

NOWA SPRZEDAŻ

nowa-sprzedaz.pl



CENA 49 PLN
(w tym 8% VAT)
ISSN 2450-3339



Temat numeru:

BUDOWANIE ŚWIADOMOŚCI MARKI

JAK ZBUDOWAĆ
MARKĘ SPRZEDAWCY?

„ZIMNE” POSTANOWIENIA
NOWOROCZNE

SŁUCHAJ, ŻEBY
ZROZUMIEĆ

WYWIAD Z RAFAŁEM
BŁACHOWSKIM

ZAMÓW PRENUMERATĘ i **zwiększ sprzedaż** w swojej firmie

Wskazówki i rozwiązania, które z powodzeniem
można wdrożyć w każdej firmie

Sprawdzone schematy działania, narzędzia
oraz techniki sprzedaży i obsługi klienta

Ćwiczenia, szablony, przykłady i analizy przypadków

Wysoka jakość artykułów w przystępnej formie

Tylko sprawdzeni autorzy praktycy



www.nowa-sprzedaz.pl

WSTĘP

OD REDAKCJI

Drodzy Czytelnicy!

Ten numer „Nowej Sprzedaży” troszkę różni się od poprzednich. Tym razem znajdziecie tu nieco subiektywnych przemyśleń i luźnych spostrzeżeń na temat rzeczywistości handlowca, a także więcej konkretnych wskazówek i gotowych rozwiązań do wprowadzenia w Waszej codziennej pracy. Dodatkowo wprowadziliśmy sekcję #Szef sprzedaży – dział skierowany głównie do sales managerów, kierowników handlowych teamów i prowadzących własną działalność gospodarczą. Dlaczego? Z naszych bieżących obserwacji wynika, że coraz więcej z Was awansuje w firmach, w których pracuje, przy zmianie zatrudnienia rozgląda się już za stanowiskiem kierowniczym lub decyduje się na założenie swojego przedsiębiorstwa! (Oczywiście, absolutnie nie twierdzimy, że Wasz rozwój jest zasługą regularnej lektury naszego czasopisma, ale... chyba raczej w tym nie przeszkadzamy? ☺)

Motywy przewodnim tego wydania jest jednak uświadamianie potencjalnym klientom, że nasze przedsiębiorstwo oraz produkt lub usługa istnieją i mają się dobrze. Jak więc skutecznie zbudować silną markę? O tym napisał dla nas Łukasz Bojar. Artykułem w sekcji #Temat numeru, który również chcielibyśmy Wam polecić, jest publikacja autorstwa Pawła Muzyczyszyna, który na podstawie własnego doświadczenia szkoleniowego (a jest ono całkiem imponujące!) opowiada o 10 błędach, które często popełniają zarówno handlowcy, jak i całe przedsiębiorstwa, w kontekście własnych działań wizerunkowych i utożsamiania się z wartościami organizacji.

Inne teksty, na które warto zwrócić uwagę, to dwie krótkie ballady o lekkim zabarwieniu noworocznym. Wiadomo: nowy rok, nowy ja, nowa sprzedaż ;) Nasz stały bywalec, Tadeusz Woronowicz, w swoim artykule stara się odpowiedzieć na pytanie, jak w roku 2020 sprzedawać bardziej efektywnie, wydajnie i produktywnie, przy okazji tłumacząc różnice między tymi trzema określeniami. Natomiast Iza Krejca-Pawski pomaga dotrzymać popularnego handlowego postanowienia noworocznego, czyli częstszego cold callingu i umawiania spotkań.

Możliwe, że czytacie te słowa już w lutym, ale mimo to pragniemy na naszych łamach złożyć wszystkim Czytelnikom, Autorom i Partnerom noworoczne życzenia: wielu gorących leadów, wygranych przetargów, wysokiej rentowności, kreatywnych marketingowców, wyrozumiałej księgowości ☺ I tak w temacie numeru: aby o Waszej marce wiedział każdy potencjalny jej odbiorca!

**Joanna Czeladzińska**

redaktor naczelna

→ napisz do mnie: joanna.czeladzinska@forum-media.pl

→ znajdź mnie na LinkedIn: linkedin.com/in/joannaczeladzinska

**Agnieszka Zwolan**

redaktor prowadząca

→ napisz do mnie: agnieszka.zwolan@forum-media.pl

→ znajdź mnie na LinkedIn: linkedin.com/in/agnieszkazwolan

REDAKTOR NACZELNA:

Joanna Czeladzińska

joanna.czeladzinska@forum-media.pl

REDAKTOR PROWADZĄCA:

Agnieszka Zwolan

agnieszka.zwolan@forum-media.pl

REDAKTOR TECHNICZNY:

Piotr Korytowski

AUTORZY:

Adrian Berliński, Agnieszka Zwolan, Anita Kijanka, Bartosz Langa, Daria Kwapih, Dominika Maciejak, Dorota Rymaszewska, Elena Pawęta, Iga Rogala, Izabela Krejca-Pawski, Jakub Urbaniak, Karolina Dolaś, Luiza Woźniak, Łukasz Bojar, Łukasz Świrgał, Maciej Sasin, Magdalena Kulpa, Małgorzata Warda, Marcin Leśniewski, Marek Skala, Martyna Cichowicz, Monika Bartkowiak, Paweł Mączka, Paweł Muzyczyszyn, Sandra Kluza, Szymon Lach, Tadeusz Woronowicz

WYDAWCA:

FORUM MEDIA POLSKA Sp. z o.o.
ul. Polska 13, 60-595 Poznań

**PREZES ZARZĄDU, DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCY:**

Magdalena Balanicka

REDAKCJA:

Magazyn „Nowa Sprzedaż”
ul. Polska 13, 60-595 Poznań

REKLAMA W MAGAZYNIE:

Anna Soroka
anna.soroka@forum-media.pl
tel. 530 352 675

SPRZEDAŻ PRENUMERATY:

Ewelina Angrot, tel. (61) 66 83 167
ewelina.angrot@forum-media.pl

KOREKTA:

Anna Noga-Grochola

LAYOUT MAGAZYNU:

ENGRAM | www.studioengram.pl

PROJEKT OKŁADKI:

www.feststudio.pl

DRUK:

Poligrafia Janusz Nowak Sp. z o.o.

SERWIS ZDJĘCIOWY:

Adobe Stock

DOCIERAMY DO: ponad 9000 czytelników

Redakcja nie zwraca materiałów niezamówionych
oraz zastrzega sobie prawo do skrótów i redakcyjnego
opracowania tekstów przyjętych do druku.



#WYDARZENIA

TU WARTO BYĆ

📍 18-19 marca 2020, Warszawa

Loyalty PPlanet360°

Nowe wydarzenie na rynku pełne świeżych pomysłów na starą lojalność! Będzie to forum profesjonalistów zarządzających lojalnością klienta w sektorach handlu i usług. Poznamy na nim rozwiązania na najważniejsze problemy, jakie stoją dziś przed sektorami retail i usług w zakresie szeroko pojętego lojalizowania konsumenta. Program spotkania współtworzyli dyrektorzy marketingu i eksperci agencji specjalizujących się w budowaniu, rozwijaniu i monetyzacji relacji z klientami B2B i B2C.



Więcej informacji na www.loyalty-planet.com

📍 26-27 marca 2020, Katowice

Galaktyka Eventu



To pierwsza i zapewne nie jedyna edycja tej nowatorskiej konferencji. Skierowana jest głównie do osób zajmujących się organizacją wszelkiego rodzaju wydarzeń lub planujących. A jako że wiemy (a dzięki nam i Wy wiecie ;)), że w sprzedaży eventy są nieocenione, acz niedocenione, to serdecznie zachęcamy Was do udziału w tej konferencji. Tym bardziej że na liście prelegentów są m.in. nazwiska takich osób, jak Jacek Kotarbiński, Paweł Tkaczyk czy nasz wulkan energii – Barbara Piasek.

Więcej informacji na www.galaktykaeventu.pl

📍 2 kwietnia 2020, Warszawa

National Sales Congress – Mistrzowskie Strategie Sprzedaży

Czwarta odsłona wydarzenia dedykowanego specjalistom i menedżerom sprzedaży to przede wszystkim wysoce merytoryczne wystąpienia doświadczonych praktyków i duży zastrzyk motywacji od wybitnych mówców. Agenda obejmuje m.in. tematy z zakresu social sellingu, budowania skutecznej argumentacji, nowych technologii w sprzedaży czy zarządzania zespołami handlowymi. Wydarzeniem wspierającym jest moderowany networking biznesowy. Wśród prelegentów: Nikolay Kirov, Dagmara Pakulska, Krzysztof Sarnecki, Radosław Żemło i... tak, tu też będzie Basia!

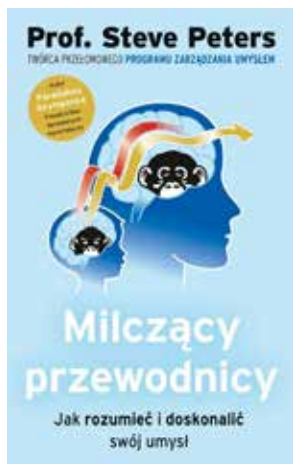


Więcej informacji na www.nationalsales.pl



#CENTRUM SPRZEDAŻY

TO WARTO PRZECZYTAĆ



Steve Peters

Milczący przewodnicy. Jak rozumieć i doskonalić swój umysł



Liczba stron: 300



Cena: 45,00 zł

Szympan, którego polecaliśmy Wam w poprzednim wydaniu, tak nas oczarował, że postanowiliśmy od razu sięgnąć po kolejną, najnowszą pozycję od jego autora. *Milczący przewodnicy* to książka, która w przystępny sposób opisuje niektóre aspekty neuronauki i psychologii rozwijającego się mózgu, podświadomości, zachowań, formowania się nawyków i innych powiązanych tematów. Następnie przedstawia dziesięć przykładowych pomocnych nawyków, a także oferuje praktyczne pomysły i sugestie, ułatwiające autoanalizę. Poradnik naprawdę godny polecenia.

Książkę zamówisz na www.sklep.zysk.com.pl



Patrick Lencioni

Odkryj się. Nowatorski model sprzedaży, który pozwoli Ci zdobyć zaufanie i lojalność klientów



Liczba stron: 216



Cena: 39,90 zł

W swojej najnowszej publikacji P. Lencioni – ceniony specjalista do spraw zarządzania, konsultant, mówca i autor bestsellerów z listy „New York Timesa” – pokazuje, że nie tak nie wpływa pozytywnie na biznes, jak zaufanie klientów, lojalność wobec nich i granie z nimi w otwarte karty. Namawia więc czytelnika do tego, do czego i my wciąż Was namawiamy, czyli do niezapominania, że klient też człowiek :) Książkę czyta się niesamowicie szybko i przyjemnie, jednak jej przesłanie zapamiętacie na zawsze. Z pewnością wykorzystacie je nie tylko w biznesie, ale i prywatnie!

Książkę zamówisz na www.mtbiznes.pl



Zyta Machnicka

Lepszy pracodawca. Jak autentyczny employer branding zmienia biznes, rynek pracy i ludzi



Liczba stron: 240



Cena: 54,90 zł

Pierwsza książka ekspertki w dziedzinie rekrutacji i komunikacji udowadnia, że employer branding wcale nie musi być drogi ani trudny. Świetny wizerunek firmy jako pracodawcy ma ogromny potencjał, tym bardziej że współcześni klienci coraz częściej chcą kupować od organizacji już nie tylko produkt, ale i całą filozofię działania. Zadbaj więc o to, byś nie musiał już więcej poszukiwać pracowników ani kontrahentów – to oni sami będą zgłaszać się do Ciebie! Zresztą temat uznaliśmy za tak istotny, że poświęciliśmy mu trochę miejsca w tym numerze (zob.: s. 70-71).

Książkę zamówisz na www.onepress.pl



NR 1 (25) STYCZEŃ-LUTY 2020

SPIS TREŚCI

#CENTRUM SPRZEDAŻY

- 2 • Tu warto być
- 3 • To warto przeczytać

#FELIETON

- 5 • Podróże kształcą – także sprzedażowo...
Marek Skała

#TEMAT NUMERU

- 8 • Budowanie silnej marki
Łukasz Bojar
- 11 • Jak zbudować markę sprzedawcy?
Maciej Sasin
- 13 • Jak sprzedawać na różnych etapach budowania świadomości marki
Dorota Rymaszewska
- 16 • Na straży wartości firmowych
Paweł Muzyczyszyn
- 19 • Świadomie do celu
Magdalena Kulpa
- 21 • Jak wdrożyć program social selling w swojej firmie?
Paweł Mączka
- 24 • Multichannel marketing jako przewaga konkurencyjnej przyszłości
Marcin Leśniewski
- 28 • Budowanie świadomości klientów oraz ich potrzeb poprzez treści
Sandra Kluza, Daria Kwapich
- 31 • „Zimne” postanowienia noworoczne
Izabela Krejca-Pawski

#SKUTECZNA SPRZEDAŻ I WIZERUNEK

- 34 • Rok 2020 – czas na produktywność
Tadeusz Woronowicz
- 37 • Jak nie konkurować ceną?
Bartosz Langa
- 41 • Sprzedaż 4.0, czyli jak zapewnić transformację biznesu klienta
Luiza Woźniak

- 44 • Akcja finalizacja
Dominika Maciejak

- 46 • Metody sprzedaży pod kątem psychologicznym współczesnego klienta
Martyna Cichowicz

- 49 • Sprzedawca z klasą
Szymon Lach

- 52 • Manipulacja w sprzedaży
Łukasz Świrgał

- 56 • Mentoring – remedium na wyzwania współczesnego biznesu?
Małgorzata Warda

- 59 • Osiem wskazówek, jak zwiększyć sprzedaż dzięki wyszukiwarce
Iga Rogala

#STREFA SZEFA

- 62 • Słuchaj, żeby zrozumieć, i dbaj o relacje
Elena Pawęta
- 65 • Wydarzenie firmowe od zaplecza
Anita Kijanka
- 67 • Jak przekazywać wiedzę w rozproszonych sieciach handlowych
Jakub Urbaniak
- 70 • *Employer branding*. Postaw fundamenty, by sprzedaż rozkwitła
Karolina Dolaś

#SPRZEDAŻ NA SZPILKACH

- 72 • Czy kobiecie wypada się sprzedać?
Monika Bartkowiak

#ZAPYTAJ SPECJALISTĘ

- 74 • Biznes to ludzie, a ludzie to relacje
Wywiad z Joanną Malinowską-Parzydło
- 78 • Zastanów się, dlaczego klient ma od Ciebie kupić
Wywiad z Rafałem Błachowskim
- 81 • Budowanie relacji między firmą a nowo zatrudnionym pracownikiem
Wywiad z Joanną Berendt i Agnieszką Kozak

#FELIETON

- 84 • Możesz być, kim chcesz... więc bądź!
Adrian Berliński

#FELIETON

PODRÓŻE KSZTAŁCĄ – TAKŻE SPRZEDAŻOWO..., CZYLI Z GOLARKĄ DO TRUMNY!



AUTOR: Marek Skąta

Ciekawe, jak często przenosimy nasze zakupowe doświadczenia z podróży do swoich firm? Jak też obserwacje z wyjazdów czy wakacji pozwalają nam coś poprawić w pracy z klientem? Oto zestaw przypadków przywiezionych z rozmaitych zakątków wakacyjnych. W tym jeden wyjątek z Krakowa ;-). Wszystkie przypadki łączą emocje. Bo to one, a nie wskaźniki czy cyfry, są podstawą decyzji zakupowych. Nawet w B2B.

