pamiętaj jednak trzeba o tym, że korzyści nie generują interesu. Produkt lub usługa musi być zastosowana w odpowiedniej sytuacji, aby mogła być interesem. Dzieje się tak tylko wtedy, gdy korzyści powiązane są potrzebami i tylko wtedy.

PRAGNIENIE – w tej fazie cyklu sprzedaży należy zbudować u prospektu pragnienie posiadania produktu bądź usługi jaką proponuje nasza firma. W praktyce oznacza to również, że trzeba być gotowym do radzenia sobie z wymaganiami, zastrzeżeniami i obiekcjami, jakie może mieć potencjalny Klient w stosunku do proponowanego rozwiązania, produktu bądź usługi. Najczęściej stosowane techniki to prezentacje, wizyty lub listy referencyjne, raporty niezależnych firm konsultingowych.

DECYZJA – idąc dalej, w kolejnej fazie cyklu sprzedaży prospekt musi być zmotywowany do podjęcia decyzji. Można tu zastosować techniki zamknięć, które przekonują Klienta do zakupu.

AKCJA – ostatnia faza cyklu sprzedaży to sytuacja, kiedy prospekt zostaje zmotywowany do natychmiastowego działania. Aby się tak stało, zamknięcie musi być połączone z korzyściami w ten sposób, aby umożliwiło natychmiastowe podjęcie aktu zakupu.

Opóźniona decyzja nie jest decyzją w ogóle!

Prócz pięciu faz opisanego powyżej cyklu sprzedaży należy jeszcze pamiętać o tym, że istnieją dwa punkty widzenia w procesie sprzedaży. Twój punkt widzenia oraz punkt widzenia prospektu tj. potencjalnego Klienta. Poniżej znajduje się taka sytuacja, przedstawiona w ujęciu tabelarycznym:

Twoje cele	Punkt widzenia prospektu
UWAGA	Czy Cię lubię i mam dla Ciebie szacunek?
INTERES	Jak możesz mi pomóc w mojej sytuacji?
PRAGNIENIE	Czy dasz sobie radę z moimi wymaganiami?
DECYZJA	Czy to najlepsza rzecz do zrobienia teraz?
AKCJA	Czy mam działać teraz? Kiedy?

Poruszając się od etapu do etapu cyklu sprzedaży, należy pamiętać o tym, że nie można przejść do następnego, jeśli nie został ukończony etap poprzedni, którego cele zostały osiągnięte, a zadania zrealizowane. Inaczej trzeba będzie się wracać i powtarzać z klientem poszczególne etapy. Doświadczenie uczy, że powtarzanie któregoś z etapów, pogarsza utrzymanie UWAGI utrudniając budowę PRAGNIENIA, a w rezultacie podjęcie DECYZJI.

Zastrzeżenia? Obiekcje?

Nie, to tylko pytania

Kiedy już spotkasz się z Klientem, zadasz mu swoje pytania i „wyluszczysz” z czym przychodzisz, spotkasz się z obiekcjami bądź zastrzeżeniami, jakie Klient wyrazi w kontekście powodów Twojej wizyty. Dla wielu sprzedawców owe obiekcje bądź zastrzeżenia odbierane są jako „negatywne sygnały”. Tymczasem w wielu wypadkach owe zastrzeżenia i obiekcje nie są niczym innym, jak źle postawionymi PYTANIAMI. Profesjonalny sprzedawca ma obowiązek rozpoznać takie sytuacje i przygotować odpowiedź tak, jakby to była odpowiedź na zadane pytanie. Istnieją dwa sposoby radzenia sobie w takich sytuacjach:

- Pozwól Klientowi się wygadać, nie poganiaj go i nie przerywaj. Bądź pewien tego, że rozumiesz o co mu chodzi.
- Potraktuj obiekcję lub zastrzeżenie jak pytanie.

