

 White Paper

Klucz do sprzedaży w tych niespokojnych czasach: Potrzeba perspektywy

Artykuł prezentujący wnioski firmy Miller Heiman Group

Kto mógł przypuszczać 10 lat temu, że sprzedaż stanie się jeszcze trudniejsza?

Obecnie konkurencja jest jeszcze silniejsza a sprzedawcy czują rosnącą presję zwiększania zysków. Na dodatek, coraz bardziej świadomi klienci czują podobną, coraz większą presję, aby podejmować mądre decyzje zakupowe. Mimo świadomości wszelkich niedoskonałości związanych z przewidywaniem przyszłości, jest mało prawdopodobne, aby kierunek tych trendów uległ w najbliższym czasie zmianie.¹

Sprzedawcy ciągle napotykają nowe wyzwania. Żeby odnieść sukces muszą korzystać ze zdobyczy technologii, dzięki którym mogą podejmować szereg strategicznych działań. Jednak nawet takie "zaawansowane" umiejętności nie wystarczą, jeśli sprzedawca nie potrafi pokierować relacjami z klientem w taki sposób, aby prowadziły one do podejmowania przez klienta obustronnie korzystnych decyzji. Klienci nie chcą już słuchać sprzedawców, którzy nie starają się zrozumieć ich potrzeb, obaw i wątpliwości. Mają już dość wyuczonych formułek sprzedażowych, które nie mają związku z ich konkretnymi potrzebami i celami. Wolą kupować rozwiązania, które nie tylko spełniają ich oczekiwania, ale też są oferowane przez kogoś, z kim się dobrze współpracuje, kto bierze odpowiedzialność i potrafi przedstawić atrakcyjną perspektywę.

Niewielu sprzedawców pamięta jeszcze czasy, kiedy klienci całkowicie polegali na sprzedawcy w kwestii szczegółowych informacji na temat oferowanych produktów i usług. A mimo to, nawet najlepiej poinformowani klienci nadal odczuwają pilną potrzebę:

- godzenia sprzecznych wymagań, stawianych im samym.
- zaufania do wiedzy oraz intencji sprzedawców i ich organizacji. oddzielania faktów od fikcji –
- pożytecznych informacji, a nie konkurencyjnej dezinformacji – w morzu informacji dostępnych na urządzeniach mobilnych.

Aby zaspokoić te wymagania i potrzeby, sprzedawcy powinni posiadać udoskonalony zestaw umiejętności, który pozwoli im odnieść sukces w tych niespokojnych czasach. Coraz częściej wymaga się od sprzedawców, aby potrafili zapewnić klientom wartość dodaną poprzez budowanie długotrwałych, obopólnie korzystnych relacji. Cała relacja sprzedawca-klient uległa zmianie. Działania, które jeszcze niedawno zapewniały przekucie „kontaktu” w „sprzedaż”, obecnie wymagają od sprzedawców większej finezji i świadomości. Brutalna prawda jest taka, że obecnie klienci oczekują od produktów i usług, które kupują natychmiastowych i mierzalnych efektów.

¹ Patrz „Niespokojne czasy”, strona 2.

² Patrz CSO Insights, Sales Best Practices Study: The Pursuit of World-Class Performance, 2014. Badanie to poszerza nasze badanie z 2013, The Growing Gap Between Good and Great, dzięki któremu określiliśmy trzy kluczowe cechy światowej klasy organizacji sprzedażowych: baza kluczowych klientów, kultura współpracy i kalibracja sukcesu.

“ Prośba o informacje przekonuje bardziej, niż udzielenie informacji. ”

Co w takim razie wyróżnia tych, którzy osiągają obecnie sukces w sprzedaży mimo tak wielu trudności? Było to główne pytanie postawione przez CSO Insights w kompleksowym, stale prowadzonym badaniu złożonych praktyk związanych ze sprzedażą

B2B i zarządzaniem powiązanych procesem sprzedażowym.² Wykorzystując wyniki prowadzonego badania, niniejszy artykuł prezentuje podstawowe cechy i umiejętności profesjonalnego sprzedawcy w dzisiejszych czasach.