Case 1 – Transfer z Niemiec

Po studiach przez kilka urlopów pracowałem w Niemczech. Jakieś 27 lat temu przywiozłem artykuł o merchandisingu, z długą listą pułapek, jakie supermarkety zastawiają na klientów – pochyłe półki, lustra powiększające ilość warzyw i owoców, dyndacze półkowe, zapachy itd. Dziś to sprzedażowe ABC, ale w tamtym czasie – sensacja. Prowadziłem wtedy ćwiczenia z marketingu ze studentami, więc przydało się mi bardzo. Przy okazji przywiozłem też kilka gazetek handlowych, tam w pełni rozkwitu, u nas wtedy zupełnie nieznanych. Od roku już pisałem w „Gazecie Wyborczej” teksty o marketingu i o biznesie. Połączyłem to wszystko w jeden koncept i 24 lutego 1994 r. wysłałem „Gazeta na Zakupy”. Taki jednorazowy dodatek. Świetne teksty prof. Zbigniewa Nęckiego i prof. Edwarda Nęckiego, dr. Kazimierza Sedlaka (dziś Sedlak & Sedlak) oraz innych. I pierwsze w Polsce reklamy typu zdjęcie produktu wraz z przekreśloną starą ceną i nową, obniżoną. Był sukces, firmy handlowe chciały kontynuacji. Zabawne było to, że pierwsze wydanie nie miało numeru, bo nikt nie przewidział, że będzie kolejne. Potem w całej Polsce ten dodatek miał nazwę „Supermarket”. Po pewnym czasie firmy handlowe same zaczęły wydawać własne gazetki. A potem pojawiły się tony tych gazetek... – niestety, trafiających do naszych skrzynek niemal codziennie. Nie wiedziałem wtedy, że to klasyczna innowacja – przeniesienie zupełnie zwyczajnych mechanizmów z jednego obszaru do innego – elementy obsługi klienta, rozwiązania marketingowe czy sprzedażowe, promocje, chwyt reklamowe. Nie trzeba wymyślać od nowa, wystarczy uważnie obserwować i wdrożyć u siebie.

Jak wykorzystać?

Banalnie – trzeba zamienić naszą typową reakcję obronną (w sklepie, hotelu, restauracji) z „ale wydziwiają” na „ale to ciekawe”. A potem sprawdzić, co by było, gdybyśmy tak my sami... u siebie, w naszej firmie?!...

Case 2 – Golarka do trumny

To stara historia, wyjątkowo nie podróżna, lecz z rodzinnego Krakowa. Jednak ciągle sprzedażowo ważna. Kiedyś wszedłem do sklepu RTV i zapytałem o golarkę, taką do krótkiego strzyżenia brody. Nie mieli. Zapytałem, gdzie można kupić. Okłamał, że nie wiedzą. Nie chcieli polecić innego sklepu, bo to przecież konkurencja! No cóż... Może wyglądałem tak źle, że golarkę potrzebowałem, by ogolić się do trumny? Bo inaczej sprzedawca powinien pomyśleć, że gdzieś blisko mieszkam lub pracuję. I pewnie będę kiedyś potrzebował innych rzeczy. I wtedy przyjdę właśnie do niego, bo blisko. I przyjdę także dlatego, bo mi pomógł kupić golarkę. Nigdy więcej do tego sklepu nie wszedłem. Straciłem zaufanie, zanim powstało. Warto pamiętać, że klient bywa wdzięczny, że wraca, że poleca firmę, jeśli ktoś mu pomógł. Ale tu nikt nie pomógł, wręcz okłamał. Jest w Krakowie inny sklep RTV, w połowie ulicy Karmelickiej. Kupuję tam od lat. Kiedy przed świętami zepsuł mi się telewizor, kupiłem nowy. Przez telefon. Dostałem trzy propozycje mailem, wybrałem. Potem przelew, dostawa, podłączenie, krótka instrukcja. W sklepie nie byłem, to sklep przyjechał do mnie. Ten rodzaj zaufania trwa ponad 15 lat. I jak się domyślacie, sieć lojalnych klientów tego właśnie sklepu przy Karmelickiej... jest ogromna – dla kilkuset rodzin jest to zawsze pierwszy wybór.



Jak wykorzystać?

Zwyczajnie – pomóż potencjalnemu nawet klientowi. Doradź. Nawet jeśli widzisz, że szuka informacji, by kupić potem taniej w internecie. Może zostanie Twoim klientem przy następnym razie. Doradzając, nie tracisz nic, a możesz zyskać. Warto.

Case 3 – Wejść w Marokańskie Buty Klienta

Znacie te chwytły. „Where are you from? Polonia?! – Fantastico! Lewy! Lewy! – Lewandowski!” itd. Mnóstwo chwytów, by złapać klienta. Choćby ten marokański na zaadresowanie koperty do przyjaciela. Adres jest na karteczce, ale sprzedawca prosi, byś ładnie przepisał na kopertę, „Tak po polsku”. Siadasz, pomagasz, dostajesz herbatę. I specjalne okazje. Na złoto, srebro, skóry – dla przyjaciela „Spesjal prajs”. Przez tydzień w Agadirze chodziłem na plażę przez miejscowy suk, gdzie próbowano wciskać mi niemal wszystko. Po dwóch dniach znalazłem technikę obrony. Sprzedawcy mają rentgen w oczach i wyczuwają narodowość – jasny, blondyn, 185 wzrostu? – „Guten Morgen!”. Tu pierwsze zaskoczenie – „Jestem Polakiem!”. To boli, bo klient nie jest bogatym Niemcem, na jakiego wyglądał. Pytanie drugie – „Jak się podoba Maroko?”. Tekst „Jest piękne, jestem tu piaty raz” wywoływał kolejną dawkę smutku. Byłem, co prawda, po raz pierwszy, ale ten „piąty raz” mówił wyraźnie – facet zna ceny, nie da się go przewieźć. Kiedy dodawałem, że mam trzy córki (prawda), sprzedawcy kiwali głową – ze smutkiem i litością, pogodzeni z porażką. Jest takie marokańskie powiedzenie, że wydać córkę za mąż, to jak się spalić. A ja, biedny pechowiec – trzy razy! Częstowali herbatą, czymś słodkim. Ale już niczego mi nie wciskali. Przejść przez suk, żeby nikt Cię nie zaczepiał, a co trzeci sprzedawca mówił „Witaj przyjacielu”, to jest naprawdę sukces. Co z tego wynika?

Jak wykorzystać?

1. Rozpoznaj sytuację, ważne elementy wpływające na pozycję i stanowiska w procesie sprzedaży.
2. Zamiast się irytować nachalnością, ucz się od nich konsekwencji – 14 godzin na nogach, a entuzjazm sprzedawców w podejściu do kolejnego klienta stały i wielki.
3. Stosuj nowe techniki, ćwicz, sprawdzaj, co działa, odświeżaj. Sprzedawca na suku zaczepia teraz Polaków Lewym, wcześniej był Boniek, a jego ojciec zachęcał Polaków Grzegorzem Lato.

Case 4 – Zostań Królem Tunezyjskiego Bazaru

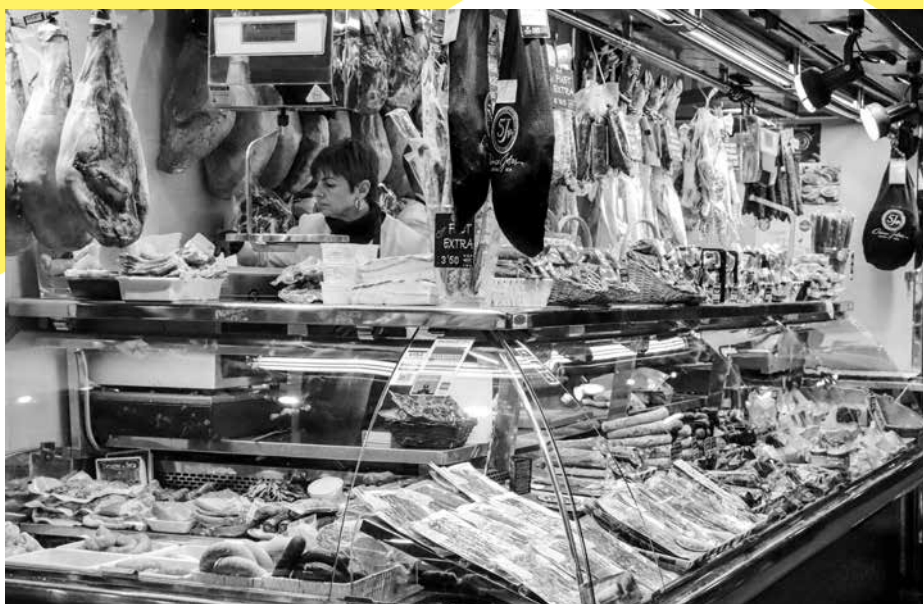
Klasyczna autokarówka wakacyjna, na Saharę – tam, gdzie kręcono sceny *Gwiezdnych Wojen*. Od handlarza pod hotelem kupuję galabiję, taką szatę ludzi Wschodu, bardzo zresztą wygodną. Po ciężkich targach sprzedawca schodzi z ceny trzykrotnie. Przez trzy godziny jestem w autokarze królem negocjacji. Dokładnie do momentu wejścia na bazar. Ta moja wywalczona „fantastyczna” cena była typową ceną startową na całym bazarze, czyli przepłaciłem przynajmniej dwukrotnie. Po prostu – nie znałem poziomu cen, a zaangażowanie swoje i sprzedawcy brałem za dowód mocnych i sukcesowych negocjacji. Podobnie bywa, kiedy kupujemy przy drodze owoce czy grzyby. Potem okazuje się, że normalne ceny w osiedlowym warzywniaku pod domem są... niższe. To jeden z częstych błędów sprzedażowych – pozorne okazje, brak dobrego rozpoznania rynku, zafascynowanie przebiegiem negocjacji – i błędy gotowe.

Jak wykorzystać?

Nigdy nie nakręcajmy się okazjami. Jeśli coś wydaje Ci się znakomitą ofertą i bez wad, to znaczy, że czegoś nie dostrzegasz. Daj sobie dzień, skonsultuj z kimś. Okaze się, że to jednak nie okazja. Może dla sprzedawcy, ale dla nas jednak nie. Jest nawet taki żart – jeśli chcesz kupić naprawdę tanio, musisz znaleźć ten subtelny moment między Czarnym Piątkiem a obniżkami poświęceniowymi.

Case 5 – Angażuj w proces sprzedaży wszystkie zmysły!

Typowa rozmowa sprzedażowa angażuje słuch (rozmawiamy) i wzrok (próbki, prezentacje). Wystarczy jednak wejść na typowe włoskie mercato czy hiszpańskie mercado, by zobaczyć, jak sprzedawcy angażują klientów także zapachem i smakiem. Wąchamy i próbujemy oliwki, ser, wędliny. To nas przytrzymuje przy straganie, daje też



Fot.: Anna Łowińska, instagram.com/ann.łowin/



sprzedawcy czas na żart, na powiedzenie o zaletach produktów oraz na najważniejsze – na zadanie kluczowego pytania: „Jedno czy dwa?”. Bardzo trudno, mając w ustach smak doskonałego sera, odpowiedzieć: „Nie, dziękuję”. Takie akcje wyraźnie zwiększają zbył. U nas takie działania też się zdarzają. Sam pamiętam, jak próbowałem ser czy masło na targu. Dziś też na Kleparzu w Krakowie się próbuje. Ale... raczej w celu uniknięcia czegoś kwaśnego czy gorzkiego. Podobnie w sklepach można dziś znaleźć półki z produktami z krótkim terminem ważności. Tyle że istota tych działań ma etykietkę „tańsze i gorsze”. Może jednak warto to, czego chcemy się pozbyć, zareklamować nie jako „starzejące się, więc tanie”, ale dać kawałek jako zachętę? Użyć zapachu i smaku jako narzędzia sprzedaży? Takie działania degustacyjne na terenie sklepu podejmują producenci, ale sklepy dość rzadko.

Jak wykorzystać?

Pamiętam, jak wiele lat temu wpadliśmy na pomysł, by w biurach obsługi klienta firmy turystycznej postawić miseczkę z piaskiem z Sahary. Jest nietypowy, miękki, prawie jak mąka. Obok stała miseczka z drobnymi monetami z Tunezji – piękne, złote monety z napisami po arabsku. Ten dotyk metalu, ta miękkość piasku robiły swoje. Podobnie w salonie producenta okien zadziałały kawałki profili okien, oszlifowane tak, by nikt się nie zranił. Facet, który wziął kawałek metalu do ręki i bezwiednie się nim bawił w czasie rozmowy sprzedażowej, praktycznie już

okna kupił. Ciekawy kształt i dotyk metalu działał na emocje bardzo skutecznie.

Case 6 i 7 – włoskie hotele

Dwa hotele, dwa podejścia. Hotel Athena w Sienie. Czas przedświąteczny, hotel dość pusty. Zaraz po moim „Buongiorno” recepcjonista ma znakomitą wiadomość – tani pokój z Bookingu zamienia nam na świetny, większy, z fantastycznym widokiem na mury starego miasta. W tej samej cenie. Dwa dni później hotel w Rimini, pierwsza linia przy plaży. Grudzień, więc także pusto. Jednak za zmianę pokoju z widokiem na ulicę na pokój z widokiem na morze trzeba było już dopłacić 15 euro. Obłożenie obu hoteli max 30%, więc te „lepsze” pokoje i tak były puste. Koszt sprzątania ten sam. Jednak w Rimini rządzi duch typowego kurortu nadmorskiego, czyli kasal. Pozornie można powiedzieć, że to biznes – jeden hotel zarobi 15 euro, a drugi nie. Jest jednak też pewna znacznie bardziej istotna kwestia. Jeśli recepcja potrafi na dzień dobry zaproponować klientowi z Polski, z Bookingu, ekstrapokój – to tam jest bardzo mocne myślenie proklientowskie. I faktycznie jest! Rano biorę się za robienie kawy przy automacie. Podchodzi kelner i pyta, czy może zrobić taką świetną włoską z ekspresu. Zrobił. Przyniósł. Kolejny gest. Sens biznesowy? No, cóż... Ja pewnie do hotelu Athena nie wrócę. Może ktoś z Was, Kochani Czytelnicy, z mojej podpowiedzi skorzysta, ale to trochę iluzoryczne. Jednak goście włoscy... Zupełnie poważnie, gdybym był Włochem i jechał jeszcze raz do Sieny – tylko ten hotel. Jeśli ktoś z ich znajomych zapyta – poleca! Jeśli pomyślą o szkoleniu dla firmy w Toskanii? Hotel Athena!

Jak wykorzystać?

Proste – jeśli masz coś, czym możesz się z klientem podzielić – jakiś raport, informacje, szybszy przelew, sprawniejsza dostawa – zrób to. Prosty, nic niekosztujący gest może zdecydować o lojalności, powtórzeniu zakupu. Warto!

Podsumowując – ferie, wakacje i wyjazdy to fajny czas. Dużo nowego. Obserwujemy różnych ludzi, ich zachowania, zwyczaje... Możemy z tego skorzystać także biznesowo! ■



Marek Skala

trener warsztatowy, coach, mówca inspiracyjny i moderator warsztatów strategicznych; od 25 lat prowadzi projekty szkoleniowe i rozwojowe dla największych polskich i światowych koncernów; właściciel firmy szkoleniowej MEGALIT – Instytut Szkoleń, Najlepszej Firmy Szkoleniowej 2014; współzałożyciel Stowarzyszenia Profesjonalnych Mówców; autor książek i publicysta; Osobowość Roku 2015 miesięcznika „Osobowości i Sukcesy”

NAPISZ DO AUTORA:

marek.skala@megalit.pl

#TEMAT NUMERU

BUDOWANIE SILNEJ MARKI



AUTOR: Łukasz Bojar



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ jakie trzy elementy są związane z budowaniem marki,
- ✓ jak sprawdzić, czy Twoja firma ma swoją osobowość.

Czy zastanawialiście się czasem, z jakiego powodu niektóre firmy są w stanie tworzyć niesamowitą lojalność klientów, i to wydaje się bez większego wysiłku, a inne walczą nieustannie o nowego nabywcę, jednocześnie tracąc tych, których już pozyskały?

