



Skuteczna Sprzedaż

piramida rozwoju i dojrzałości w sprzedaży

Zajmując się sprzedażą, niezależnie od branży, co roku stoimy przed tym samym pytaniem: jak rosnąć w następnym, kolejnym i kolejnym roku? **Nasze działania przypominają wspinaczkę górską, w której właśnie zdobyty szczyt, czyli sukces, jest tarasem do zdobycia następnego szczytu.** Często w dyskusjach z menedżerami sprzedaży

omawiamy temat umiejętności osiągnięcia wyników oraz powtarzalności osiągnięć przez poszczególnych przedstawicieli, KAM czy doradców. Zastanawiamy się także, jak zbudować proces, który pozwoli w określonym czasie wykształcić grupę najlepszych przedstawicieli, bazując na „Piramidzie rozwoju i dojrzałości w sprzedaży”.

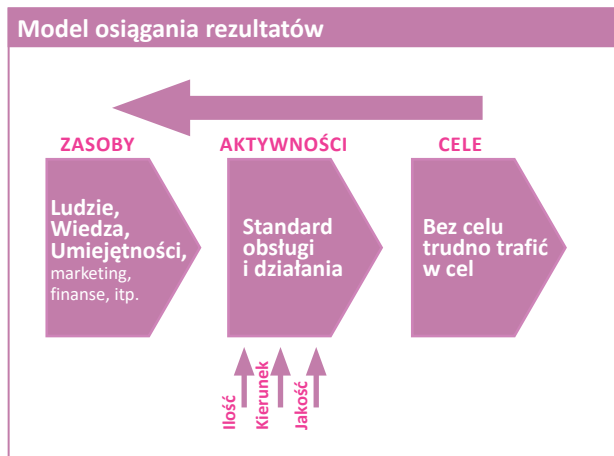
Proces osiągnięcia rezultatów

Każda sprzedaż zaczyna się od **CELU**. Tutaj musimy powiedzieć, że o ile wszyscy rozumieją, co to są plany i budżety firmy, o tyle wciąż nazbyt często zapomina się o celach na portfel, klienta, samą wizytę czy kontakt. Wszyscy wiedzą, że cel musi być SMART (sprecyzowany, mierzalny, ambitny, realny i terminowy), jednak umiejętność codziennego jego formułowania wymaga, jak się okazuje, niezwyklej konsekwencji i determinacji. Dodatkowo, w ciągle zmieniającym się otoczeniu, gdzie konkurencja jest coraz bardziej agresywna, a nasze budżety coraz wyższe, sami musimy wypracować sobie sposób wyznaczania celów do klienta. Równocześnie trzeba znaleźć własny sposób ciągłego przekraczania „strefy komfortu” dla realizacji celów, inaczej zje nas strach przed porażką. Jak mawia Brian Tracy w „Strategiach Skutecznej Sprzedaży”, strach jest głównym powodem porażki w sprzedaży. Nie stawiamy celu, bo boimy się, że go nie zrealizujemy, a ponieważ go nie stawiamy to naprawdę go nie realizujemy!

Drugim filarem osiągnięcia rezultatów są **AKTYWNOŚCI** – czyli **ile działań, jak często powtarzanych, właściwie ukierunkowanych oraz, co ważne, odpowiedniej jakości** powinniśmy skierować na rynek. Aby osiągać i przekraczać cele musimy zbudować **STANDARZY DZIAŁANIA** i wciąż je weryfikować. Dopracowanie standardów działania w każdej firmie wymaga swoistej kalibracji, a ich udoskonalanie tak naprawdę nigdy się nie kończy. W tym miejscu trzeba dodać, że z reguły dążymy do tego, aby standard obsługi był stały w określonym czasie. Okazuje się to dobrym założeniem, ponieważ część osób potrzebuje czasu, aby wypracować określoną jakość. Natomiast długookresowo trzeba wciąż pracować nad jakością, rozwijając i udoskonalając to co robimy. W tym obszarze ważna jest także ciągła praca nad segmentacją i targetowaniem, aby odwiedzać klientów najbardziej potencjalnych dla firmy, a nie tych najbardziej przez nas lubianych (oczywiście dobrze, gdy to idzie w parze).

Czasami słyszę jak przedstawiciele mówią, co tam standard wizyty, ja mam dobre relacje i to mi gwarantuje sprzedaż. Tutaj

UWAGA. Po pierwsze dobry standard generuje stabilne powtarzalne wyniki. Po drugie, w dobrych relacjach nie można przekroczyć subtelnej linii, która powoduje, że **od relacji partnerskich** – gdzie obie strony szanują się i rozwijają wspólny biznes (lub działania) – przechodzimy do **relacji zależnej** – w której to klient „naciąga” nas na kolejne ustępstwa we współpracy. Ponadto, gdy słyszę takie stwierdzenie jak powyżej, pytam: „a jak sobie poradzisz ze swoją relacją, gdy firma zmieni warunki współpracy na mniej korzystne lub z ważnego powodu będzie musiała wycofać się z jakiegoś zobowiązania? Jak to wtedy przekażesz klientowi tak, aby nadal z Tobą współpracował na niezmiennym poziomie? Czy też uważasz to za niemożliwe?”