Niespokojne czasy

Obecne, złożone środowisko sprzedaży B2B stawia przed nami szereg nowych i wymagających wyzwań, takich jak:

Wyzwania związane z zespołem ds. zakupów

- Różni interesariusze i komisje na różnych poziomach
- Brak porozumienia pomiędzy interesariuszami
- Niedostępność ostatecznej osoby decyzyjnej
- Dział zakupów blokuje dostęp do interesariuszy
- Interesariusze z awersją do ryzyka
- Zwiększony dostęp klienta do informacji
- Klienci zdezorientowani przez własny proces zakupowy

Wyzwania związane z systemami i procesami

- Krótsze cykle sprzedażowe by sprostać większym zamówieniom
- Długi cykl zakupowy klienta
- Zbyt późne wejście w proces zakupowy klienta
- Nacisk na cenę zawężający opcje

Wyzwania związane z działem sprzedaży

- Niedostępność wewnętrznych ekspertów
- Brak czasu na koordynację działań zespołowych
- Brak poczucia pilności wśród członków zespołu
- Niedostosowanie marketingu do potrzeb klienta
- Nietrzymanie złożonej obietnicy

Wyzwania związane z konkurencją

- Brak wyraźnego wyróżnienia się na tle konkurencji
- Lepsze rozwiązania oferowane przez konkurencję
- Ugruntowana pozycja konkurencji
- Konkurencja oferująca niskie ceny
- Brak globalnego zasięgu

Portret światowej klasy sprzedawcy

Łatwo odróżnić profesjonalnego sprzedawcę. Osiąga on znacznie lepsze niż inni wyniki w kilku kluczowych obszarach:

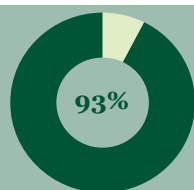
- Ilość potencjalnych szans sprzedaży
- Pozyskiwanie nowych klientów
- Średnia wysokość transakcji z danym klientem
- Wzrost ilości dotychczasowych klientów rok do roku
- Wielkość sprzedaży



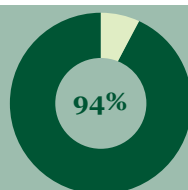
Aby osiągać wysokie wyniki w tych obszarach, najlepsi sprzedawcy zapewniają swoim klientom rozwiązania, które spełniają ich wyraźne i bieżące potrzeby. Podczas naszego badania przeprowadzonego w 2014 roku, aż 93 procent „światowej klasy sprzedawców”, którzy osiągają wysokie wyniki w kluczowych obszarach, twierdziło, że doskonale rozumieją sytuację klienta zanim zaproponują mu konkretne rozwiązanie. Wykorzystując to dogłębne zrozumienie najważniejszych potrzeb swoich klientów, sprzedawcy ci wiedzą, jak tworzyć rozwiązania, które zapewniają dokładnie takie rezultaty jakich oczekują klienci.

Czy jest to zatem wyłącznie kwestia wrodzonego talentu, który albo się ma albo nie?

Rzadko kiedy. Jak zauważyliśmy, światowej klasy sprzedawcy, zarówno ci z ogromnym talentem do sprzedaży jak i ci bez takiego talentu, doskonale i stosują dostownie kilka kluczowych umiejętności. Umiejętności te pozwalają im nawiązywać obustronnie korzystne relacje, nawet z takimi klientami, którzy wykazują zastrzeżenia lub obojętność w stosunku do oferty. Tak jak w przypadku każdej innej umiejętności, nabycie i opanowanie do perfekcji danej umiejętności zależy od jej świadomego uczenia się, ćwiczenia i stosowania, co w rezultacie staje się nieświadomą kompetencją. Nasze długotrwałe badania pozwoliły nam baczniej przyjrzeć się tym umiejętnościom, dzięki określeniu kluczowych cech najlepszych sprzedawców. Dzięki temu odkryliśmy najważniejszą cechę – ci, którzy osiągają najlepsze wyniki koncentrują się na potrzebach klientów. Ci, którzy osiągają słabsze wyniki, koncentrują się na własnych potrzebach. W następnym rozdziale przedstawiamy trzy niezbędne cechy światowej klasy sprzedawcy: współpraca, branie odpowiedzialności i prezentowanie perspektywy. Cechy te idą w parze z kluczowymi umiejętnościami sprzedażowymi, które decydują o sukcesie w dzisiejszym wymagającym świecie.