Przez lata pracowałem z wieloma firmami, wspierając je w rozwoju i sprzedaży. Szkoliłem ich handlowców i dostarczałem wiedzy produktowej. Wiele z nich miało fantastycznych ludzi z ogromną wiedzą, a mimo to nie odnosiły wielkich sukcesów. Wiele dobrych firm sprzedażowych opiera swoją strategię rozwoju na bardzo dobrej albo wyśmienitej jakości obsługi. Jednak czy to wystarczy? Niestety, nie. Wielkie firmy robią znacznie więcej. Wielkie firmy budują relację z klientami oraz swój wizerunek, na długo zanim klient dokona swojego pierwszego zakupu. Z natury jestem bardzo pragmatyczny. Z tego powodu, kiedy myślałem o rozwijaniu sprzedaży w firmie, zadaję sobie tylko dwa pytania: Jaki jest najefektywniejszy sposób pozyskania nowego klienta? Kiedy już go pozyskam, to co zrobić, żeby już zawsze kupował tylko u mnie?

Praca nad tymi elementami zaczyna się dużo wcześniej niż pojawienie się klienta na horyzoncie. W pracy mającej na celu budowanie silnej marki ważne są moim zdaniem trzy kluczowe elementy: **osobowość** organizacji, **społeczność**, którą wokół siebie ona buduje, oraz **wartość**, jaką daje światu przez swoje produkty i usługi. Wykorzystując w pełni te elementy, jesteśmy w stanie zbudować silną i wyróżniającą się markę w każdej branży. Z jakiego powodu ważne są właśnie te trzy rzeczy? Jest to silnie powiązane z motywacjami, jakie kierują naszym życiem. Każdy z nas poddawany jest w swoich działaniach trzem ich rodzajom: **motywacji zewnętrznej** (osobowość), kiedy jesteśmy wspierani z zewnątrz przez charyzmatycznych liderów lub dobrze skrojone systemy motywacyjne, **motywacji wewnętrznej** (społeczność), kiedy wiemy, że to, co robimy, jest dla nas ważne i może przynieść nam korzyści zarówno teraz, jak i w przyszłości, oraz **motywacji transcendentnej** (wartość), kiedy działamy dla wyższego dobra lub wyższej idei.

Osobowość

Jest to jedna z pierwszych rzeczy, jaką klienci będą mieli w głowie, kiedy myślą o jakiegokolwiek firmie. Jako ludzie mamy tendencję do chodzenia

na skróty w naszym myśleniu, dlatego wielokrotnie je sobie upraszczamy. Nawet jeżeli jakaś firma komunikuje wiele faktów na swój temat i stara się przekonać do siebie klienta, to tak naprawdę potrafimy zapamiętać tylko kilka prostych faktów na temat większości z nich. Obecnie, kiedy jesteśmy zalewani komunikatami we wszelki możliwy sposób, jeszcze trudniej jest wydzielić tych kilka istotnych faktów. Tak więc, firmy same mogą zadbać o prosty i jasny komunikat na swój temat albo pozwolić to zrobić rynkowi. Ważne jest, aby pamiętać, że osobowość to nie kolejne marketingowe słowo, które możemy wykorzystać w komunikacji z klientem, lecz sposób takiego przedstawienia naszej firmy, aby mógł on ją sobie wyobrazić jako człowieka z krwi i kości, który do nich przemówi i będzie opowiadał o tym, dlaczego robimy to, co robimy, i jakie są nasze wartości. Firmy, które będą potrafiły zbudować taką postać, będą dużo lepiej łączyły się ze swoimi klientami. Chęć interakcji z naszą firmą powinna być nie mniejsza niż chęć poznania wspaniałej kobiety lub mężczyzny, którzy przykuli naszą uwagę, kiedy mijaliśmy ich, spiesząc się do pracy. Dokładnie tak samo powinniśmy reagować potencjalni klienci, widząc naszą organizację. Nie zawsze jest to łatwe. Mogą pojawić się pytania, takie jak: „Łukasz, moja firma zajmuje się sprzedażą mięsa – jaką może mieć osobowość?”. Od piętnastu lat prowadzę warsztat samochodowy – jak mam zbudować obraz takiej firmy? Ja wierzę, że każda firma i organizacja ma swoją osobowość, tylko nie zawsze jesteśmy tego świadomi, ponieważ nie zadaliśmy sobie odpowiednich pytań. Poniżej przedstawiam kilka kroków, od których warto zacząć.

Krok 1. Pamiętaj, skąd pochodzisz

Myśląc o największych firmach, zawsze pamiętamy ich historię, gdzie i jak zaczęli i w którym garażu była ich pierwsza siedziba. My też zaczynamy od najważniejszego pytania, które zadaje nam Simon Sinek w swoim bestsellerze *Zaczynaj od dlaczego?* Jak wielcy liderzy inspirowali innych do działania. Zadaj więc sobie takie pytania:



- ▶ Dlaczego otworzyłem swoją firmę?
- ▶ Jaka była moja oryginalna wizja dla firmy?
- ▶ Jakich wartości się od początku trzymałem?

Krok 2. Stwórz superbohatera

W czasach, kiedy najbardziej kasowym filmem w historii jest jedna z części Avengersów, nie może zabraknąć superbohaterów i w naszej opowieści. Z tego powodu, kiedy tworzymy naszą postać, powinniśmy odpowiedzieć na pytania:

- ▶ Jakie masz supermoce?
- ▶ Jakie wyzwania udało Ci się pokonać, że jesteś tu, gdzie jesteś?
- ▶ Jakie porażki poniosłeś po drodze?

Krok 3. Jaki masz cel?

Wszystko, co bohater mówi lub robi, jest związane z jego nadrzędnym celem – tym, do czego dąży. My również powinniśmy sobie zadać takie pytania:

- ▶ Z czego chciałbyś być znany?
- ▶ Zgodnie z jakimi wartościami żyjesz?
- ▶ Co chciałbyś po sobie pozostawić?

Zadanie to na pierwszy rzut oka może wydawać się łatwe, ale kiedy będziemy chcieli zrobić je rzetelnie, to okaże się, że wymaga od nas sporo wysiłku. Na końcu jednak dostaniemy wspianą postać ze swoją historią, zaletami i wadami oraz przyszłością, do której dąży.

Spółeczność

Jako ludzie nie jesteśmy najszybsi czy najsilniejsi spośród zwierząt. Wręcz przeciwnie – jesteśmy słabi i powolni. Jednak to, co nas wyróżnia, to umiejętność pracy w grupie i tworzenie współpracujących społeczności. Potrzeba przynależności jako jedna z ludzkich potrzeb wyróżnionych przez Masłowa determinuje nas do poszukiwania innych osób,

które korzystają i są zadowolone z tych samych produktów czy usług. Firmy i organizacje, które to rozumieją i pomagają tworzyć takie struktury i społeczności, znacznie zyskują w kategoriach budowania lojalności czy wartości klienta. Budowanie takiej grupy jest czasochłonne i pracochłonne. Zawsze jednak trzeba kiedyś je zacząć, a efekty tego mogą być zadziwiające, ponieważ możemy pozyskać nie tylko lojalnych klientów, ale także promotorów czy адвокатów naszej marki. Jestem zapalonym sportowcem, jednak mimo że nie uprawiam crossfitu, to imponuje mi, w jaki sposób rozprzestrzenił się on na świecie. Miliony ludzi potrafią wykonywać te same ćwiczenia, dzieląc się swoimi rezultatami i techniką ich wykonywania na wszystkich platformach socjalnych. Jest to dla mnie idealny przykład budowania społeczności wokół firmy, która już nie tylko aktywnie w niej uczestniczy, ale również buduje i zachęca, przekonując innych, że jest to najlepsza forma rozwoju fizycznego. Od czego więc zacząć, chcąc zbudować silną społeczność? Ja lubię zaczynać z wizją końca, dlatego na początek warto zadać sobie pytania:

- ▶ Jaki jest długoterminowy cel mojej organizacji i jak społeczność może mi pomóc go osiągnąć?
- ▶ Co oznaczałoby dla mnie osiągnięcie tego celu?
- ▶ Jakie przeszkody mogą utrudnić lub uniemożliwić mi zbudowanie społeczności?
- ▶ Jak organizacja może zyskać dzięki zbudowaniu społeczności?

Kiedy wiemy już, co chcemy osiągnąć, powinniśmy oczywiście sięgnąć po odpowiednie narzędzia. Tak, wiele osób pewnie się teraz zastanawia, jaki portal społecznościowy wybrać, jak go zmierzyć i w co warto zainwestować. Problem jednak tkwi zupełnie gdzie indziej. Nie chodzi o to, jakie narzędzie wykorzystamy, tylko jak to zrobimy. Wiele firm myli budowanie społeczności z informacją zwrotną od swoich klientów. Jednocześnie wykorzystuje te „społeczności” do reklamowania im swoich produktów. Kluczem do budowania silnych grup jest angażowanie ich w działania i dyskusje. Jeżeli przykładowo jesteśmy ➔

producentem ketchupów, to miłość klientów do jego smaku nie jest wystarczająca, żeby udzielać się w społeczności. Jednakże, kiedy zachęcimy ludzi do wymiany zdań na temat różnych ketchupów, jakich kosztowali, jak je przyrządzić samemu czy w jaki innowacyjny sposób można ich użyć do różnych dań, to zaczyna się formować społeczność o podobnych zainteresowaniach, wartościach i wierzeniach. Tak więc, nieważne jest, jakie narzędzie wybierzesz – pamiętaj, aby mądrze z niego korzystać. Ważną lekcją jest również pokora. Najsilniejsze społeczności nie są budowane przez marki, a przez samych ludzi i to przez nich są zarządzane. Kiedy jako organizacja chcemy zacząć kontrolować to, co się dzieje w społeczności, co i jak jest mówione, tracimy wiarygodność i przejrzystość. Społeczność to ludzie, a każdy z nas ma swoje poglądy i oczekiwania. Na pewno będą trudne sytuacje, jednak dużo lepiej możemy się zaprezentować i wzmocnić swoją markę, jeżeli pokażemy, jak radzimy sobie z takimi sytuacjami, zamiast je wyciszać lub ukrywać.

Wartość

Na podstawowym poziomie wartość jest tym, co dajemy naszym nabywcom za ich pieniądze. Dla prawnika będzie to rozwiązanie sprawy klienta, a dla linii lotniczych dostarczenie go z punktu A do punktu B. Jakość produktu jest niezmiernie ważna, jednak czy posiadanie najlepszego produktu zawsze gwarantuje sukces? Nie. Ważne jest, aby zrozumieć, że z punktu widzenia klienta często to, CO dostarczamy, jest dopiero za tym, JAK to zrobimy. Większość organizacji nie dba o doświadczenia klienta. Z jakiego powodu? Prawdopodobnie przez długi czas nie musiały tego robić. Generowały zysk przez dostarczanie produktów i usług. Nic więcej. Jednak w dobie powszechnego dostępu do wszelakich dóbr i usług to już nie wystarcza. Należy nieustannie przekraczać oczekiwania naszych klientów.

Wielokrotnie słyszymy, aby korzystać z big data, aby zbierać jak najwięcej informacji o naszych klientach. Ja proponuję, aby na początek skupić się na small data i tych danych, które realnie pomogą urosnąć naszej organizacji. Najważniejsze z danych – jakie należy śledzić, aby lepiej dostarczać wartość naszym klientom – to: **dane demograficzne, liczba transakcji, wielkość zakupów** oraz **częstotliwość transakcji klienta**. Na tej podstawie będziemy w stanie budować podstawowe archetypy naszych klientów, aby dowiedzieć się, z kim rozmawiamy oraz co powinniśmy zrobić, aby zwiększyć naszą sprzedaż. Kiedy mamy już zebrane dane i wiemy, jakie są nasze średnie transakcje i jak często się odbywają, powinniśmy zadać sobie pytania:

- ▶ Czy oferujemy klientom dodatkowe bonusy za wydanie określonej sumy w naszej firmie?
- ▶ Jak często proponujemy limitowane oferty stałym klientom?
- ▶ Czy nagradzamy klientów tylko za zakupy, czy również za zachowania (np. w społecznościach)?
- ▶ Czy możemy dopasować nagrody do różnych kategorii klientów?

Osobowość firmy to taki sposób jej przedstawienia, aby można było sobie ją wyobrazić jako człowieka z krwi i kości, który przemówi i będzie opowiadał o tym, dlaczego robimy to, co robimy, i jakie są nasze wartości.

Oczywiście bardzo szybko może się to przerodzić w ustrukturyzowany program dla klientów, gdzie będziemy rozdawali złote karty lub zbierali punkty. Jednak kluczem do budowania wartości oraz nieustannego budowania tego, JAK dostarczamy nasze produkty czy usługi, jest nieustanne zaskakiwanie naszych klientów. Być może w kolejnym roku zamiast wysyłania kartek na święta oraz paczek z czekoladkami i winem warto zadzwonić do najlepszych klientów i – ot, tak, zwyczajnie osobiście – złożyć im życzenia? Może warto zaproponować swoim klientom, że zamiast wydawać pieniądze na prezenty, przeznaczymy te środki na cel charytatywny i oni mogą wziąć w tym czynny udział, wybierając, co to będzie? Być może umożliwienie im zbudowania czegoś ważniejszego niż sam biznes dużo mocniej zwiąże ich z naszą marką niż kolejny gadżet czy wycieczka w ciepłe kraje na nasz koszt.

Jak bardzo trudne jest budowanie marki?

Dobra wiadomość jest taka, że nigdy nie było łatwiej zbudować swoją markę niż dzisiaj. Dostęp do tylu technologii, portali społecznościowych i kanałów dotarcia do klienta nie pozostawia nam żadnych wymówek, aby tego nie zrobić. Jest tylko jedna ważna zasada, której trzeba się zawsze trzymać. Zawsze! Zamiast zastanawiać się, dlaczego czegoś nie da się zrobić, warto pomyśleć – co musi się wydarzyć, aby to było możliwe? Jest takie stare amerykańskie powiedzenie Williama Clement Stone'a: „Little hinges swing big doors” („Małe zawiasy otwierają duże drzwi”). Czasami małe działania, ale dobrze nakierowane, mogą dać nam ogromną energię i otworzyć drzwi do wspaniałej przyszłości naszej organizacji, a nasza marka stanie się rozpoznawalna na całym świecie. 



Łukasz Bojar

trener, coach, projektuje i realizuje procesy szkoleniowe zwiększające wydajność menedżerów i ich zespołów; zarządza globalną strategią sprzedaży i marketingu w grupie Senetic S.A.; analizuje i aktywnie szuka najbardziej korzystnych rozwiązań biznesowych; absolwent programu Leadership Academy for Poland

NAPISZ DO AUTORA:

[linkedin.com/in/lukasbojar](https://www.linkedin.com/in/lukasbojar)

#TEMAT NUMERU

JAK ZBUDOWAĆ MARKĘ SPRZEDAWCY?



AUTOR: Maciej Sasin

Budowanie marki sprzedawcy staje się coraz bardziej nośnym tematem. Wcześniej mówiliśmy o budowaniu wizerunku w relacji z klientem, ale w dobie mediów społecznościowych możemy wyjść poza to ograniczenie. Dzięki Facebookowi, LinkedIn czy YouTube'owi możemy zwiększyć zasięg swoich działań sprzedażowych. W artykule pokażę narzędzia i zasady, które pomagają budować markę sprzedawcy.



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.I.N.:

- ✓ o czym powinien pamiętać sprzedawca, by zostać uznany za profesjonalistę
- ✓ jakie działania i narzędzia mogą mu w tym pomóc
- ✓ dlaczego warto dbać o rekomendacje, referencje i pozytywne komentarze

Reguła IMPACT w budowaniu marki osobistej sprzedawcy

Zacznijmy jednak od podstaw. Reguła IMPACT określa sześć kluczowych obszarów, o które musimy zadbać w kontakcie z klientem, aby zbudować pozytywny wpływ na niego we wzajemnych relacjach.