Tym pytaniem przeszliśmy do kolejnego filaru osiągnięcia rezultatów, jakim są **ZASOBY**, czyli właściwi ludzie ich wiedza i umiejętności oraz inne ważne elementy jak marketing, finanse, szkolenia itp. Tym, jakimi cechami charakteryzują się najlepsi sprzedawcy zajmowaliśmy się już kilka razy. Dla mnie ważne są

Reklama



■ CONSULTING

■ SZKOLENIA

■ WDROŻENIA IT

- ⊕ Strategie rozwoju firmy i wzrostu sprzedaży
- ⊕ Strategie PR, Multichannel i CSR
- ⊕ Szkolenia i coaching dla menedżerów, przedstawicieli, KAM, produkcji
- ⊕ Analiza i przygotowanie danych - www.DataIntegrator.pl
- ⊕ Program operacyjny - Wirtualny Członek Zarządu

ZADZWOŃ: 22 298-51-50, 516-546-880
WWW.4VALUE.COM.PL

najnowsze badania Borisa Groysberga, Ashisa Nandy i Nitina Nory, które wykazały, że są firmy, które potrafią zwiększyć liczbę pracowników z grupy A – najlepszych, dzięki odpowiedniemu procesowi składającemu się ze szkoleń, coachingu, mentoringu, rozumienia wyznaczonych celów, wspartego analizą danych i wspólnych wartości. Badacze formułują także tezę, że **dla sukcesu stworzenia wydajnego zespołu składającego się z pracowników grupy A, 30% to cechy zależne od jednostki, a aż 70% od odpowiedniego procesu rozwojowego**. Wymienione badania przenoszą nas zatem do piramidy rozwoju i dojrzałości w sprzedaży.

Piramida rozwoju i dojrzałości w sprzedaży

– opisuje z jednej strony ścieżkę rozwoju przedstawiciela na drodze do osiągnięcia poziomu „Lidera Sprzedaży”, z drugiej pokazuje także jak firmy najczęściej podchodzą do rozwoju zespołów handlowych czy promocyjnych.

I. Na pierwszym poziomie jest wciąż wiele firm, które zatrudniają różne grupy przedstawicieli dając im jedynie wewnętrzne przeszkolenie produktowe, ramy warunków handlowych i pewne podstawy komunikacji do klientów. Przedstawiciel taki bazuje głównie na swoich naturalnych predyspozycjach oraz zdobywanym doświadczeniu. Często pomimo długiego

stażu nie wychodzi poza rolę „Chodzącej ulotki” lub „Sprzedawcy promocji”, bazując głównie na znajomości produktów i budowaniu relacji. Taki model potrafił w przeszłości działać dość sprawnie w długim okresie, dziś jest daleko niewystarczający choć nadal można go spotkać w wielu firmach.

II. Na drugim poziomie zakładamy, że firma zna korzyści z dobrego standardu działania i wie, że duża liczba powtarzalnych wizyt w dobrej jakości przekłada się na wyniki. Opracowuje więc i wdraża standard działania, szkoli i rozwija zespół z techników sprzedaży, komunikacji i negocjacji. W efekcie uzyskuje więc sprawnych „żołnierzy sprzedaży”, którzy potrafią efektywnie prowadzić i domykać dużą liczbę wizyt i transakcji w zaplanowanym czasie. **Dobry przedstawiciel** w tym obszarze zna także konkurencję i rynek i jest już profesjonalistą na podstawowym poziomie. Tutaj, jak mówi Brian Tracy, działa stary model sprzedaży oparty na założeniach AIDA (*Attention, Interest, Desire, Action*), na który składa się:

- Otwarcie – 10%
- Badanie potrzeb – 40%
- Prezentacja – 30%
- Zamknięcie – 20%

III. Szybko zmieniający się rynek, rosnąca konkurencyjność, rozwój nowych technologii, rosnące wymagania klientów, sprawiają, że coraz częściej poszukujemy także nowych elementów rozwojowych zwiększających skuteczność osobistą przedstawicieli. Na tym poziomie zaczynamy pracę z rozwojem samoświadomości. Nowe narzędzia w tym zakresie sprawiają, że możemy znacznie podnieść osobistą efektywność poprzez poznanie własnych modeli komunikacji, myślenia i działania, jak również ucząc się rozpoznawania ich u naszych klientów i dobierania odpowiedniej metodologii w kontaktach i procesie sprzedaży. Na rynku jest dostępnych obecnie wiele takich badań. Największe doświadczenie mamy z badaniem FRIS® oraz DISC® w rozwinięciu D3+BAI® (są także opracowania programów profilowane na sprzedaż FRIS® Sales Up i DISC® Sales).