93% światowej klasy sprzedawców twierdzi, że dokładnie zrozumieli sytuację klienta, zanim zaproponowali mu konkretne rozwiązanie.



Według 94% światowej klasy sprzedawców, różne działy ich organizacji współpracują ze sobą w celu pozyskania dużych kontraktów.

² Patrz CSO Insights, Sales Best Practices Study: The Pursuit of World-Class Performance, 2014. Badanie to poszerza nasze badanie z 2013, The Growing Gap Between Good and Great, dzięki któremu określiliśmy trzy kluczowe cechy światowej klasy organizacji sprzedażowych: baza kluczowych klientów, kultura współpracy i kalibracja sukcesu.

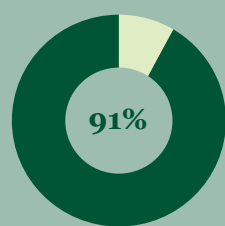
1. Współpraca

Według 94 procent najlepszych sprzedawców biorących udział w naszych badaniach przeprowadzonych w 2014 roku, różne działy współpracują ze sobą w ramach ich organizacji w celu pozyskania dużych kontraktów. I nie ma w tym nic dziwnego. Sfinalizowanie dużej transakcji prawie zawsze wymaga zbiorowego wysiłku. Dział marketingu, dział operacyjny w ramach działu sprzedaży, mobilne zespoły sprzedażowe, dział wsparcia klienta a nawet dział transportu, wszystkie poszczególne jednostki światowej klasy organizacji traktują każdą sprzedaż jak wygraną dla wszystkich. Najlepsi sprzedawcy pełnią w zespole sprzedażowym rolę katalizatora wykorzystując różnorodne umiejętności pozwalające wzmocnić wpływ całego zespołu.

Nie dziwi zatem fakt, że 91 procent najlepszych sprzedawców biorących udział w naszym badaniu przeprowadzonym w roku 2013 opisało kulturę organizacji jako opartą na współpracy.

Poniżej przedstawiamy kluczowe wnioski dotyczące współpracy:

- Sprzedawcy, którzy nie osiągają wymaganych wyników nie dostrzegają znaczenia wewnętrznego zespołu wsparcia. Ci, którzy osiągają wyjątkowe wyniki, potrafią umiejętnie współpracować z innymi, aby osiągać założone cele.
- Współpraca to nie dzieło przypadku. Menedżerowie powinni wspierać kulturę współpracy za pomocą systemów wynagradzania i doceniania, które zachęcają do pracy zespołowej.
- Dział operacyjny w ramach działu sprzedaży musi sprawić, aby zarządzanie wiedzą i pozostałe systemy wspierające promowały współpracę pomiędzy pracownikami na różnych stanowiskach.



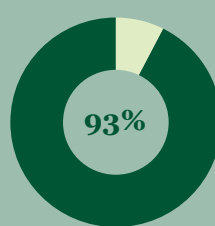
Według 91% światowej klasy sprzedawców kultura w ich organizacji opiera się na współpracy.