Integrity – przestrzegaj zasad prawa

Sprzedawca powinien wzbudzać zaufanie zarówno pod kątem przekazywanej wiedzy produktowej, jak i zasad, które obowiązują w kontekście etyki prowadzenia biznesu. Osoby, które są na bakier z etyką, szybko wzbudzają wobec siebie podejrzliwość i konieczność weryfikowania składanych propozycji handlowych i obietnic z nimi związanych.

Manners – przestrzegaj zasad kultury osobistej

Kultura osobista i savoir-vivre to najlepszy sposób na wzbudzenie zaufania do siebie jako do osoby. Jeśli nawet nie pomoże, to na pewno nie zaszkodzi. Ważną zasadą jest np. to, że nie proponujemy przejścia na „ty” osobie dużo starszej wiekiem czy też na wyższym stanowisku. W takiej relacji nie wciskamy także wizytówek, czekając na propozycję ze strony osoby, z którą aktualnie rozmawiamy.

Personality – zadбай o obudowanie swoje wyrazistej osobowości

Budowanie swojej osobowości przez zwiększanie informacji na temat otaczającego nas świata i jego trendów, po to, aby prowadzić ciekawe interesujące rozmowy z klientami, może nam pomóc ich sobie zjednać.

Appearance – wizerunek zewnętrzny i dobre zdjęcie

Budowanie marki osobistej handlowca warto wspierać profesjonalnym ubiorem, dopasowanym do sytuacji i branży, w której pracuje. Zadbaj także o profesjonalne zdjęcie u dobrego fotografa, które zbuduje zaufanie w mediach społecznościowych lub w ofertach, które wysyłasz klientom.

Consideration – miej wzgląd na innych

W kreowaniu pierwszego wrażenia bardzo istotne jest podejście human to human. Traktujmy innych tak, jak sami chcielibyśmy być traktowani. Nie wywierajmy na nich sztucznej presji, szanujmy ich stan zdrowia, jeśli są np. przeziębieni albo jeżeli są w złym humorze lub po prostu, słysząc, że są smutni. Nawiaż do ich emocji, delikatnie pokazując, że współczujesz im i rozumiesz ich sytuację.

Tact – zachowuj się tak, aby nikogo nie urazić

Czasem klienci mogą odczuć ze strony sprzedawców, że nie stać ich na oferowane produkty. To bardzo częsty błąd, którego należy unikać. Inne tego typu błędy to np. posługiwanie się stereotypami na tematy płci, czy wieku. Będąc sprzedawcą, należy postępować tak, aby nie dać odczuć klientom, że są w jakiś sposób gorsi, że są drugiej kategorii.

Konsekwentny i spójny przekaz

W marketingu ważne są spójność i konsekwencja także w budowaniu marki osobistej sprzedawcy. Jeśli co chwilę zmieniasz działkę, którą się zajmujesz, nie zbudujesz długotrwałej marki dobrze kojarzonej z Tobą. Upewnij się, że podjąłeś właściwą decyzję co do tego, czym chcesz ➔

się zajmować. Jeśli jednego dnia będziesz ekspertem od samochodów, a drugiego dnia od kredytów, nie wróży to dobrze Twojej marce. Zadbaj także o to, aby Twój przekaz w social mediach był oparty na jednolitej identyfikacji wizualnej. Zadbaj o powtarzalne grafiki, coś, z czym odbiorcy będą Cię kojarzyć i będą wiedzieli, że ten komunikat jest właśnie od Ciebie.

Udział w spotkaniach networkingowych, targach itp.

Jedną z możliwości budowania marki osobistej sprzedawcy jest uczestnictwo w różnego rodzaju spotkaniach, takich jak LinkedIn Local czy różnego rodzaju grupy networkingowe. Warto należeć też do branżowych stowarzyszeń, izb handlowych czy rzemieślniczych. Warto być tam, gdzie są Twoi klienci, ale jednocześnie przy tym nie można być zbyt nachalnym i zadbać o wyżej wspomniany IMPACT. Trzeba też pamiętać, że jeśli Twoja firma wystawia się na targach, to należy wykorzystać je jak najbardziej sprzedażowo, do budowania wstępu do długotrwałych relacji. Targi są współcześnie jedną z wielu okazji, gdzie klienci sami do nas przychodzą, a nie trzeba o nich walczyć.

Narzędzia do budowania marki sprzedawcy

Kształtowanie profesjonalnego warsztatu pracy

Niezależnie od tego, jak dużo wiesz i jak dobrym sprzedawcą się czujesz, nie powinieneś ustawać w drodze do rozwoju tak w kontekście budowania kompetencji technicznych, opartych na wiedzy, jak i tych związanych z budowaniem umiejętności sprzedażowych, marketingowych czy właśnie wizerunkowych. Niestety, w tej dziedzinie wymagania wzrastają z każdym rokiem, wraz ze zwiększającą się konkurencją.

Umiejętności wystąpień publicznych

Powinieneś kształtować swoje umiejętności wystąpień publicznych. Współczesny handlowiec nie może się bez nich obyć. Nawet udział w konferencjach networkingowych wymaga od nas choćby krótkiego przedstawienia się, często przed dużym forum. Brak kompetencji prezentacyjnych może stać na drodze do sukcesu w sprzedaży do decydentów.

Webinary

Coraz częściej narzędziem wykorzystywanym przez sprzedawców są webinary. Ja sam uczestniczę w kilku miesięcznie, czasem tylko po to, aby podpatrzeć działania handlowców. Spotykam się z różnymi: od wyśmienitych prezentacji handlowych, po bardzo przeciętne, których, niestety, jest większość. Tak czy inaczej uważam, że webinary to jest przyszłość zarówno sprzedaży, jak i budowania marki sprzedawcy. Jest to świetne źródło pozyskiwania i podgrzewania leadów sprzedażowych.

Kommercyjne edukowanie

Jedną z kluczowych umiejętności handlowców jest komercyjne edukowanie, czyli przekazywanie wartościowej wiedzy w inteligentny sposób pobudzający do działania i zakupów.

Wideomarketing

YouTube staje się jednym z najbardziej wpływowych mediów społecznościowych. Większość z nas, szukając treści edukacyjnych, zagląda do Google. W tym kontekście przydają się nie tylko umiejętności wystąpień publicznych, ale też podstawy znajomości sprzętu. Oprócz handlowania warto zwrócić uwagę, że paradoksalnie w medium nastawionym na obraz bardzo ważny jest dźwięk, dlatego istotne jest inwestowanie w dobre nagrania, bo one lepiej przyciągają uwagę. Obecność na YouTube nie jest tania, ze względu na koszty nagrywania filmów, ale dzięki nim można zyskać duży rozgłos i budować markę osobistą.

Content marketing

Mimo że wideomarketing jest uznawany za jedno z narzędzi przyszłości w sprzedaży, to jednak nie należy zapominać o publikowaniu treści w formie pisanej na swoim blogu lub w postach w mediach społecznościowych. Liczy się tutaj jakość treści, a nie ich ilość, a także systematyczność w publikowaniu, niezależnie z jakiego medium korzystamy. Ludzie coraz częściej, poszukując informacji, sięgają po dane z internetu. Jest to więc doskonałe narzędzie do budowania zaufania z klientem i podgrzewania leadów sprzedażowych.

Zbieranie referencji i rekomendacji

Warto jest zbierać rekomendacje, referencje i pozytywne komentarze zarówno w formie papierowej, jak i online w mediach społecznościowych. Budują one pozytywny wizerunek osoby i ułatwiają innym podejmowanie działań zakupowych, chociażby tych, które dają nam tzw. lead generation. Wypowiadanie się pod postami, które są istotne dla Twojej sprzedaży, w mediach kluczowych dla Twoich kanałów sprzedaży, to narzędzie może troszkę mniej skuteczne, ale jednak warto w nie zainwestować.

Podsumowanie

Budowanie wizerunku sprzedawcy i jego marki osobistej to temat bardzo złożony i wielowątkowy. Gdyby zajmować się tym wszystkim jednocześnie, trudno byłoby znaleźć czas na sprzedawanie. Dlatego w tym zakresie potrzebne jest wsparcie organizacji, w której pracujesz, lub skoncentrowanie się na jednym z mediów, w którym czujesz się najmocniejszy. 



Maciej Sasin

trener, coach, konsultant rozwoju organizacji; twórca autorskiej strategii aktywizacji sprzedaży w firmach Pro Sell Tools; ze sprzedażą związany od 2003 r.; założyciel firmy Akademia Rozwoju Kompetencji; autor trzech książek: *Skuteczna sprzedaż – model, który zwiększy Twoje zyski*, *Budowanie zaangażowania, czyli jak motywować pracowników i rozwijać ich potencjał* oraz *Efektywny system pracy, czyli jak skutecznie zarządzać sobą w czasie*

NAPISZ DO AUTORA:

maciej.sasin@ark-doradztwo.pl

#TEMAT NUMERU

JAK SPRZEDAWAĆ NA RÓŻNYCH ETAPACH BUDOWANIA ŚWIADOMOŚCI MARKI

CASE STUDY: START-UP, APLIKACJA MOBILNA



AUTORKA: Dorota Rymaszewska

Co ma sprzedaż do świadomości marki? Przecież dział handlowy zajmuje się sprzedawaniem, a dział marketingu budowaniem świadomości marki. I od Zatoki Meksykańskiej po Ural nie raz słyszałam, jak sprzedaż utyskuje na nieudolny marketing, a marketing na słabą sprzedaż. A tymczasem, w dzisiejszej rzeczywistości zaciera się granica między sprzedażą a marketingiem, zwłaszcza w kwestii budowania marki.



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ czy pojawienie się nowej marki we wszystkich możliwych kanałach jednocześnie to na pewno dobry pomysł,
- ✓ jakie są poziomy świadomości marki i co powinno się dziać na każdym z nich.

Marketing też sprzedaje. Sprzedaż buduje zaufanie i lubienie. I tylko jeśli działania tych dwóch działów są zaplanowane i egzekwowane wspólnie, to brand ma szansę przebić się na rynek i na nim pozostać. I o tym przede wszystkim będzie mój tekst: jak planować zintegrowane działania komercyjne – czyli i sprzedaż, i marketing.

Artykuł jest o start-upie (i tu uprzedzam, że nie chodzi o żaden konkretny, tylko zrobiłam zlepek z najgorszych praktyk ku przestrodze i wyciąg z tych najlepszych, przeplatanych moim doświadczeniem ku inspiracji).

Od kilku lat pracuję głównie ze start-upami. Uwielbiam ich energię, charyzmę, wiarę w projekt i podejście, że na wszystko jest jakieś rozwiązanie. To, co najbardziej lubię, to fakt, że w porównaniu z dojrzałymi organizacjami procesy decyzyjne są tu błyskawiczne i rzeczy rzeczywiście się dzieją. Czasem jednak w tym biegu ścierają się dwie rzeczy: plan komercjalizacji i odpowiedź rynku na jego egzekucję. Oczywiście może być to niedopasowanie produktu do potrzeb rynku lub zbyt duża konkurencja, jednak to, jaki problem widzę najczęściej, to brak wyważenia pierwiastka ludzkiego vs. automatyzacje w sprzedaży. Od zawsze stałam na straży obozu „bez ludzi, to się nie uda”, jednak od kilku lat wiem też, że bez automatyzacji również nie osiągnie się sukcesu. Zależy on bowiem od tego, jaki model zostanie

wprowadzony na poszczególnych etapach wejścia produktu na rynek (bo skupię się na produkcie, nie usłudze – jak się domyślicie, nie działa to tak samo). Za przykład wzięłam bliski mi projekt wprowadzenia na rynek aplikacji mobilnej w modelu SaaS. A ponieważ tytuł tego zacnego magazynu to „Nowa Sprzedaż”, to w rozwiązaniach skupię się oczywiście bardziej na części sprzedażowej.

Poziom zero – nowa marka na rynku

Co złego może zrobić firma (zwłaszcza taka, która ma spore środki, bo pozyskano finansowanie dla projektu)?

Robi wszystko, co się da, jednocześnie. A da się dużo! Zaczynając od online branding (tutorial, testimonia, ambasadorzy, fora, blogi, sociale), przez kampanie digitalowe (performance na Facebooku, Instagramie, Googlu) i offline (plakaty, billboardy, ulotki) po wszelkiego rodzaju PR i eventy (notki prasowe, artykuły sponsorowane, targi, wydarzenia branżowe). Przygotować wszystko – tak. Zacząć robić – nie. Wystartowanie ze wszystkimi kanałami na samym początku to nic innego, jak palenie pieniędzy. Zaufanie w stosunku do marki jest zerowe, więc ważna jest liczba i rodzaj kontaktów z marką w czasie, ale nie w jednym tygodniu. Do tego dochodzi brak możliwości policzenia konwersji, kosztu pozyskania klienta, czy ROI z poszczególnych źródeł.



Palenie pieniędzy to, niestety, częste zjawisko, jednak nie najgorsze. Zdecydowanie gorzej jest, jeśli model sprzedaży został zaplanowany źle. Jak źle? Na przykład zakładając, że zamówienia posypią się same wskutek intensywnych działań marketingowych. Lub odwrotnie, że najlepszą formą dotarcia będzie dział tele-sales i jedynym narzędziem, jakiego potrzebują, jest prosty CRM.

Jak zrobić to dobrze?

Po pierwsze, sprzedaż oparta wyłącznie na performance i sprawnie ustawionych lejkach marketingowych nie działa na tym etapie budowania świadomości marki na taką skalę, jak by można sobie tego życzyć. Sprzedaż na samym początku nie może opierać się na automatyzacji z bardzo prozaicznego powodu – hipotezy, na podstawie których je ustawiono, nie zostały zderzone z rynkiem. Dodatkowo, dzisiejsi konsumenci są nieufni, zalani falą *baitów*, podróbek, niewygasających subskrypcji itp. Aby zaufali nowej marce, nie wystarczy post na FB i baner na stronie z wiadomościami, podparte nawet twardym *out of house'm*. Nie na tym etapie (przypominam, że rozmawiamy o SaaSie – jeśli launchujecie darmową grę w kulki z zaszytymi mikropłatnościami, to zdecydowanie wystarczy). Na tym etapie klienci muszą nam zaufać, a ponieważ nie znają firmy ani produktu, to trzeba sprawić, by uożył ją z kimś, komu ufają lub zaufają.

Może być to ambasador (choć to trudna sztuka wybrać takiego ambasadora, który nie budzi negatywnych emocji u znacznej części naszej grupy docelowej, no i przede wszystkim jest to sztuka droga).

Może to być ambasador – ale nie celebryta (sztuka tańsza, jednak chyba trudniejsza, bo wymagająca znalezienia kogoś, kto autentycznie zna produkt i używa go, ma z tego wymierne korzyści i chce o tym opowiedzieć swojej potencjalnej konkurencji – na tym etapie świadomości marki znalezienie takiego ambasadora będzie bardzo trudne).

Może to być w końcu handlowiec (pod dowolnie fikuśną nazwą stanowiska), który zbuduje zaufanie klienta, który to przeniesie to zaufanie na produkt i firmę.

To jest etap poziomu świadomości marki, w którym posiadanie profesjonalnych, najlepszych na rynku sprzedawców jest kluczowe i nie do przecenienia. Jest to najlepszy czas na inwestycję w kompetencje sprzedażowe – od rekrutacji po szkolenia.

Może (i powinien) również być to CEO, który we wszelkich możliwych kanałach uwiarygadnia firmę swoją postacią i wiarą w projekt. Informuje o *mile stones*, chwali się sukcesami i wyróżnieniami, pokazuje się na konferencjach i eventach branżowych. Wiele zależy właśnie od dobrego CEO.

