

#TEMAT NUMERU

CZY ZAWSZE WARTO SIĘ SKUPIAĆ NA KAŻDYM KLIENCIE?

AUTOR: Tadeusz Woronowicz

Handlowcy z natury są optymistami. Chętnie posługują się magicznymi frazami typu „owocne spotkanie”, „klient jest bardzo zainteresowany”, „doskonałe relacje” itp. Wierzą w swoje umiejętności i są przekonani, że każda „okazja” w ich lejku sprzedaży to wspaniały deal i da się go wkrótce zrealizować. Optymizm ten jest szczególnie groźny w końcówce roku. Z niniejszego artykułu dowiesz się, jak sprawdzić jakość lejków sprzedaży handlowców oraz co powinieneś zrobić, aby handlowcy nie tracili czasu na zajmowanie się klientami o niskim potencjale zakupowym.

Z ARTYKUŁU DOWIEZ SIĘ M.IN.:

- ✓ jak wykreślić nadzieję ze strategii sprzedaży,
- ✓ co kształt lejka sprzedaży mówi o kwalifikacjach handlowca,
- ✓ jak zamienić lejek złudzeń w lejek sprzedaży,
- ✓ jak obiektywnie ocenić, którymi potencjalnymi klientami warto się zająć w końcówce roku.

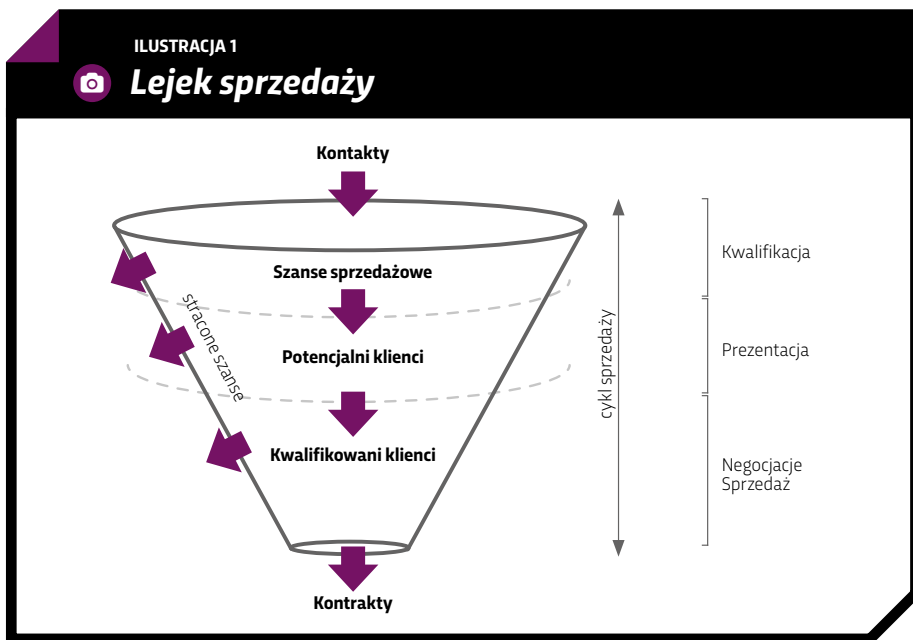
Lejek sprzedaży czy lejek złudzeń

Lejek sprzedaży (ilustracja 1) to często stosowana metafora, która w wizualny sposób przedstawia, ile szans sprzedaży oraz potencjalnych i kwalifikowanych klientów (ramka 1) handlowiec ma na poszczególnych etapach procesu sprzedażowego.

Inaczej mówiąc, średnica wlotu lejka sprzedaży odpowiada liczbie szans sprzedażowych, które handlowiec wyselekcjonował spośród kontaktów z docelowego rynku (segmentu) jego firmy, a średnica wylotu odpowiada liczbie zrealizowanych sprzedaży. Wysokość lejka sprzedaży odwzorowuje długość cyklu sprzedaży.

Jak nazwa wskazuje, kształt lejka sprzedaży powinien być podobny do rzeczywistego lejka lub kieliszka do martini (ilustracja 2a). W realnym życiu rzadko mamy do czynienia z taką sytuacją.