2. Branie odpowiedzialności

Według dziewięćdziesięciu trzech procent światowej klasy sprzedawców biorących udział w naszym badaniu w 2014 roku, ich wskaźniki wyników są spójne z celami biznesowymi organizacji. Aby osiągnąć założone cele najlepsi sprzedawcy biorą za nie odpowiedzialność zarówno przed organizacją jak i przed klientami. Podsumowując, najlepsi sprzedawcy wiedzą, jak budować relacje, które potrafią potężyć potrzeby klienta ze standardami i oczekiwaniami stawianymi przez kadrę zarządzającą. Znają swoje cele sprzedażowe i starają się je osiągnąć w najlepszy (niekoniecznie najszybszy) sposób. Postępują zgodnie ze sprawdzonymi przez organizację strategiami i uczą się na przykładach z zewnątrz. Skuteczni liderzy sprzedaży wspierają ze swojej strony branie odpowiedzialności, wdrażając wskaźniki mierzące wyniki działań, które przyczyniają się do osiągnięcia sukcesu, często wykorzystując technologię, aby powiązać podejmowane działania z wynikami.³

Poniżej przedstawiamy kluczowe wnioski w kwestii brania odpowiedzialności:

- Profesjonalni sprzedawcy biorą odpowiedzialność za osiągnięte wyniki oraz sukces zespołu.
- Opierają swój sukces na sukcesie klientów. Innymi słowy wiedzą, że ich długoterminowy sukces zależy od sukcesu ich klientów.
- Więcej nie zawsze znaczy lepiej. Skuteczni liderzy sprzedaży rozumieją, które działania przyczyniają się do osiągnięcia sukcesu i tworzą dla nich odpowiednie wskaźniki pomiaru.
- Organizacje powinny przeanalizować systemy, które nie łączą działań sprzedażowych z osiąganymi wynikami.



Według 93% światowej klasy sprzedawców wskaźniki oceniające osiągnięte przez nich wyniki są spójne z celami organizacji.

³ Badanie Sales Best Practices Study przeprowadzone przez CSO Insights w 2013 roku określa taki rodzaj wykorzystania technologii jako „Kalibrowanie sukcesu” [„Calibrate for Success”].

3. Perspektywa

Prezentowanie klientowi perspektywy jest naturalnym wynikiem dobrej współpracy oraz odpowiedzialności. Tworząc perspektywę, najlepsi sprzedawcy zbierają informacje i pokazują klientowi, w jaki sposób zaoferowane mu kompleksowe rozwiązanie zaspokoi jego potrzeby. Dla porównania, przeciętni i słabi sprzedawcy koncentrują się na zaprezentowaniu samego rozwiązania, przez co klient nie rozumie, jaką wartość może mieć dla niego kolejny krok. Wspólna perspektywa, dopasowana do potrzeb danego klienta buduje zaufanie i pozwala przejść do kolejnego etapu sprzedaży. Raz zdobyte zaufanie pozwala najlepszym sprzedawcom uzyskać od klienta bardziej precyzyjne informacje, na podstawie których mogą przedstawić klientowi najlepsze rozwiązania. Tak zaprezentowana perspektywa ukazuje powiązanie proponowanego rozwiązania z pilnymi potrzebami klienta, dzięki czemu może on podjąć obopólnie korzystną decyzję.⁴ Aby udowodnić klientowi, że była to dobra decyzja, cała infrastruktura wsparcia, czyli kadra zarządzająca działu sprzedaży, marketing, dział operacyjny w ramach działu sprzedaży oraz mobilne zespoły sprzedażowe powinny skoncentrować się na kliencie.

Poniżej przedstawiamy kluczowe wnioski dotyczące perspektywy:

- Profesjonalni sprzedawcy stawiają klienta w centralnym punkcie poznając jego potrzeby i dopasowując do nich oferowane rozwiązanie.
- Dział marketingu musi współpracować z działem sprzedaży tak aby reklama i materiały reklamowe podkreślały korzyści oferowanego rozwiązania. Dodatkowo należy zapewnić możliwość ich łatwego dostosowania do konkretnych potrzeb klienta.
- Dział ds. operacyjnych w ramach działu sprzedaży musi zapewnić odpowiednią strukturę (wliczając w to technologie, plan wynagradzania i system raportowania), umożliwiającą skoncentrowanie się na kliencie.