Po drugie – dział sprzedaży, jeśli nie jest wspierany przez narzędzia analityczne, które od pierwszego dnia zaczną zbierać wszelkie możliwe dane o zachowaniach klientów (nie chodzi o numer buta,

tylko m.in. czy klika tam, gdzie spodziewaliśmy się, że kliknie) i porównywać zaprojektowane elementy mapy customer journey z rzeczywistością i je optymalizować, ma bardzo ograniczone możliwości skalowania. Tak, mówię o dziale Growth, którego każda firma potrzebuje od pierwszych dni, choć w tych pierwszych dniach dział będzie się pewnie składać z jednego analityka BI. Growth to nowa sprzedaż.

Poziom pierwszy – świadomość wspomagana

To jest etap, kiedy nikt raczej z pamięci nie wyrecytuje nazwy Twojego produktu, ale kiedy zobaczy lub usłyszy jego nazwę lub logo, to już wie, że nie po raz pierwszy się z nimi styka.

Na tym etapie klient wie, że nie jesteś wirusem w internecie i coraz mniej podejrzewa, że chcesz wyłudzić jego ciężko zarobione pieniądze i uciec na piękną wyspę.

Co można zrobić źle na tym etapie?

Trzeba uważać, by nie wydawać wtedy pieniędzy bez dogłębnej analizy konwersji z poszczególnych źródeł z uwzględnieniem kosztu pozyskania klienta i wartości, jaką przynosi firmie (*life time value*). Ten błąd popełnia i marketing, i sprzedaż, jeśli mają źle ustawione KPI. Marketing rozliczany wyłącznie z liczby pozyskanych leadów zainwestuje w źródło, które generuje najwięcej, ale nie zwróci uwagi na ich jakość. Sprzedaż rozliczana wyłącznie z liczby sprzedanych kontraktów będzie generowała klientów o niskim LTV i dużym stresie dla działu obsługi posprzedażowej.

Błędem na tym etapie jest również skalowanie offline'owego zespołu sprzedażowego bez rozwijania sprzedaży online. Kiedy świadomość marki rośnie – część potencjalnych klientów jest gotowa kupić produkt bez styczności z przedstawicielem firmy.

Jeśli start-up dotarł do tego etapu, to znaczy, że pozyskał kolejną rundę finansowania. Tu część firm ma syndrom wygranego w lotto – wydaje na hurra. Jednym z symptomów jest ściągnięcie superfachowców, w superilościach, którzy będą super skalować, podczas kiedy praca u podstaw jeszcze nie jest zrobiona. Będzie czas na wielkie nazwiska, ale jeszcze nie na tym etapie. Na tym węź jedno, może nawet nie tyle wielkie, co takie, które przyniesie największą korzyść firmie, przygotowując ją do dalszego rozwoju.

Jak ustawić sprzedaż?

Na tym etapie handlowcy, którzy spotykają się z klientami, muszą mieć idealnie ustawione KPIs i stale podnoszone kompetencje sprzedażowe. Nie skalujemy tego zespołu. Rozwijamy stopniowo do roli key accountów, aby w przyszłości pracowali wyłącznie z największymi klientami, w tym sieciowymi, którzy nie podejmą decyzji online.

Ten etap to moment na rozwój i skalowanie zespołu inside sales, czyli handlowców, którzy pozyskane leady (dobrej jakości leady

dzięki poprawnemu ustawieniu KPI dla performance marketingu) będą konwertować na kontrakty.

Teraz też jest czas testów dla sprzedaży w pełni zautomatyzowanej. Część leadów powinna w całości zostać przepuszczona przez proces automatyczny. Pewnie konwersja na pierwszych etapach będzie mniejsza niż to, co dostarczają handlowcy – kompletnie nic nie szkodzi. Musisz się teraz nauczyć, jak to robić, ponieważ za chwilę będzie to Twoje główne źródło pozyskiwania kontraktów.

Poziom drugi – świadomość spontaniczna

Do tej pory wykonałeś kawał dobrej roboty. Klient nie tylko kojarzy Twój produkt, ale go zna. Być może go testował, być może ktoś znajomy go używa. Z tego etapu może się zamienić zarówno w promotora, jak i krytyka – i na to już pracuje cała firma – produkt, komercja, a nawet administracja.

Co można zrobić źle na tym etapie?

Przegapić moment skalowania. Kiedy brand jest na poziomie świadomości spontanicznej, to oznacza, że dobrze ustawiony proces sprzedaży będzie dostarczał przewidywalne przychody. To, co możesz zrobić teraz źle, to poświęcać za dużo czasu na ten rynek, kiedy powinieneś zająć się kolejnym.

Jak powinna być ustawiona sprzedaż?

Dział field sales jest minimalny. Spotyka się wyłącznie z klientami, którzy są swego rodzaju celebrytami w swojej branży lub są bardzo trudnymi nabywcami (choć na tym etapie należy się zastanowić, czy warto...) lub klientami bardzo dużymi (np. sieć).

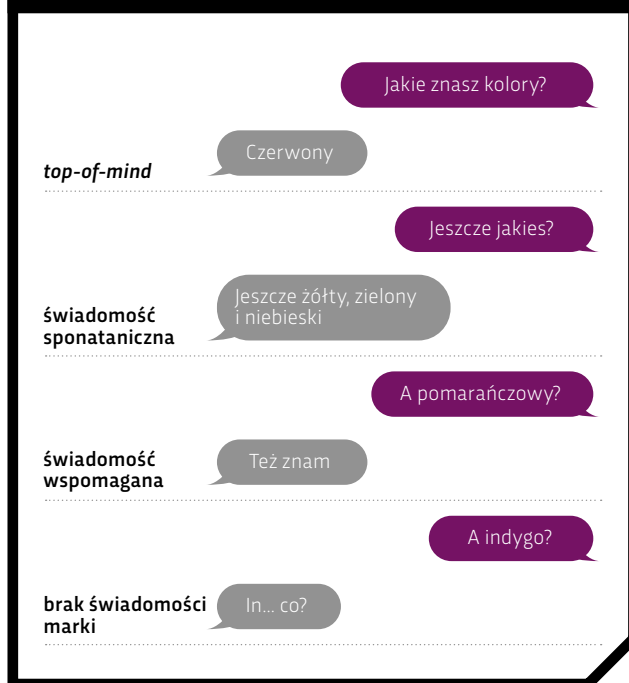
Przez dział inside sales przechodzi większość sprzedaży. Marketing generuje dobrej jakości leady, sporo też jest sign-up'ów generycznych (sami pobrali aplikację, nie z reklamy – choć prawda jest taka, że nie raz tę reklamę musieli widzieć i nie raz o produkcie usłyszeć, skoro postanowili go kupić). Uwaga! Nie ulegaj pokusie podarowania handlowcom leadów generycznych w prezencie. W końcu i tak przeniesiesz je do sprzedaży bezobsługowej. Jeśli wszystko dobrze poustawiasz i masz dobry zespół, to konwersja jest nie mniejsza niż 30%.

Przez dział Growth (no, niedosłownie – mam na myśli automatyzację przez nich stworzoną) przechodzą wszystkie leady generyczne oraz część pozostałych (zaczynasz od małych kohort, optymalizujesz, ponawiasz test i zwiększasz je). Na leadach niegenerycznych dopracowujesz lejek tak, aby zmaksymalizować konwersję w sprzedaży bezobsługowej. Dział Growth jest tym, który skalujesz przez większe i nowe kompetencje (m.in. BI, UX, UI, AI). Serdecznie polecam również konsultacje z psychologiem zachowań konsumenckich – automatyzacje bowiem nie są oparte na zachowaniach automatów, lecz ludzi.

ILUSTRACJA 1



Poziomy świadomości marki



Docelowo sprzedaż automatyczna powinna stanowić 80% przychodu firmy na rynku.

Czyżby zwiększyły Ci się zasoby, aby otworzyć kolejny?

Poziom trzeci – świadomość top-of-mind

Na tym etapie jesteś liderem rynku. Brawo! Teraz tylko – jak w starym kawale – nie zepsuj tego. I nie do końca chodzi o skandal obyczajowy lub sprowokowanie konfliktu zbrojnego. Nie wolno Ci osiąść na laurach i przestać się rozwijać. Potrzeby Twoich klientów stale bowiem ewoluują i chcąc zachować pozycję lidera, musisz za nimi nadążyć i w kilku aspektach wyprzedzać. Bo, wiesz, konkurencja też nie śpi ;-).



Dorota Rymaszewska

trener biznesu, konsultant, interim manager, od 19 lat zajmuje się sprzedażą, zarządzaniem oraz budowaniem i wdrażaniem strategii biznesowej; doświadczenie zdobywała w międzynarodowych korporacjach, polskich spółkach, firmach z sektora małych i średnich przedsiębiorstw oraz polskich i globalnych start-upach; pracowała z pionierami komercyjnymi na pięciu kontynentach, osiągając sukcesy w zespołach wielokulturowych i wielopokoleniowych; obecnie w funkcji COO rozwija dwa start-upy

NAPISZ DO AUTORKI:

d.rymaszewska@gmail.com

#TEMAT NUMERU

NA STRAŻY WARTOŚCI FIRMOWYCH,

CZYLI O HANDLOWCU JAKO AMBASADORZE ORGANIZACJI



AUTOR: Paweł Muzyczyszyn

Świadomy szef sprzedaży na co dzień nie tylko zajmuje się egzekucją wyniku sprzedażowego, ale także dba o rozwój swoich handlowców w taki sposób, aby byli ambasadorami organizacji przez długie lata. Określenie „ambasador” nie jest tu użyte przez przypadek – skuteczność działu handlowego nie zależy bowiem jedynie od stopnia realizacji wyniku, ale również od świadomych działań wizerunkowych, tożsamych z wartościami organizacji.



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ jakie błędy możesz popełniać, nie zdając sobie z tego sprawy,
- ✓ co warto zrobić, abyście – Ty i/lub Twój handlowcy – dbali o produkt/usługę oraz o klienta nie tylko w momencie sprzedaży.

Rekrutacja, wdrożenie i przygotowanie handlowca do efektywne- go działania z klientami to zwykle duża inwestycja dla organiza- cji. W obszarze pozafinansowym to również zaufanie klientów, którzy zwykle nie lubią, gdy zmieniają się handlowcy, z którymi na co dzień współpracują. Jest taka anegdota, która opowiada o tym, jak do działu handlowego przychodzi księgowa i mówi szefowi, że te inwestycje w rozwój handlowców to jakaś kosztowna fanaberia, a przecież i tak odejdą. Wtedy szef odpowiada: „A co zrobimy, gdy zostaną?”. Ta krótka anegdota silnie akcentuje, że inwestowanie w budowanie świadomości handlowców to nie błąd, a konieczność. Dlatego też poniżej opisuję 10 najczęstszych błędów popełnianych przez handlowców i organiza- cje, które utrudniają lub uniemożliwiają skuteczną sprzedaż opartą na modelu wartości, misji oraz byciu ambasadorem dobrych rozwiązań dla klientów.

Błąd 1. Brak świadomej rekrutacji handlowców

Skuteczna rekrutacja opiera się na świadomym procesie pozyskiwania kandydata na podstawie jego wiedzy i umiejętności. Jednak obok weryfikacji tych aspektów ważne jest też sprawdzenie, jak kandydat mówi o innych pracodawcach, o poprzednim szefie, kolegach i koleżankach z wcześniejszych firm. Moje osobiste spostrzeżenia ze współuczestniczenia w procesach rekrutacyjnych wielu firm pokazują mi wyraźnie, że na tym etapie nie są już zaszczeplane idee i wartości firmowe. Niestety,

dalej zdarzają się spóźnienia osób decyzyjnych na proces rekrutacji, lekceważenie kandydata, tendencyjne i przewidywalne pytania rekrutacyjne. Świadomy kandydat, którego chcemy pozyskać, widząc to wszystko, mocno zastanowi się, czy chce pracować właśnie w takiej firmie. A jeśli już się zdecyduje, czy nie będzie powiełał doświadczeń, które zaobserwował, kandydując do pracy w takiej firmie?

Wskazówki:

- ▶ Dopracuj proces rekrutacji, dbając o regularny kontakt z kandydatem oraz przygotowując się do każdej rekrutacji jak do wyjątkowego wydarzenia.
- ▶ Zadbaj o to, aby osoby biorące udział w rekrutacji po stronie pracodawcy były punktualne, przygotowane i zaangażowane.
- ▶ Zadbaj o kontakt porekrutacyjny, wyłącznie z kandydatami, którzy nie dostali szansy zatrudnienia. To oni powiedzą o firmie najwięcej.

Błąd 2. Pomijanie etapu wdrożenia handlowca do organizacji

Doświadczenia ze współpracy z firmami pozwoliły mi zaobserwować jeszcze jeden poważny błąd – brak wdrożenia handlowca do firmy lub wdrożenie powierzchowne, tzn. „Masz tu skrypt, zapoznaj się z nim” lub „Jedź w teren do klientów, nic tak nie uczy, jak same wizyty”. To doskonała okazja do nabycia negatywnych nawyków, przekonań ograniczających oraz zepsucia relacji z klientami.

Wskazówki:

- ▶ Zainwestuj czas w proces wdrożenia handlowca. Zapoznaj go z produktami, usługami. Przedstaw go współpracownikom, poznaj z nimi.
- ▶ Przekaż handlowcowi handout z kontaktami do osób kluczowych w danych obszarach w firmie.
- ▶ Jeśli jest to handlowiec zatrudniony do kluczowych klientów, przedstaw im go.
- ▶ Zapoznaj go z procedurami i savoir-vivre'em organizacji.

Błąd 3. Brak przygotowania produktowego handlowca

Firmy, szukając optymalizacji, wysyłają handlowców jak najszybciej do pracy z klientami. W efekcie często prowadzone wówczas rozmowy są nie tylko mało handlowe, ale również nieprofesjonalne, a klienci niejednokrotnie mają większą wiedzę od handlowca. Mało która organizacja liczy, jakie wymierne straty przynoszą tego rodzaju działania.

Wskazówki:

- ▶ Poświęć czas na rzetelne przygotowanie handlowca w zakresie merytorycznym.
- ▶ Zweryfikuj jego wiedzę przez wewnętrzny egzamin produktowy.
- ▶ Jedź wraz z nowym handlowcem na jego pierwsze spotkania, aby przedstawić go klientom i odpowiednio ułożyć standard sprzedaży i obsługi klienta.

Błąd 4. Mówienie źle o własnej firmie i konkurencji

Jednym z największych błędów handlowych, rzutującym bardzo mocno na wizerunek firmy, jest niepochlebne wyrażanie się handlowca o swoim pracodawcy. To częsty proceder, gdy klient coś reklamuje, a handlowiec, „dbając” o swoją reputację, odcina się od własnej firmy, „zwalając” winę na tzw. centralę czy innego handlowca. Klient, który w celu rozwiązania swojego problemu początkowo zgodzi się z handlowcem, po wyjściu tego drugiego źle pomyśli o firmie przez fakt braku profesjonalizmu handlowca.

Podobny proces zachodzi, gdy handlowiec negatywnie wyraża się o konkurencji. Klient, który najpierw temu przytaknie, po wyjściu handlowca uzna, że w sumie podobnie może mówić o nim innym.

Wskazówki:

- ▶ Bez względu na sytuację nigdy nie mów źle o własnej firmie oraz o konkurencji.
- ▶ Buduj swoją przewagę handlową, koncentrując uwagę klientów na wartościach i korzyściach wynikających z Twojej usługi lub produktu.

Błąd 5. Brak dbałości o obsługę międzysprzedażową

Sprzedać jednorazowo nie jest wielkim wyzwaniem. Sprzedać ponownie i związać klienta ze sobą na dłużej, to już jest prawdziwe wyzwanie dla handlowca. Niestety, bardzo często handlowcy koncentrują swoje działania

tylko na wizytach czysto handlowych. Budują tym samym u klienta przekonanie o tym, że są z nim tylko wtedy, gdy można coś sprzedać.