Po wielu własnych doświadczeniach uważam, że dziś jest to punkt obowiązkowy dla przedstawicieli i menedżerów, którzy chcą być naprawdę skutecznymi. Przy czym nie wystarczy „zrobienie testów”, jak wiele firm próbuje obecnie robić. Zidentyfikowanie stylu sprzedaży



oraz stylu kupowania naszego klienta może stać się odkrywcze, jak również kluczowe dla efektywności sprzedaży. Potrzebne jest jednak połączenie badania z ćwiczeniami i pracą wdrożeniową u klientów. Wtedy przynosi to naprawdę efekty. Samoświadomość na tym poziomie to dopiero początek. Jest podstawą do świadomego budowania Poczucia Własnej Wartości (PWW) swojego i klienta. Nathaniel Branden wyróżnia „6 filarów poczucia własnej wartości” jako:

- samoakceptacja – ja ideał
- sukces i świadome, celowe życie
- odpowiedzialność za siebie
- asertywność
- związki z ludźmi
- wewnętrzny balans

Daje to naturalny efekt taki, że przedstawiciel własną osobą wspiera świadomie to, co reprezentuje i promuje. Praca z PWW

daje więc nieoczekiwane efekty bardzo pozytywnego budowania Autorytetu Naturalnego (AN) u klienta. Dobrze, gdy firma rozszerza tutaj wiedzę przedstawicieli także o to, co ważne dla samych klientów, tj. na czym polega ich biznes, co jest dla nich ważne, co ich martwi, jakie mają cele, jak patrzą na współpracę, jakimi problemami żyją itp. W efekcie przedstawiciel **osiąga poziom, który określamy jako partnerstwo w kontaktach lub biznesie**. Na tym etapie stosujemy już **model sprzedaży doradczej**, gdzie akcenty są rozłożone w nieco inny sposób:

- Zaufanie – 40%
- Badanie potrzeb – 30%
- Prezentacja – 20%
- Potwierdzenie – 10%

(Źródło: Brian Tracy; Strategie skutecznej sprzedaży)

IV. Na ostatnim poziomie jest to, co nazywamy **Sztuką Osiągania Rezultatów** – inaczej mówiąc „**biorę odpowiedzialność za to, co robię i podejmuję wyzwania**”. **Liderzy sprzedaży**, bo tak nazywamy osoby na tym poziomie, są świadomi swoich możliwości i umiejętności. Potrafią obserwować, planować, analizować, przekraczać strefę komfortu i działać, **łącząc to, co najistotniejsze dla firmy, z tym, co oczekiwane przez klienta**.

Liderzy Sprzedaży mają również świadomość rozdzielania fazy dyskusji o budżecie od fazy jego realizacji – gdzie już się nie dyskutuje i nie szuka wytłumaczeń, a jedynie skupia na najlepszej możliwej realizacji. Najlepsi osiągają rezultaty pomimo zmian, wysokich budżetów i trudnych sytuacji. Dysponują także umiejętnością wracania do stanu pozytywnej równowagi po najbardziej wymagających zadaniach i trudnych sytuacjach. Mają za sobą realizację wielu budżetów, zmiany portfeli, warunków i produktów.

Często jestem pytany ile potrzeba czasu, aby osiągnąć ten poziom, no i nie wpaść w pułapkę wypalenia. Z moich obserwacji wynika, że jest to ok. 4-6 lat i u najlepszych osób może utrzymać się bardzo długo.

Po raz pierwszy piramidą rozwoju i dojrzałości w sprzedaży zajęliśmy się w artykule z grudnia 2015 roku. Od tego czasu prowadząc własne badania jakościowe w tym zakresie uzupełniliśmy model o kolejne elementy. Skuteczna sprzedaż to także wiele dodatkowych czynników, o których dziś nie wspomnieliśmy. „Droga lidera sprzedaży” jest zbudowana z połączenia wiedzy i doświadczenia, ciągłego rozwoju, wytrwałości i konsekwencji w wyznaczaniu i osiąganiu celów oraz pasji do ciągłego poszukiwania najlepszych sposobów budowania zaufania u klientów. Najlepsi przedstawiciele czy sprzedawcy działają bowiem w modelu „**otwartego rachunku u klienta**”, gdzie na platformie **zaufania** dochodzi do wielu korzystnych dla obu stron działań i transakcji.



O AUTORZE

**ANDRZEJ
KOCHANEK**

Dyrektor Generalny
4Value Business Consulting

Konsultant, trener biznesu, mentor i menedżer specjalizujący się w strategiach rozwojowych, efektywności sprzedaży, innowacjach oraz rozwoju osobistym. Przez 17 lat zajmował się zarządzaniem w dużych firmach giełdowych, krajowych i międzynarodowych. Absolwent Executive MBA Illinois State University. Łączy duże doświadczenia biznesowe w zarządzaniu z elementami przywództwa, mentoringu oraz psychologicznymi podstawami osiągania rezultatów.