Współpraca, branie odpowiedzialności i tworzenie perspektywy to cechy, które składają się na światowej klasy sprzedawcę. Jednak cechy te same w sobie, niezależnie czy prezentowane przez konkretnego sprzedawcę, czy też przez całą organizację, nie sfinalizują transakcji. Jedynie umiejętności wykorzystane podczas ukierunkowanego dialogu z klientem pozwolą sfinalizować sprzedaż.

Umiejętności, które wzmacniają wszystkie pozostałe

Czyż nie byłoby wspaniale, gdyby każdy sprzedawca posiadał swego rodzaju szwajcarski szczyrzyk, urządzenie wyposażone we wszelkie niezbędne narzędzia/umiejętności przyczyniające się do osiągania sukcesów w sprzedaży? Jednak to czego tak naprawdę sprzedawcy potrzebują to rosyjska matryoszka – różnego rodzaju umiejętności, od taktycznych po strategiczne, a każda z nich zawarta w kolejnej.⁵ Najlepsi sprzedawcy podejmują szereg różnych i jednocześnie uzupełniających się i równie istotnych działań obejmujących między innymi opracowywanie szeroko zakrojonej strategii, poszukiwanie klientów, zarządzanie kanałami sprzedaży, kanałami i klientami, rozumienie procesu zakupowego klienta i prowadzenie negocjacji.

Szczęśliwie, kluczem do tych uzupełniających się zdolności jest pojedynczy zestaw umiejętności istotny na niemalże każdym etapie kontaktu z klientem, a mianowicie sprzedaż przez zaspokajanie potrzeb. Najlepsi sprzedawcy potrafią skutecznie zarządzać kontaktem z klientem prowadząc z nim dialog w celu odkrycia i zaspokojenia odpowiednich potrzeb biznesowych. Dzięki temu, sprzedawca przechodzi do kolejnego etapu procesu sprzedaży i nawiązuje obustronnie korzystne relacje z klientem. Jakie umiejętności składają się na Sprzedaż zaspokajania potrzeb?

Światowej klasy sprzedawcy:

- Angażują klienta podczas rozmowy sprzedażowej poprzez uważne słuchanie, potwierdzanie wypowiedzi klienta, okazywanie mu szacunku i empatii, swobodne poruszanie się w ramach omawianych zagadnień oraz potwierdzanie obopólnego zrozumienia.
- Współpracują w celu określenia celu rozmowy sprzedażowej i płynnie przechodzą od nawiązania dobrej relacji z klientem do sfinalizowania sprzedaży.
- Odkrywają potrzeby klienta ułatwiając otwartą wymianę informacji na temat jego bieżącej sytuacji i potrzeb oraz głębszej, ukrytej potrzeby, która tak naprawdę motywuje do chęci dokonania zakupu.
- Sprawiają, że klient przestaje być obojętny uświadamiając mu niezaspokojone potrzeby.
- Zaspokajają potwierdzone potrzeby opisując w jaki sposób konkretne cechy produktu bądź usługi przyniosą korzyści klientowi.
- Rozwiewają trzy typy wątpliwości jakie najczęściej mają klienci, a mianowicie sceptycyzm, niezrozumienie i wątpliwości.
- Finalizują sprzedaż uzyskując od klienta wyraźne i obopólnie korzystne zobowiązanie, kiedy klient jest już gotów przejść do kolejnego etapu sprzedaży.

⁴ Badanie Sales Best Practices Study przeprowadzone przez CSO Insights w 2013 roku określa taką cechę jako „Klient w centrum uwagi” [„Customer Core”].

⁵ Patrz „Matryoszka światowej klasy umiejętności sprzedażowych” strona 4.

Opanowanie tych umiejętności do perfekcji pomoże każdemu sprzedawcy uzyskać pełne zaangażowanie klienta i utrzymać z nim trwałe relacje biznesowe. Doświadczony sprzedawca skoncentrowany na zaspokajaniu potrzeb, proponuje rozwiązania, które zaspokoją najważniejsze potrzeby, ułatwia podjęcie decyzji zakupowej w oparciu o zebrane informacje oraz buduje długotrwałe relacje oparte na dogłębnym zrozumieniu sytuacji biznesowej klienta.