Wskazówki:

- ▶ Kontaktuj się z klientem nie tylko wtedy, kiedy realizowana jest transakcja.
- ▶ Zapamiętuj i zapisuj elementy pozasprzedażowe, np. co klient lubi robić, jakie ma hobby itd. Wykorzystaj tę wiedzę podczas kontaktów handlowych.
- ▶ Skontaktuj się z klientem i zapytaj, czy towar dotarł i czy nie jest uszkodzony. Po jakimś czasie ponów kontakt i dopytaj, czy produkt się sprawdza.

Błąd 6. Brak właściwego wykorzystania siły mediów społecznościowych

Sprzedaż w XXI w. opiera się w głównej mierze na kojarzeniu produktu czy usługi z konkretnym handlowcem. Często sprzedawcy narzekają na swoje wyniki sprzedażowe, ale zapytani, czy ludzie identyfikują ich z produktem/usługą, nie są w stanie tego potwierdzić. Rzadko który handlowiec umieszcza bowiem na swojej „tablicy” produkty/usługi własnej firmy czy posty firmowego fanpage'a. Za to dużo łatwiej jest umieścić zdjęcia, które niekoniecznie budują pozytywny wizerunek. Warto pamiętać, że klienci też korzystają z mediów społecznościowych i mogą sobie wyrobić zdanie na temat handlowca. Żyjemy w czasach, w których dominują social media, i handlowiec nie jest w stanie oddzielić życia prywatnego od zawodowego.

Wskazówki:

- ▶ Dbaj o swój wizerunek w mediach społecznościowych.
- ▶ Umieszczaj produkty/usługi swojej firmy w social mediach, tak aby klienci identyfikowali Cię z nimi. Zobaczą wtedy zaangażowanego handlowca, który wierzy w produkty swojej firmy.

Błąd 7. Brak badania satysfakcji klienta

Badania przeprowadzone na kilkuset firmach na rynku polskim uzmysłowiły mi, że organizacje, a tym samym handlowcy, nie zdają sobie sprawy z tego, co myślą i mówią o nich ich klienci. To efekt zbyt rzadkiego nadal badania satysfakcji klienta zewnętrznego, tego jak klient odbiera firmę, z czego jest zadowolony, a z czego nie, co chciałby poprawić itd.

W firmach stosunkowo rzadko przeprowadza się również badanie satysfakcji klienta wewnętrznego, czyli diagnozę zadowolenia pracowników z warunków pracy (głównie pozafinansowych). W efekcie bardzo często niezadowoleni handlowcy zaczynają narzekać, początkowo między sobą, a potem to już tylko krok, aby robili to do klientów.

Wskazówki:

- ▶ Warto wdrożyć w organizacji bardzo regularne badanie satysfakcji klienta zewnętrznego.
- ▶ Warto wdrożyć badanie satysfakcji klienta wewnętrznego (minimum raz w roku).



Błąd 8. Koncentracja na problemach i brak analizowania historii zachowań klienta

Podczas spotkań handlowych na linii klient – handlowiec dochodzi do swego rodzaju gier psychologicznych. Zwykle handlowiec chce sprzedać, ale opowiada, że jest od doradzania, zaś klient narzeka, jak mu akurat jest ciężko. Generalnie jednak obie strony chcą się spotkać w tzw. połowie drogi. Nie zmienia to jednak faktu, że klient narzeka, a błędem handlowca jest wciąganie się w ten nastrój. Tym samym handlowiec koncentruje się na narzekaniu, a nie na rozwiązaniach, jakie powinien wskazać klientowi. W takiej sytuacji trudno jest bronić jakości, pracować na historii zakupowej klienta i mocnych stronach produktu/usługi.

Wskazówki:

- ▶ Gdy klient narzeka (używa przekonań ograniczających), skoncentruj się na rozwiązaniach (używaj przekonań budujących).
- ▶ Przygotowuj się do każdego spotkania, jakby było pierwszym w Waszych relacjach biznesowych – analizuj historię zakupową, stawiaj cele, bo to pozwoli Ci skutecznie koncentrować się na rozwiązaniach.

Błąd 9. Brak regularnego badania jakościowego pracy handlowców

Handlowiec pracujący mobilnie (a więc samodzielnie) sam w głównej mierze definiuje swój warsztat handlowy. Zdobyte doświadczenie pozwala mu być skutecznym. Jednak pracując jednocześnie autonomicznie, traci możliwość wychwycenia potencjalnych błędów warsztatowych, które może popełniać. Menedżerowie sprzedaży bardzo często powtarzają, że przy tak dużych zespołach sprzedażowych i przy tak dużej liczbie obowiązków firmowych nie mają czasu jeździć z handlowcami na tzw. podwójne wizyty. Owocuje to jedynie utrwalaniem błędów warsztatowych handlowców, gdyż nie ma im kto ich zrewidować i poprawić. A błędy handlowe przynoszą nie tylko gorszy wynik, ale również osłabiają relację z klientem.

Wskazówki:

- ▶ Planuj z handlowcami regularne wizyty. Niech to będzie Twój najważniejszy obowiązek w pracy szefa sprzedaży.
- ▶ Jeśli jesteś handlowcem, poproś swojego szefa o wspólne wyjazdy do klientów. To nie jest okazja do złapania Cię na błędach, tylko możliwość weryfikacji Twojego warsztatu handlowego.

Błąd 10. Brak świadomości handlowca w zakresie omnichannelu

Ostatnie lata pokazują, jak olbrzymie znaczenie ma wielokanałowość sprzedaży. Kiedyś klient mógł kupować tylko przez kontakt bezpośredni. Dziś ma możliwość zakupu nie tylko od handlowca,

ale również wykonując telefon do centrali firmy czy przez platformę e-commerce. Zmianie uległa też tym samym rola handlowca, który opiekuje się klientem, dba o to, aby komunikacja między firmą a klientem była spójna i rozwiązywała problem klienta, zaczynając od decyzji zakupowej i szła przez logistykę, aż do ewentualnego procesu reklamacyjnego. Jednak cały czas obserwuje się poczynania handlowców, którzy zachowują się tak, jakby inne kanały sprzedaży konkurowały z jego działaniami. Jest to też często efekt niewłaściwego zbudowania systemu motywacyjnego i nieodpowiedniego połączenia wielokanałowości sprzedażowej (np. różne ceny tego samego produktu w różnych kanałach, niewliczanie do prowizji handlowca sprzedaży kanałem telefonicznym itd.). W efekcie handlowiec zaczyna kombinować sprzedażowo, co mu się bardziej opłaca, i staje się największym zagrożeniem w zakresie efektów sprzedażowych.

Wskazówki:

- ▶ Jako menedżer sprzedaży zbuduj logicznie powiązany w zakresie motywacji finansowej model wynagradzania handlowca w każdym kanale sprzedaży (omnichannel).
- ▶ Jeśli jesteś handlowcem, a Twój model wynagradzania jest logicznie powiązany ze zróżnicowanymi kanałami sprzedaży, przeanalizuj swój portfel klientów i skoncentruj się na tych, którzy generują 80% Twojego obrotu. Pozostałe 20% zaangażuj w zakupy internetowe lub telefoniczne. Oszczędzisz czas potrzebny na pracę z nowymi klientami oraz z tymi kluczowymi.

Podsumowanie

Eliminacja powyższych błędów to klucz do świadomej i przewidywalnej sprzedaży. Globalna sprzedaż zmienia się w tempie ekspresowym, klienci nie oczekują już „podawacza produktów”, nie chcą mieć też do czynienia z „wciskaczem usługi”, lecz coraz częściej szukają partnera, gdzie zakup oprą na zaufaniu do niego. Trend w rozwoju sprzedawców zmierzający do kreowania handlowców jako ambasadorów organizacji jest więc nieunikniony. Pisał już o tym zresztą Mikołaj Rej: „Wizerunek własny żywota pocziwego, w którym jako we zwierciadle snadnie każdy swe sprawy oglądać może...”¹. 



Paweł Muzyczyszyn

trener, coach ICF, właściciel firmy GROW Szkolenia Coaching
Doradztwo HR; praktyk specjalizujący się w obszarach
sprzedaży i zarządzania sprzedażą; autor projektów
rozwojowych metodami outdoor

NAPISZ DO AUTORA:

pawel@grow.edu.pl

1. Mikołaj Rej, *Zwierciadło*.

#TEMAT NUMERU

ŚWIADOMIE DO CELU – JAK ZBUDOWAĆ MARKĘ, KTÓRA SPRZEDAJE?



AUTORKA: Magdalena Kulpa

Idziesz na zakupy, szukasz konkretnego produktu. Masz określone zastosowanie, upatrzoney kolor i do wyboru dwa produkty w podobnych cenach. W dwóch różnych sklepach. Na który się zdecydujesz? Pewnie nie udzielisz mi na to odpowiedzi bez pytania, o jakie sklepy chodzi. No właśnie, zanim podejmiesz decyzję o zakupie, chcesz zidentyfikować markę. Może przypomnieć sobie swoje ostatnie doświadczenia lub kampanie, w których wzięłeś udział. Sięgasz pamięcią do wykreowanego w głowie wizerunku, ale czy popchnie Cię on do zakupu?



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.I.N.:

- ✓ dlaczego budowanie marki jest ważne,
- ✓ czym jest DNA marki i co się na nie składa,
- ✓ jak powinna wyglądać Twoja marka,
- ✓ o jakich kwestiach warto pamiętać.

Po co budować świadomość marki?

Cel tego jest bardzo prosty – żeby sprzedawać. Niestety, aby go osiągnąć, nie wystarczy mieć w ofercie produkty. Na jego realizację składa się wiele mniejszych czynników, nad którymi marki pracują latami. O tym, że klient wybierze właśnie Ciebie, bardzo rzadko decyduje przypadek. Zbyt rzadko, żebyś mógł na niego liczyć.

Zanim przejdziemy do etapów budowania świadomości marki, omówmy krótko, co się na nią składa.

Świadomość marki (*branding*) w najprostszym tłumaczeniu polega na wypracowaniu i utrzymaniu pozytywnego wizerunku w umysłach konsumentów. Jej kluczowym elementem jest tzw. DNA marki, które jest konkretnym jądrem odniesienia wszystkich działań, np. stylu komunikacji, logo, sloganów, obietnic. To właśnie ono wyróżnia Twoją markę i z niego powstają najważniejsze składowe brandu.

Drugą bardzo ważną kwestią jest przedstawienie swojej marki jako coś, czemu warto wierzyć. Po styku z Twoją ofertą pierwszą myślą klienta powinno być zdanie: „Warto zdecydować się na Was, bo...”. No właśnie, bo? Firm, które handlują podobnymi produktami/usługami, jest z pewnością bardzo wiele, a więc to, JAK będziesz je sprzedawał, będzie Twoim kluczem do sukcesu.

Jak określić DNA marki?

W sytuacji, kiedy dopiero zaczynasz swoją przygodę ze sprzedażą, jesteś na łatwiejszej pozycji. Masz czas na dokładne zaplanowanie tego, jak chcesz być postrzegany przez swoich klientów. Możesz zbudować



swoją buyer persone, poznać jej oczekiwania, przyzwyczajenia i obawy. Jest to dobry pierwszy krok, żeby zacząć myśleć, nie jak będziesz komunikował się z klientem, ale kim on w zasadzie jest.

Jeśli już istniejesz na rynku, droga, którą będziesz musiał przejść, żeby odkryć filar działalności, na pewno będzie bardziej skomplikowana. Będziesz musiał zagłębić się w jej historię i genezę.



Podstawą, od której musisz zacząć projektowanie lub dochodzenie do DNA marki, jest odpowiedzenie na kilka ważnych dla Twojego biznesu pytań.

▶ **Kiedy marka powstała?**

Czy był to jakiś ważny okres w historii, do którego będzie można przypisać markę?

▶ **W jakim regionie powstała?**

Może Twoja świadomość będzie opierała się na lokalnym patriotyzmie i kulturze?

▶ **Kto tworzy Twoją markę?**

Czy jest to osoba/postać powszechnie akceptowana i szanowana? Może cała organizacja kreowana jest jako rodzinna firma?

▶ **Czym zajmuje się Twoja marka?**

Jaką wartość przekazujesz konsumentom wraz ze swoimi produktami/usługami?

▶ **Dlaczego się tym zajmujesz?**

Jaki jest cel Twojej działalności? Co chcesz sobą przekazać?

Powyższe zagadnienia to tylko początek, od którego musisz zacząć. Najważniejsze w tym zadaniu jest wyciągnięcie, która z tych odpowiedzi wyróżnia Cię na tle innych? Co da najwięcej benefitów Twoim klientom? Za co pozostaniesz w ich świadomości?

PAMIĘTAJ!



- Do Twojego odbiorcy nie ma dochodzić, jaką wizją i misją się kierujesz. Dla niego najważniejsza jest **korzyść**, jaką mu dzięki temu oferujesz. To właśnie ona ma decydować o tym, że staniesz się jego pierwszym, a czasami jedynym wyborem.

Jaka powinna być Twoja marka?

To, jak będzie zapamiętywana Twoja firma, powinno zależeć tylko od Ciebie. To Ty ją reprezentujesz i Ty będziesz odpowiadać za jej wyniki, dlatego tak ważne jest, żeby strategia, którą chcesz wprowadzić, była dobrze przemyślana. Najważniejszymi kwestiami budującymi świadomość marki jest wiarygodność i stabilność. Dzięki temu nie tylko będziesz pierwszym wyborem lub skojarzeniem swoich klientów, ale sprawisz, że staną się oni Twoimi ambasadorami. Godna zaufania marka to pierwsze, co polecamy innym.

UWAGA



- Największy błąd, jaki możesz popełnić kreując świadomość swojej marki, to podążanie za modą i trendami. Zmieniają się one zbyt szybko, żebyś mógł wynieść z tego korzyści długoterminowe. Stracisz tylko czas i pieniądze na chwilowe zainteresowanie swoją ofertą, które nie przełoży się na pozytywne i trwałe kojarzenie marki.

Nie zapominaj, że chociaż cały czas mówimy o Tobie i Twoim przedsiębiorstwie, to pierwsze skrzypce i tak będzie odgrywał klient. To dla niego stworzysz swoją ofertę i to on finalnie ma wynieść z tego najwięcej. Koniecznie pamiętaj:

- ▶ Jakość i obsługa, którą świadczysz przy sprzedaży danego produktu/usługi, zostanie przeniesiona na całą ofertę. Jedna wtopa może zrobić szkodę w pamięci Twojego klienta.
- ▶ To, co sprzedajesz, musi przynosić realną korzyść. Mało kto budzi się z potrzebą kupna danego produktu, w pierwszej kolejności myślimy o rozwiązaniu problemu, który w danej chwili ściąga sen z powiek. To na nim najbardziej musisz się skupić.

RAMKA 1



Elementy, o które musisz zadbać

Na koniec przygotowałam dla Ciebie kilka złotych rad, o których stale powinieneś pamiętać.

Pomogą Ci one dotrzeć do nowych klientów, a co ważniejsze – utrzymać obecnych.

1. Twoja komunikacja nie może ograniczać się do jednego kanału.

Obecny konsument wiedzę o marce zdobywa z bardzo wielu źródeł. Zamknijcie się na jedno wybrane grozi pominięciem.

2. Pilnuj spójności przekazu.

Różne komunikaty, inny ton, zmiana zdania mocno wpłyną na Twoją wiarygodność. Trudno ją później odbudować.

3. Nie składaj obietnic, których nie jesteś w stanie dotrzymać.

Klient, wybierając Ciebie, ufa, że ułatwi sobie życie. Ty wprowadzasz go w błąd, on odchodzi.

4. Zadbaj o aspekty wizualne.

Każdy z nas lubi ładne rzeczy. Nie pozwól, żeby Twoja oferta estetyką odbiegała od konkurencji.