Najczęściej spotykane zastrzeżenia i obiekcje:

Zwyczajowe – występują, gdy Klient lub prospekt zachowuje się w sposób nie do końca zrozumiały i wypowiada kwestie, które godzą nawet w jego interesy. Zawsze się tak zachowuje, gdy widzi sprzedawcę. Ten typ zachowania może okazać się trudny do pokonania i w rezultacie do osiągnięcia celów Twojej sprzedaży.

Strach, Obawa – występuje wtedy, kiedy Klient lub prospekt czuje nadchodzące ryzyko lub utratę czegoś i ocenia rzeczy poniżej swoich możliwości.

Cena – dzieje się tak wtedy, gdy Klient ocenia, że koszty są większe aniżeli osiągnięte korzyści.

Skarżenie się i narzekanie – ma miejsce wtedy, kiedy odczuwane lub wyrażone jest niezadowolenie przez Klienta lub prospektu.

Szczegóły – odnosi się do sytuacji, gdy prospekt nie uwierzy w cokolwiek, zanim nie pozna szczegółów. Np. chce znać skład chemiczny aspiryny, albo z jakich modułów składa się ERP i co one robią, etc.

Brak informacji – przejawia się w różnych sytuacjach, a szczególnie wtedy, kiedy: sprzedawca nie dostarczył poszukiwanych informacji, zapomniał lub nie zrozumiał niektórych faktów, Klient lub prospekt nie ma dostatecznej wiedzy technicznej, aby mógł w pełni zrozumieć co do niego się mówi i jakie są tego konsekwencje, nie potrafi sobie wyobrazić korzyści z zakupu, wyjaśnienia sprzedawcy są nieprecyzyjne i mylące.

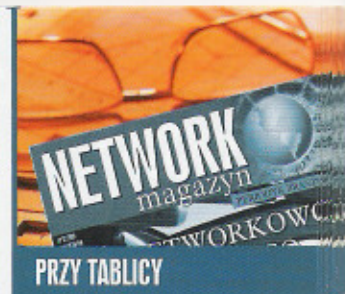
Konkurencja – pojawia się wtedy, kiedy Klient lub prospekt porównuje korzyści lub jakość produktów i usług mając przed sobą wiele propozycji i wierzy w to, że oferta konkurencji może mu przynieść większe korzyści.

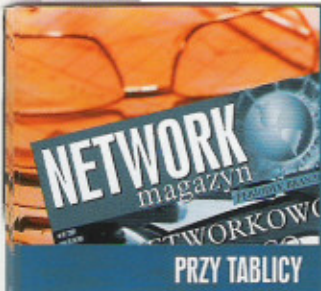
Metoda sprzedaży

Procesy sprzedaży o których wcześniej była mowa muszą być dopasowane do charakteru produktów bądź usług i strategii, jaka zostanie obrana. Inaczej sprzedaje się dobra inwestycyjne, oprogramowanie, towary szybko zbywalne, komputery, ubezpieczenia, fundusze inwestycyjne, etc. Modele sprzedaży mogą dotyczyć kanału sprzedaży bezpośredniej, pośredniej, web lub być ich kombinacjami. W toku rozwoju i nabywania doświadczeń firmy posługują się metodami sprzedaży, które w sposób metodyczny i sformalizowany określają sposoby postępowania w poszczególnych etapach procesu sprzedaży UIPDA. Firmy, które nie mają wykształconej bądź wyuczonej metody sprzedaży cechuje:

- Każdy sprzedawca w organizacji stosuje własną metodę sprzedaży,
- Brak komunikacji i identyfikacji zdarzeń w procesie sprzedaży widzianych przez pryzmat całej organizacji,
- Brak precyzyjnego planowania sprzedaży (forecast) i planowania przychodów,
- Brak systemu miar i osiągnięć oraz sposobu ich raportowania,
- Brak wglądu w ogólną sytuację procesu sprzedaży i trudność w jego usprawnianiu,
- Dużo wysyłanych maili,
- Dużo Excel'a,
- Brak jednego źródła danych o prospektach, Klientach i historii zdarzeń.

Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest wysoki koszt pozyskania Klienta, niska produktywność sprzedaży i często po prostu chaos. Sprzedaż jest nieokreślona i nie jest przewidywalna. Całą firmą w takim stanie nie jest łatwo konkurować na rynku. Często jest to po prostu walka o przetrwanie. Komputery i rozwój technologii sprawiły, że pojawiły się programy CRM. Wielu sądziło, że dzięki temu automatycznie rozwiązane zostaną wszelkie problemy ze sprzedażą,





a wyniki poszybują jak rakieta – pionowo do góry. Tak się nie stało. Wielu menedżerów rozczarowało się i mówiło o nieudanych wdrożeniach. W Polsce brak wykształconych metod sprzedaży i często niski poziom kultury prowadzenia biznesu był powodem wielu

nieporozumień i frustracji. Szczególnie gdy wziąć pod uwagę wysoką cenę ówczesnych rozwiązań CRM. Oczywiście byli również tacy, którzy zauważyli szansę jaką niesie technologia, odwzorowali swoje procesy sprzedaży w programach komputerowych i osiągnęli nieprzeciętne wyniki.

Cele sprzedaży

Jak to bywa w każdej aktywności biznesowej, o sukcesie decyduje wizja, strategia i plan tego, co się chce osiągnąć. Analogicznie rzecz się ma ze sprzedażą. Do celów jakie chce się osiągnąć przy budowaniu organizacji sprzedażowej pod uwagę brane często jest:

- Zaadaptowanie i wdrożenie sprawdzonej, działającej metody sprzedaży,
- Przeszkolenie i nauczenie metodyki sprzedaży menedżerów w całej organizacji,
- Doskonalenie metod w uzyskiwaniu wyników,
- Jedna baza danych dotycząca sprzedaży, a najlepiej całego biznesu,
- Wspieranie metody sprzedaży rozwiązaniem klasy CRM.

Miary w osiąganiu rezultatów w sprzedaży dotyczyć mogą:

- Efektywność sprzedaży:
 - Lejek sprzedaży (pozycja w procesie sprzedaży),
 - Produkt Mix,
 - Klient Mix,
 - Precyzja planowania (forecast).
- Wydajność:
 - Pomiar i oceny miesięczne, kwartalne, roczne – raporty.

Metoda sprzedaży:

- Do wyboru, np. arkusze Miller Heiman – www.millerheiman.com
- Innym sposobem podejścia do metody sprzedaży jest skorzystanie z metody, która bazuje na zasadzie Pareto, a w zarysie ilustruje ją rysunek poniżej.

Najczęściej ma ona zastosowanie w firmach nastawionych na wyniki w krótkim horyzoncie czasowym, gdzie nie metoda i jakość obsługi Klienta jest ważna, a aktywność i wyniki (www.donmastrangelo.com).

Podsumowanie

Z punktu widzenia organizacji sprzedaży ważne jest dobranie i zaadaptowanie metody sprzedaży. Jeżeli sprzedaż jest złożona, akcje marketingowe muszą przechodzić w szansę sprzedaży, które podlegają cyklom i ostatecznemu zamknięciu procesu sprzedaży. Dalej praktykowana jest opieka posprzedażna Klienta i szukanie warunków do sprzedaży typu up-selling lub cross-selling. Długość, czas trwania cyklu sprzedaży, często determinuje wybór metody. Przy dłuższych cyklach, wielomiesięcznych, metoda sprzedaży ma charakter strategiczny i zmusza do wielu analiz sytuacji i oceny pozycji w sprzedaży. Przy prostszej sprzedaży metoda zbliżona jest do zadań, które sprzedawca musi wykonać w wyznaczonym czasie. Dopiero zaadaptowanie metody oraz wspomaganie jej systemem CRM może być początkiem większej produktywności w sprzedaży i przyczynić się do zrozumienia procesu i w dalszej konsekwencji do jego ulepszania.

Ludzie zaangażowani w proces sprzedaży dzielić się będą wiedzą. Będą się doskonalić i nabywać umiejętności niezbędne do osiągania sukcesu. Poprawie ulegnie kondycja finansowa firm, zaś zarobki handlowców staną się ponadprzeciętne.