Lejki handlowców częściej przypominają kieliszek do koniaku lub szampana (ilustracja 2b i 2c) i w mojej ocenie są to lejki złudzeń. Dlaczego? →



RAMKA 1

**Definicje etapów w procesie sprzedaży:**

- ▶ **Kontakt** – potencjalnie każda organizacja z segmentu rynku, na którym firma sprzedaje. W literaturze przedmiotu określenie „kontakt” zamiennie używane jest z takimi określeniami, jak: „namiar”, „zimny lead”.
- ▶ **„Szansa sprzedażowa”** – „kontakt”, który spełnia kryteria „idealnego klienta” zdefiniowanego w firmie oraz w którym zidentyfikowano co najmniej jedną osobę odpowiedzialną za zakupy. Nie znamy jeszcze planów zakupowych szansy. W literaturze przedmiotu określenie „szansa sprzedażowa” używane jest zamiennie z określeniem „lead”.
- ▶ **„Potencjalny klient”** – „szansa sprzedażowa”, w której zidentyfikowano problem biznesowy adekwatny do oferty firmy, oraz nawiązano kontakt z osobą odpowiedzialną za zakupy i wyraziła ona wstępne zainteresowanie ofertą. W literaturze przedmiotu określenie „potencjalny klient” używane jest zamiennie z określeniem „ciepły lead”.
- ▶ **„Kwalifikowany klient”** – „potencjalny klient”, który spełnia większość obowiązujących w firmie kryteriów kwalifikujących oraz przynajmniej część członków komitetu zakupowego potwierdziła, że oferta odpowiada ich potrzebom.

i kwalifikowaniem potencjalnych klientów. Kolokwialnie mówiąc, handlowiec ten potrafi finalizować sprzedaż, ale jego cykl sprzedaży jest bardzo długi, oraz ma on problemy z poszukiwaniem nowych szans sprzedaży.

Szansa, że handlowcy, których lejek sprzedaży ma kształt b) lub c) zrealizują swój plan sprzedaży bez pomocy menedżera, jest iluzoryczna. Ich wspólny problem to niskie umiejętności kwalifikowania szans sprzedażowych i dyskwalifikowania niskiej jakości potencjalnych klientów lub wampirów (ramka 2).

Jak pomóc handlowcom, właścicielom lejka o kształcie b) i c), osiągnąć plan?

Metoda jest prosta, należy zwinąć rękawy i wraz z nimi wyczyścić ich lejki z „okazji”, które mają niskie szanse na zamknięcie w tym roku, oraz wampirów, a następnie pokazać im, jak powinni wykorzystać uwolniony czas na szukanie nowych szans sprzedaży.

ILUSTRACJA 2

**Lejek sprzedaży a wzory kieliszków**

Patrząc na lejek sprzedaży w kształcie kieliszka do koniaku (ilustracja 2b), śmiało mogę powiedzieć, że jego właściciel ma problemy z kwalifikacją potencjalnych klientów w środkowej części procesu sprzedaży i – na dodatek – ma problemy z finalizowaniem sprzedaży. Handlowiec ten jest ciągle zajęty, ale mało produktywny, a jego lejek mimo tego, że jest pękaty, niewiele jest wart!

Lejek sprzedaży w kształcie kieliszka do szampana (ilustracja 2c) obrazuje sytuację handlowca, który ma problemy zarówno z początkowym etapem procesu sprzedaży, tj. prospektingiem, jak

Czyszczenie lejków złudzeń

To, że metoda jest prosta, nie oznacza, iż jest łatwa do wdrożenia. Na przeszkodzie stoi wspomniany wyżej optymizm handlowców, który sprawia, że oceniając potencjał zakupowy klientów, są mało obiektywni. Na dodatek szybko przywiązują się do swoich potencjalnych klientów, nawet wampirów. Powiem nawet więcej! Z mojego długoletniego doświadczenia w zarządzaniu handlowcami wynika, że szczególnie łatwo i silnie przywiązują się do wampirów. Wampiry to mistrzowie w budowaniu złudzenia, że jeszcze jedno, góra dwa spotkania i podpiszą umowę zakupową. W ten sposób budują w handlowcach złudne, ale jakże **słodkie przekonanie**, że plan sprzedaży zostanie zrealizowany.