Podsumowanie

Budowanie świadomości marki to bardzo istotny, ale długotrwały proces. W tym wypadku absolutnie nie możesz zdywalać się na przypadek lub fart. Klienci oczekują od Ciebie więcej niż myślisz, najgorsze więc, co możesz zrobić, to nie podjąć się wyzwania, jakim jest sprostanie ich wymaganiom!

Magdalena Kulpa



marketing leader w X-Coding IT Studio; odpowiedzialna za opracowywanie i wdrażanie strategii marketingowej; swoje działania skupia na rozwoju wizerunku firmy oraz budowaniu stałych relacji; popołudniami można ją spotkać na konferencjach branżowych i meetup'ach; z zamiłowaniem zgłębia świat PR-u

NAPISZ DO AUTORKI:

m.kulpa@xcitstudio.com

#TEMAT NUMERU

JAK WDROŻYĆ PROGRAM SOCIAL SELLING W SWOJEJ FIRMIE?

PIĘĆ KROKÓW, OD KTÓRYCH WARTO ZACZĄĆ DZIAŁANIA NA LINKEDIN



AUTOR: Paweł Mączka

Media społecznościowe zmieniły nie tylko nasz sposób spędzania czasu czy relacje ze znajomymi, ale również znacząco wpłynęły na podejmowanie decyzji zakupowych. Dzięki nim oraz cyfrowym mediom zmieniła się też ścieżka zakupowa B2B. Już 5% procesu zakupowego dzieje się jeszcze przed spotkaniem ze sprzedawcą¹



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.I.N.:

- ✓ czym jest social selling,
- ✓ jakie trzy obszary się na niego składają,
- ✓ czym jest tzw. trójkąt ambasadorski.

Sprzedaż i social media – dobrana para

Social selling jest świadomym wykorzystaniem mediów społecznościowych, prowadzącym do zwiększenia sprzedaży. Ta strategia działania ma na celu budowanie wizerunku i świadomości marki oraz nawiązywanie bezpośredniego kontaktu z potencjalnymi klientami. W tym celu bardzo dobrze sprawdza się **LinkedIn**. Warto jednak wybierać kanały, w których aktywna jest nasza grupa docelowa. Social selling jest odpowiedzią na współczesne wyzwania organizacji – kryzys zaufania do marek oraz zmiany w komunikacji z klientem. Już 55% z nas poszukuje w internecie informacji lub opinii, zanim dokona decyzji o zakupie². Ta zmiana zachowań konsumenckich wymaga nowego podejścia do prospectingu i sprzedaży. Potrzebne jest działanie w myśl idei *human to human*, wykorzystując do tego nowe media.

Czy social selling sprawdzi się w każdej organizacji? Jest to strategia dla firm, które są świadome możliwości, jakie dają media społecznościowe. Takich, których procesy marketingowe i sprzedażowe są na tyle dojrzałe, by móc skutecznie wdrożyć kolejny kanał komunikacji. Wykluczone jest tutaj myślenie „silosowe” – aby projekt przyniósł dobre rezultaty, działy marketingu i sprzedaży powinny ze sobą efektywnie współpracować. W social sellingu narzędzia

marketingowe i procesy sprzedażowe łączą się w sprawnie działającą maszynę.

Zanim zaczniesz działać...

Na początek konieczne jest jasne zdefiniowanie klienta docelowego i problemów, z jakimi się on mierzy, oraz jego ścieżki zakupowej. Umożliwia to zaprojektowanie precyzyjnej komunikacji, która będzie docierała właśnie do tych odbiorców, na których nam zależy. Nieocenionym wsparciem będą tutaj pracownicy organizacji – to z pomocą ich działań będziemy w stanie zdobyć zaufanie i zaangażowanie odbiorców, a także robić skuteczny prospecting z wykorzystaniem social mediów.

Skuteczny social selling to taki, który jest nie tylko zaplanowany (np. strategia działania na cały rok), sprawnie realizowany, ale także stale monitorowany. Składają się na niego trzy obszary³:

- ▶ **content marketing i storytelling** – tworzenie wartościowych treści (np. poradników, tekstów o trendach) i dystrybuowanie ich do grupy docelowej za pomocą social mediów,
- ▶ **personal branding i employee advocacy** – nadanie pracownikom roli ambasadorów marki. Budują oni swoją eksperckość, która wzbudza zaufanie do marki i potwierdza jej wiarygodność, ➔

1. CEB Global | B2BMarketing | LinkedIn.

2. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/01/the-truth-about-online-consumers.pdf>

3. <http://www.socialcube.pl/connect-influence-grow/>

- ▶ **narzędzia i wskaźniki** – mierzenie efektów poszczególnych działań umożliwia szybkie reagowanie i optymalizację poszczególnych aktywności, np. wybór najbardziej angażujących tematów dla grupy odbiorców.

Konieczne jest także zaplanowanie całego programu, czyli wyznaczenie jasnych celów, przyjęcie wskaźników, które są niezbędne dla sukcesu całego przedsięwzięcia i pozwolą nie tylko skutecznie realizować strategię, ale również odpowiednio dysponować zasobami i zarządzać zespołem.

Pięć kroków, od których warto zacząć wdrożenie programu social selling:

Zdefiniuj personę zakupową

Kim jest Twoja grupa docelowa? To klienci oraz ci, którzy chcielibyście, aby się nimi stali. Mogą to być również partnerzy biznesowi czy potencjalni pracownicy. Zdefiniujcie, kim oni są, czym się zajmują i jakich informacji poszukują. Ta definicja powinna być podyktowana analizą rynku, historią sprzedaży oraz strategią biznesową.

Znajomość person zakupowych (*buyer person*) będzie Wam potrzebna, aby dobrze zarządzać siecią kontaktów na LinkedIn, segmentować je (dzielić na grupy i opisywać np. jako „potencjalni klienci”), a także znajdować osoby realnie zainteresowane współpracą. Warto nauczyć się także analizowania profili osobistych oraz tworzenia personalizowanych wiadomości i budowania relacji biznesowych online. Przydatną umiejętnością jest także obserwowanie swoich odbiorców i wyciąganie wniosków z tego, co piszą, oraz treści, którymi się interesują.

Krok po kroku:

- ▶ Wyznacz grupę projektową oraz koordynatora, który zarządza całym programem.
- ▶ Odpowiedz sobie na pytanie, kim są Twoi klienci i z kim chcielibyście współpracować?
- ▶ Jasno i precyzyjnie zdefiniuj *buyer personę* – warto spisać to w formie dokumentu.
- ▶ Podziel się tym dokumentem z całą firmą – każdy pracownik powinien wiedzieć, kto jest Waszym potencjalnym klientem.
- ▶ Aktywnie poszukuj na LinkedIn osób, które są Twoimi potencjalnymi klientami.

Ustal cele

W strategii kluczowe jest odpowiednie wyznaczenie celów, zarówno krótko-, jak i długoterminowych. Jednym z nich może być np. wygenerowanie 20 zapytań w metodzie inbound marketing i 20 w metodzie

outbound marketing. Ambasadorzy lub handlowcy, wykorzystując do tego komunikator na platformie LinkedIn, kontaktują się bezpośrednio z osobami decyzyjnymi, prowadząc networking online. Z kolei wśród celów krótkoterminowych wyróżniamy działania content marketingowe, np. tworzenie artykułów eksperckich lub prowadzenie cyklu darmowych webinarów i przeanalizowanie, jak bardzo te działania angażują grupę docelową.

Krok po kroku:

- ▶ Wyznacz cele, jakie zespół projektowy będzie realizował – miesięcznie i w ciągu roku.
- ▶ Przygotuj harmonogram prac z jasnym podziałem obowiązków.
- ▶ Stwórz przewodnik po programie social selling, w którym wyjaśnisz cele. Istotnym punktem są też narzędzia oraz sposób ich wykorzystywania.
- ▶ Ustal spójny system raportowania, który pozwoli Wam cyklicznie weryfikować strategię i oceniać skuteczność wykonanych działań.

Wprowadź program Employee Advocacy

Badania wskazują, że treści publikowane przez pracowników osiągną ośmiokrotnie wyższe zasięgi niż treści na profilach firmowych⁴. Dobór odpowiednich osób do roli ambasadorów marki jest dużym wyzwaniem. Na początku programu warto zaangażować osoby reprezentujące trzy obszary w organizacji, czyli tzw. trójkąt ambasadorski:

- ▶ właściciel – osoba, która żyje firmą, promuje ludzi, ma pasję oraz chęć dzielenia się wiedzą,
- ▶ sprzedawca – wzór dla zespołu sprzedażowego, przekłada kontakty online na sprzedaż,
- ▶ techniczny – ekspert merytoryczny, dzieli się wiedzą ekspercką z całą organizacją.

Rolą ambasadorów jest budowanie marek ekspertów w branży, m.in. za pomocą mediów społecznościowych. Wykorzystując swój osobisty autorytet i wiarygodność, wzmacniają rozpoznawalność marki firmowej, a także prowadzą działania sprzedażowe.

Krok po kroku:

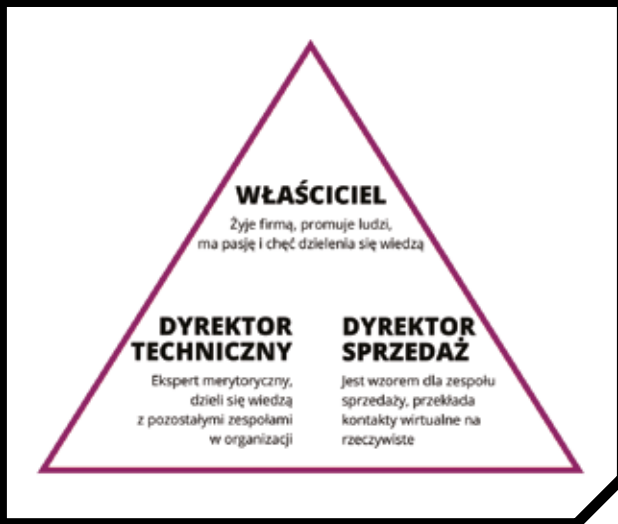
- ▶ Wybierz ambasadorów, którzy będą aktywnie reprezentować firmę w mediach społecznościowych.
- ▶ Przeszkol ich z wykorzystania narzędzi i dobrych praktyk nowoczesnej sprzedaży B2B.
- ▶ Przygotuj teksty (posty i artykuły), które pozwolą ambasadorom regularnie publikować wartościowe treści w mediach społecznościowych.

4. Źródło: Social Media Today.

ILUSTRACJA 1



Kogo wybrać do programu Employee Advocacy?



- ▶ Rozbudowuj sieci kontaktów ambasadorów o potencjalnych klientów, interesujące osoby z branży oraz mikroinfluencerów.

Wykorzystuj content marketing

Wiarygodność i eksperckość najlepiej buduje się, dzieląc się wiedzą, doświadczeniem, a także wynikami swojej pracy. Znakomitym narzędziem do tego jest content marketing. Przez tworzenie treści dedykowanych dla grupy docelowej budujemy relację, zaufanie, które z czasem ma duże szanse przerodzić się w sprzedaż. Zaangażowanie naszej sieci kontaktów to najlepsze paliwo dla social sellingu. Zyskamy je, publikując posty czy artykuły, które odpowiadają na bolączki i wyzwania odbiorców. Nie bójcie się dzielić wiedzą!

Pamiętajmy jednak, aby nie zamykać się w ramach jednego formatu. Wykorzystanie webinarów, blogów czy treści wideo pozwala promować organizację w nieco mniej standardowy sposób. Możemy w tym celu wykorzystać np. film przedstawiający życie firmy, czy pracowników i ich pasje. Takie formy wyróżnią Waszą markę, ocieplą wizerunek i pokażą, że za dobrymi wynikami stoją ciekawi ludzie.

Krok po kroku:

- ▶ Przeanalizujcie, jakie tematy interesują Waszych potencjalnych klientów. O co pytają? Z jakimi wyzwaniami się mierzą?
- ▶ Stwórzcie bazę treści, które ambasadorzy będą publikować na LinkedIn według wyznaczonego harmonogramu.
- ▶ Korzystajcie z form, które Was wyróżnią, np. infografiki, wideo eksperckie czy webinaria.
- ▶ Sprawdzajcie, które publikacje i tematy przynoszą najlepsze efekty.

Stosuj narzędzia

Nikt nie lubi dokładać sobie pracy – tu z pomocą przychodzi technologia! Istnieje wiele narzędzi marketingowych, które usprawnią Wasze działania. Pozwolą zautomatyzować część procesów, ułatwią zarządzanie, komunikację oraz analitykę prowadzonych aktywności. W jakich obszarach programu social selling są one najbardziej przydatne? **Automatyzacja** – narzędzia, które pozwalają planować publikacje w mediach społecznościowych, np. Hootsuite, Buffer, Sharebee. Nie musicie ustawiać przypomnienia czy budzika – można zaplanować emisję nawet na miesiąc do przodu.

- ▶ **Narzędzia analityczne** – umożliwiają zbieranie danych oraz ich analizę. Raportowanie wyników jest niezbędne, aby weryfikować skuteczność działań i weryfikować strategię na podstawie twardej dowodów, m.in. konwersji na stronę internetową. Przykładem takich narzędzi są Google Analytics czy statystyki LinkedIn.
- ▶ **Integracja narzędzi** – dzięki niej będziesz w stanie zarządzać kilkoma aplikacjami jednocześnie i połączyć je w jeden panel, aby zbudować w ten sposób spójną bazę do pracy, np. Zapier.

Podsumowanie

Social selling to odpowiedź na zmiany w komunikacji. Kiedyś telefon, dziś media społecznościowe. Warto włożyć wysiłek w strategiczne działania na LinkedIn i być o krok przed konkurencją. Po prostu, być tam, gdzie są klienci! Przejście przez cały program wymaga jednak wytrwałości, tu nie można liczyć na ekspresowe efekty. W początkowej fazie programu miarą sukcesu nie będą wygenerowane leady, a zrealizowanie celów na poszczególnych etapach projektu. Pierwsze szanse sprzedażowe pojawiają się zwykle po ok. 9 miesiącach od rozpoczęcia programu social selling, co zniechęca większość przedsiębiorców liczących na spektakularne efekty tu i teraz. Dla świadomych biznesowo firm jest to jednak przepis na sukces. Choć na efekty trzeba poczekać, to zyski czerpać będziemy systematycznie przez długi czas. ■



Paweł Mączka

CEO agencji Social Selling SocialCube

absolwent Polsko-Japońskiej Akademii Technik Komputerowych; od ponad 10 lat w branży IT; jeden z założycieli firmy Storware, w której decyduje o kierunku rozwoju produktów; założyciel i prezes zarządu SocialCube; twórca autorskiego programu social selling „Connect Influence Grow”; pomaga budować wiarygodność i rozpoznawalność w sieci, a markę eksperta przekuć w realne korzyści biznesowe; oprócz działalności agencyjnej organizuje cykliczny meet up Social Selling Cube Poland; wizjoner, edukator, umysł kreatywny, zawsze otwarty na nowe wyzwania

NAPISZ DO AUTORA:

p.maczka@socialcube.pl

#TEMAT NUMERU

MULTICHANNEL MARKETING JAKO PRZEWAGA KONKURENCYJNEJ PRZYSZŁOŚCI



AUTOR: Marcin Leśniewski

Poszukiwanie drogi w celu uzupełnienia bezpośredniego kontaktu z klientem ma swoje korzenie w czasach, w których pojawiła się poczta. Sprzedawcy szybko zauważyli ogromny potencjał w zakresie utrzymania relacji i kontaktu z klientem, jaki drzemał wówczas w tym rodzaju komunikacji¹.



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ czym jest multichannel marketing,
- ✓ jak stworzyć nowy kanał komunikacji,
- ✓ które kanały komunikacji są najpopularniejsze.