Centrum uwagi

Dla światowej klasy sprzedawców klient jest zawsze w centrum uwagi. Chcąc zaangażować klienta w najważniejsze etapy sprzedaży, wykorzystują podczas dialogu z klientem swoje kluczowe umiejętności, a mianowicie umiejętność sprzedaży zaspokajania potrzeb. Aby uzyskiwać pożądane wyniki w dzisiejszym wymagającym świecie, pamiętajcie, aby wasi sprzedawcy, zarówno ci doświadczeni jak i nowi, potrafili jedną rzecz, która może wzmocnić wszystkie etapy działań sprzedażowych. W dzisiejszym, nastawionym na „coraz więcej” świecie, to właśnie Sprzedaż poprzez zaspokajanie potrzeb da wam „więcej”.

Rosyjska matrioszka światowej klasy umiejętności sprzedażowych



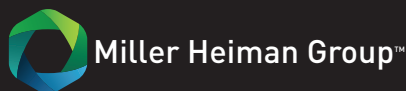
Podobnie jak rosyjska matrioszka, z lalkami umieszczonymi jedna w drugiej, umiejętności prawdziwie profesjonalnego sprzedawcy również kryją się jedna w drugiej. Najlepsi sprzedawcy:

- Wyznaczają jasne cele i strategię dla wszystkich działań sprzedażowych, włącznie z poszukiwaniem nowych klientów.
- Dostosowują własny proces CRM do procesu zakupowego klienta, nadają kierunek działaniom podejmowanym przez zespół ds. sprzedaży i określają wątpliwości kluczowych interesariuszy w organizacji klienta.
- Pilnują, aby klient był zawsze kluczowym elementem wszystkich działań wykorzystując swoje umiejętności sprzedaży przez zaspokajanie potrzeb, co pozwala im umiejętnie zarządzać relacjami z klientem.



O firmie Miller Heiman Group

Miller Heiman Group jest jedną z największych firm na świecie oferujących szkolenia z zakresu sprzedaży i obsługi. Stworzona z takich marek jak Miller Heiman, AchieveGlobal, Huthwaite, Impact Learning Systems i Channel Enablers, firma Miller Heiman Group może pochwalić się ponad 150-letnim doświadczeniem. Nasze rozwiązania oferują więcej możliwości związanych ze sprzedażą i obsługą klienta niż oferta jakiegokolwiek innej firmy z naszej branży. Umożliwiamy wszystkim pracownikom organizacji osiągnięcie wyjątkowych wyników oferując przełomowe wnioski dotyczące wyników sprzedaży, doświadczenia klienta i przywództwa. Oferowane przez nas rozwiązania sprawiają, że nasi klienci mogą budować i z powodzeniem prowadzić skoncentrowane na klientach organizacje przynoszące duże zyski i rozwijające się w skali globalnej. W celu uzyskania dodatkowych informacji, zapraszamy od odwiedzenia naszej strony. Odwiedźcie nas też na LinkedIn, Twitter, Facebook, YouTube i Google+.



MILLER HEIMAN EUROPE GMBH

Office Amberg
Fleurystraße 7 · D-92224 Amberg
Hotline: 00800 573 893 70
www.millerheimangroup.de
info-europe@millerheimangroup.com

Office London
7 Bishopsgate, London EC2N 3AR
(0)203 744 9020
www.millerheimangroup.co.uk
info-europe@millerheimangroup.com

Office Düsseldorf
Roßstraße 96 · D-40476 Düsseldorf
Tel.: +49 (0)211 55 777 00
www.millerheimangroup.de
info-europe@millerheimangroup.com

United Business Development SA
ul. Kolektorska 15 lok. 3
01-692 Warszawa
www.achievegloab.pl
tel: +48 22 379 01 00