Dlatego, aby odnieść sukces w czyszczeniu lejków, należy maksymalnie **zredukować subiektywizm handlowców** w czasie omawiania potencjału zakupowego ich klientów z lejka sprzedaży. Pozwól, że opiszę Ci, jak ja to robię w trzech prostych krokach. Może Cię zainspiruje!

Krok 1. Wspólne czyszczenie lejków sprzedaży rozpoczynamy od odświeżenia profilu idealnego klienta firmy oraz przygotowania tabeli benchmarkingowej „PK vs. PIK”, gdzie PK to Potencjalny Klient, a PIK to Profil Idealnego Klienta. Następnie każdy handlowiec, posługując się tą tabelą, ocenia w skali od 1 do 5 (gdzie 1 to „w ogóle nie spełnia”, a 5 to „doskonale spełnia”), w jakim stopniu każdy potencjalny klient w jego lejku spełnia kryteria opisujące PIK. Na zakończenie tego etapu potencjalnych klientów przypisujemy do jednej z grup:

- a) Grupa I; \geq 90% zgodności PK z PIK,
- b) Grupa II; \geq 70% zgodności PK z PIK i $<$ 90%,

RAMKA 2

**Definicja wampira w lejku sprzedaży**

- ▶ **Wampir w sprzedaży** – potencjalny klient, mistrz w budowaniu złudzenia, że zaraz złoży zamówienie. Zagnieżdża się na jednym z poziomów lejka sprzedaży i nieustannie angażuje handlowca, zgłaszając mnóstwo postulatów i pytań do oferty. Wysysa w ten sposób z handlowca najcenniejszy zasób – czas oraz gotówkę z firmy.

- c) Grupa III; \neq / $>$ niż 60% zgodności PK z PIK i $<$ 70%,
- d) Grupa IV; $<$ 60% zgodności PK z PIK.

Czas jest najważniejszym zasobem handlowca, dlatego na zakończenie tego kroku zawsze sugeruję wykreślanie z lejka sprzedaży potencjalnych klientów z grupy IV.

Polowanie na wampiry

Krok 2. Trzymając się metafory kieliszkowej, można powiedzieć, że potencjalni klienci, przebywając w lejku sprzedaży handlowca, nie zyskują z czasem na jakości jak dobre wino. Wręcz przeciwnie, szybko kwaśniejają albo zamieniają się w wampira. Dlatego krok drugi w tej metodyce czyszczenia lejka sprzedaży to polowanie na wampiry. Ponieważ mamy XXI w., w czasie polowania nie korzystamy z kołków osikowych. **Naszą bronią jest jeden ze wskaźników KPI, a mianowicie średnia długość cyklu sprzedaży (L_{CS} ; ramka 3).**

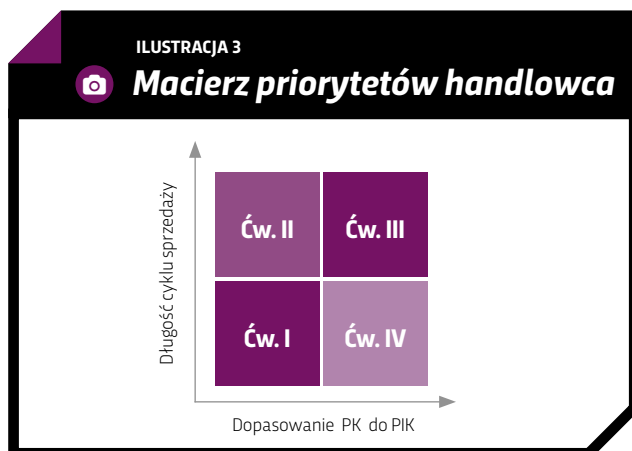
Uwzględniając rodzaj sprzedaży (prosta czy złożona) oraz jej etap, porównujemy czas przebywania potencjalnych klientów w lejku sprzedaży ze średnią długością cyklu sprzedaży dla danej grupy produktów/usług. Wyniki analizy segregujemy zgodnie z poniższą regułą:

- ▶ Grupa I – czas przebywania w lejku \neq / $<$ LCS,
- ▶ Grupa II – czas przebywania w lejku $>$ LCS \neq / $<$ 1,5 LCS,
- ▶ Grupa III – czas przebywania w lejku $>$ 1,5 LCS \neq / $<$ 2 LCS,
- ▶ Grupa IV – czas przebywania w lejku $>$ 2 LCS.

Macierz priorytetów handlowca

Krok 3. W trzecim kroku opisywanej metodyki czyszczenia lejka sprzedaży budujemy tzw. **macierz priorytetów handlowca** (ilustracja 3), wykorzystując wyniki analizy z poprzednich dwóch kroków. Oś OX na tej ilustracji obrazuje procentowe dopasowanie potencjalnych klientów do profilu idealnego klienta, a oś OY – długość cyklu sprzedaży.

W ćwiartce IV tej macierzy znajdują się potencjalni klienci o najwyższym stopniu dopasowania do PIK oraz pilnej potrzebie zakupowej.



RAMKA 3

Definicja długości cyklu sprzedaży

▶ **Średnia długość cyklu sprzedaży (L_{CS})** – długość odcinka czasu od momentu wpisania szansy sprzedażowej do lejka sprzedaży do momentu podpisania kontraktu.

Prawdopodobieństwo pozytywnego zamknięcia sprzedaży z tymi klientami jest największe. Decyzja jest więc prosta i oczywista. Klientom z tej ćwiartki handlowcy powinni poświęcić jak najwięcej uwagi, szczególnie w końcówce roku.

W ćwiartce II znajdują się mało atrakcyjni potencjalni klienci, zarówno ze względu na dopasowanie do profilu idealnego klienta, jaki i długość cyklu sprzedaży. Próba sprzedaży im produktów czy usług to czysta strata czasu i pieniędzy. Zapewne zapytasz, a gdzie są wampiry w tej matrycy? Otóż może Cię zaskoczyć, wampiry najczęściej lokują się w górnym, prawym rogu ćwiartki III. Są doskonale zamaskowane, zdradza ich tylko jedno – ekstremalnie długi cykl sprzedaży oraz długa lista postulatów i pytań.

Zaprezentowana powyżej metodyka budowy macierzy priorytetów handlowca może się wydawać czasochłonna. Uwier mi, że tak nie jest. Większość działań handlowcy mogą wykonać samodzielnie po krótkim szkoleniu. Jest tylko jeden wymóg, w firmie powinien być jasno zdefiniowany profil idealnego klienta (zapytaj o szablon), który jest podstawą do zbudowania tabeli benchmarkingowej „PK vs. PIK, która jest potrzebna do wykonania pierwszego kroku.

Podsumowanie

Generałowie wygrywają wojny, ale losy bitew zależą od sierżantów. Jeśli zarządzasz handlowcami, to jesteś jak ten sierżant. Na Twoich barkach spoczywa odpowiedzialność za realizację planu sprzedaży przez handlowców. Kończąc, pozwól, że zwrócę Twoją uwagę na jeszcze jedno zastosowanie **macierzy priorytetów handlowca**. Jest to doskonałe obiektywne narzędzie do oceny kompetencji i umiejętności handlowców, ale to już jest temat na oddzielny artykuł. 📍



Tadeusz Woronowicz

praktyk zarządzania sprzedażą; ekspert od prospectingu i budowania działów sprzedaży w sektorze B2B; mentor sprzedaży oraz menedżer sprzedaży do wynajęcia w ramach innowacyjnego serwisu „Szef sprzedaży na godzinę”, w ramach którego uczy handlowców trudnej sztuki pozyskiwania nowych klientów

NAPISZ DO AUTORA:

tadeusz.woronowicz@higea.pl