Wraz z rozwojem poczty zmieniały się sposoby jej wykorzystywania. W latach 70. XX w. ogromną popularność zyskały katalogi sklepów wysyłkowych. Proporcjonalnie do wzrostu zainteresowania robieniem zakupów bez wychodzenia z domu rosła także objętość wspomnianych broszur oraz asortyment, jaki można było za ich pośrednictwem zamawiać. Na przełomie lat 70. i 80. XX w. wraz z upowszechnieniem dostępu do sieci telefonicznych firmy handlowe zaczęły tworzyć działy **call center**. (Oczywiście wspomniany wcześniej rozkwit sprzedaży wysyłkowej czy telesprzedaży w omawianym okresie dotyczył krajów spoza bloku wschodniego). Ta forma kontaktu z klientem, choć nadal bardzo popularna, straciła na znaczeniu u schyłku lat 90., zwłaszcza w ujęciu stricte sprzedażowym. Obecnie telefoniczna forma kontaktu z klientem ma szczególną wagę, zwłaszcza w zakresie utrzymywania komunikacji w obsłudze posprzedażowej. Infolinie, bo o nich mowa, wydają się w tej materii niezastąpione.

Prawdziwą rewolucję w zakresie wielokanałowej komunikacji z klientami przyniósł rozwój internetu. Moment, w którym trafił on „pod strzechy”, dał podwaliny rozwojowi szeregu nowych narzędzi służących do komunikacji z klientem. **Wielokanałowość** w owym

momencie uzyskała zupełnie nowe znaczenie, ponieważ liczba potencjalnych kanałów komunikacji z klientem wzrosła zaledwie kilku do co najmniej kilkunastu.

W tym miejscu należałoby wyjaśnić, czym konkretnie jest **multichannel marketing**? To inaczej marketing wielokanałowy, którego cechą charakterystyczną jest to, że potrzeby adresatów są identyfikowane i pobudzane na podstawie różnych kanałów komunikacji oraz sprzedaży. W przypadku, gdy wspomniana komunikacja oparta jest wyłącznie na mediach elektronicznych, marketing tego rodzaju określamy jako **eChannel marketing**².

Wróćmy jednak do przełomu, jaki wniósł do rozwoju marketingu powszechny dostęp do internetu. Budowa narzędzi funkcjonujących na bazie globalnej sieci może przyjmować bardzo różne formy, do których omówienia przejdziemy w dalszej części artykułu. Skupmy się na początku na liczbach, które jasno wskazują na rosnące znaczenie systemów komunikacji opartych na internecie. W 2006 r. w Stanach Zjednoczonych udział klientów robiących zakupy za pośrednictwem sieci wynosił 45%, osiągając od 2001 r. wzrost o 30%. W Niemczech w tym samym okresie odnotowano wzrost na podobnym poziomie. Z kolei w Wielkiej Brytanii

1. D. Oczechowski, *Ograniczenia wielokanałowej komunikacji w podtrzymywaniu partnerskich relacji z klientami. Doświadczenia amerykańskiego rynku samochodowego*, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, nr 45.

2. <https://www.wirtualnemedi.pl/slownik/multi-channel-marketing>

3. R. Gądek, D. Zapłata, *Multichannel marketing, czyli jak skutecznie wykorzystać nowe kanały komunikacji*, *Harvard Business Review Polska*, nr 72.

w badanym przedziale czasu udział klientów kupujących za pośrednictwem narzędzi opartych na internecie wzrósł z 14 do 48%³. W tym miejscu należy zwrócić szczególną uwagę na to, że procesy zachodzące w sieci są w pełni zautomatyzowane, a tym samym koszty ich prowadzenia są zdecydowanie niższe w odniesieniu do tradycyjnych form komunikacji.

Paradoksalnie jednak, więcej nie znaczy lepiej. Kluczem do sukcesu w zakresie budowania wielokanałowej strategii komunikacji nie musi być zatem maksymalizacja liczby wykorzystywanych kanałów. Liczba i rodzaj stosowanych kanałów muszą być wypadkową potrzeb zgłaszanych przez odbiorców, a także dostosowane do rodzaju prowadzonej działalności. Istotne znaczenie ma także intensywność komunikacji kierowanej przez organizację do adresatów. W 2011 r. trzech amerykańskich badaczy (Godfrey, Seiders i Voss) postanowili bliżej przyjrzeć się marketingowi wielokanałowemu i zbadać związany z nim wskaźnik retencji oraz możliwości redukcji kosztów komunikacji, jakie niesie za sobą eChannel. Nim przejdziemy dalej, wyjaśnijmy, czego dotyczy przywołany wcześniej wskaźnik? Otóż określa on zdolność firmy do zatrzymania **dotychczasowych klientów**. Odnosi się on do liczby wcześniej pozyskanych klientów, którzy ponownie dokonali zakupu u tego samego dostawcy⁴.

Wróćmy jednak do wspomnianych wyżej badań. Ich autorzy postanowili zbadać wpływ intensywności komunikacji z klientami na ponawianie zakupów towarów i usług. W ramach badania skupiono się na sprawdzeniu dwóch przeciwstawnych teorii:

1. **Teorii wzajemności**, wedle której wzrost aktywności komunikacyjnej przekłada się na zwiększenie liczby decyzji zakupowych podejmowanych przez klientów.
2. **Teorii reakcji**, zgodnie z którą zintensyfikowanie komunikacji powoduje dyskomfort klienta, skutkujący negatywnym przełożeniem na liczbę decyzji zakupowych⁵.

Jako że w przypadku komunikacji wielokanałowej jednoznaczne określenie prawdziwości którejś z ww. teorii może być trudne z uwagi na dużą liczbę zmiennych, badacze postanowili, że skupią się próbie określenia optymalnego poziomu intensywności komunikacji oraz wpływu preferencji co do wyboru kanału komunikacji przez klienta na ostateczną decyzję zakupową.

Badanie wykonano, opierając się na danych pochodzących z amerykańskiego rynku motoryzacyjnego. Wykazało ono różne reakcje ze strony klientów na tę samą liczbę komunikatów przesyłanych za pomocą różnych nośników. Zdaniem respondentów

najmniej uciążliwy okazał się kontakt za pomocą tradycyjnej poczty, w wypadku której dziesiąty i kolejny list uznawano za natrętny. W przypadku kontaktu telefonicznego za taki uznawano już czwarty. W ramach badania wykazano także, że istotne znaczenie dla poczucia irytacji intensywnością komunikacji odczuwaną przez konsumenta ma **kombinacja stosowanych kanałów**. Respondenci wskazali, że kontakt listowny i telefoniczny, ale pozbawiony mailowego jest traktowany jako mniej natrętny. Ważna jest także grupa odbiorców. Dla wielu z nich najbardziej efektywny i najmniej irytujący zarazem okazał się sam kontakt mailowy, bez wsparcia listowego czy telefonicznego.

Co niezwykle istotne, to sami klienci decydują o tym, jaki sposób komunikacji jest dla nich najbardziej właściwy. Doskonale ilustruje to ewolucja zachowań konsumentów w internecie. Z pozycji biernego odbiorcy treści, z którym utożsamiano internautę sprzed kilkunastu lat, **konsumenci przeistoczyli się w aktywnych kreatorów opinii**. Budowa i modyfikacja nowych kanałów powinna odzwierciedlać komunikaty generowane przez obecnych i potencjalnych klientów. Niemniej przed podjęciem decyzji o utworzeniu nowego nośnika komunikacji należy skupić się w szczególności na usprawnianiu podstawowego kanału. Polega to na zoptymalizowaniu sposobu obsługi klienta opartym na jego oczekiwaniach. Ważne jest, by na tej samej podbudowie rozwijać ofertę tak, aby odpowiadała zainteresowaniom odbiorców. **Optymalizacja** to także rezygnacja z pewnych elementów, które stają się zbędne. W tym wypadku dotyczy to wszystkiego, co dla klienta stało się neutralne lub nieistotne. Tym samym pomagają ograniczyć koszty bieżącego funkcjonowania. Wszelkie działania tego typu powinny następować na podbudowie konsultacji z odbiorcami (badania preferencji i opinii obecnych i potencjalnych klientów).

Tworzenie nowego kanału komunikacji, podobnie jak optymalizacja podstawowego, powinno stanowić odpowiedź na zapotrzebowanie sygnalizowane przez adresatów. Należy jednak pamiętać, by dobieranie nowych nośników komunikowania się z klientem odbywało się także na podstawie oceny możliwości technicznych i organizacyjnych podmiotu, który go wprowadza. Istotne jest także, by kolejne kanały uzupełniały się wzajemnie i nie pozostawały ze sobą w konflikcie, doprowadzając do wewnętrznej kanibalizacji procesów.

Nowe kanały komunikacji często warunkują zmiany w zakresie polityki i kreowania wizerunku marki. Może się to objawiać częściowym przeformatowaniem działania lub budową marek-córek. Przykładem takiego działania jest francuska sieć hoteli Accor. Wspomniana organizacja zbudowała portfolio marek ➡

4. <https://www.sellizer.pl/slownik-sprzedazy/retencja>

5. A. Godfrey, K. Seiders, G. Voss, *Enough Is Enough! The Fine Line in Executing Multichannel Relational Communication*, „Journal of Marketing”, Vol. 75.

hotelowych o ściśle określonym profilu działania, adresatach i tym samym systemie komunikacji z nimi. Na szczycie listy znajdują się luksusowe hotele Sofitel, które są lokalizowane w atrakcyjnych lokalizacjach, a ich usługi są adresowane do odbiorców usług z segmentu premium. Komunikacja w wypadku tej marki odbywa się za pośrednictwem biur podróży i wyspecjalizowanych agentów. W podobny sposób odbywa się komunikacja należącej do grupy marki Mercure, która jest pozycjonowana nieco niżej niż wspomniany wcześniej Sofitel. Zupełnie inaczej skonstruowany jest podstawowy kanał komunikacji sieci Novotel. W tym wypadku promocja prostych i nowoczesnych obiektów oparta jest na kanałach elektronicznych. Podobnie rzecz się ma w wypadku marki Ibis, która pozycjonowana jest w klasie ekonomicznej. W ramach grupy Accor funkcjonuje także marka Etap, której odbiorcami są duże, zorganizowane grupy wycieczkowe poszukujące tanich noclegów, oraz Formule1 adresowana do indywidualnych odbiorców, poszukujących noclegu w czasie podróży. Obiekty funkcjonujące w ramach dwóch ww. marek są lokalizowane w pobliżu głównych arterii komunikacyjnych i są promowane przede wszystkim za pomocą przydrożnych billboardów. Taki system segmentacji portfolio oraz zróżnicowanie nośników komunikacji pozwala zmaksymalizować skuteczność komunikacji z adresatami⁶.

Jakie są najpopularniejsze kanały komunikacji?

Najczęstszym, podstawowym kanałem komunikacji jest **bepośrednia obsługa klienta** w placówce dostawcy towaru lub usługi. Co do zasady jest to fundament, wokół którego powstają nowe nośniki. Alternatywą jest **obsługa u klienta** (indywidualnego lub instytucjonalnego), jednak nadal dotyczy to bezpośredniego kontaktu reprezentanta organizacji z adresatem produktów lub usług. Od kilku lat w obliczu dynamicznego rozwoju eChannel bazowym kanałem często staje się **witryna WWW** (np. w przypadku sklepu internetowego). Może zdarzyć się tak, że firma budująca komunikację na bazie witryny posiada stacjonarne punkty, gdzie ma miejsce bezpośrednia obsługa klienta. Nadal jednak trzon komunikacji stanowi strona WWW. Bazową formą komunikowania się z adresatami może być **call center**, jednak rozwiązania tego typu stają się coraz mniej popularne, a obsługa telefoniczna staje się raczej uzupełnieniem podstawowej formy komunikacji i najczęściej dotyczy posprzedażowej obsługi klienta. Coraz częściej zdarza się, że komunikacja telefoniczna zostaje zautomatyzowana i nie dotyczy to wyłącznie tradycyjnego kontaktu telefonicznego (przykładem może tu być serwis telefonicznej obsługi klienta firmy Orange), ale także komunikacji za pomocą **SMS**. Wyraźnie wzrasta waga komunikacji za

pośrednictwem mediów społecznościowych. Chociaż działania tego typu nie stanowią głównego sposobu komunikacji z klientami, to z kilku powodów mają ogromne znaczenie. Po pierwsze, umożliwiają natychmiastowe poznanie preferencji klientów, a ponadto dają możliwość stałego utrzymywania kontaktu z odbiorcami i budowania relacji z nimi za pomocą wielu skutecznych narzędzi. W ramach interakcji prowadzonej za pomocą **social mediów** trudno też doprowadzić do sytuacji, w której klient czuje się przytłoczony informacjami kierowanymi pod jego adresem. Wynika to ze specyfiki mediów społecznościowych. Kolejnym ważnym sposobem komunikacji jest kontakt za pośrednictwem poczty elektronicznej. Najczęściej przyjmuje on formę **newsletterów**, czyli cyklicznych maili z informacjami od dostawców towarów i usług. Ważne w wypadku newsletterów jest to, że co do zasady są one zamawiane przez samych odbiorców. Co niezwykle interesujące, mimo wyraźnej ofensywy w zakresie rozwoju elektronicznych kanałów komunikacji z klientem nadal z powodzeniem funkcjonują podmioty prowadzące sprzedaż wysyłkową opartą na przesyłanych na adres domowy **papierowych katalogach**. Przykładem jest firma Atlas For Men, oferująca odzież i galanterię. Nie jest to jedyny przykład oparcia komunikacji na nośnikach, które mogą się wydawać mniej aktualne. Niezwykle popularna kilkanaście lat temu firma Mango, opierająca swoją działalność na sprzedaży za pośrednictwem specjalnych bloków w komercyjnych stacjach telewizyjnych, po pewnym czasie ciężar komunikacji z klientem przerzuciła na własny kanał telewizyjny. Obecnie wyraźnie widać ekspansję wspomnianej marki w tradycyjnym kanale sprzedaży. Punkty wspomnianej sieci powstają w większych galeriach handlowych zlokalizowanych w centrach dużych miast.

Dwa ostatnie przykłady wskazują, że trudno jest mówić o jedynym słusznym modelu biznesowym, na podstawie którego można budować portfolio kanałów komunikacji. Skuteczne sposoby komunikowania się z klientem oraz podtrzymywania czy też budowania relacji z nim są wypadkową wielu zmiennych. Wyraźnie jednak ciężar komunikacji z odbiorcami przechyla się na stronę szeroko pojętego eChannel marketingu. 



Marcin Leśniewski

od kilkunastu lat związany z branżą finansową, obecnie na stanowisku dyrektora Jednostki w PZU Życie SA; równolegle realizuje się jako trener w zakresie zarządzania w Kuźni Biznesu; w tym kierunku prowadzi także badania i przygotowuje dysertację doktorską; prywatnie pasjonat zabytkowej motoryzacji i szczęśliwy ojciec dwójki dzieci

NAPISZ DO AUTORA:

marcinlesniewski@kuzniabiznesu.com.pl

6. R. Gądek, D. Zapłata, *Multichannel marketing, czyli jak skutecznie wykorzystać nowe kanały komunikacji*, Harvard Business Review Polska, nr 72.

#RECENZJA

RECENZJA KSIĄŻKI **SPRZEDAŻ NATURALNA** **FRYDERYKA KARZEŁKA**

Pewien chłopiec, mając czternaście lat, bardzo mocno interesował się fotografią. Za odłożone pieniądze kupił upragniony sprzęt fotograficzny. Zainwestował w porządny aparat, powiększalnik do wywoływania zdjęć i ciemnię, którą sam sobie urządził. Dzięki tej inwestycji mógł robić zdjęcia, które z czasem zaczął sprzedawać, i tym samym rozpoczął swoją drogę z biznesem i sprzedażą. Wyrobił w sobie głębokie przekonanie, że sprzedawanie jest bardzo przyjemne i pomaga w zarabianiu pieniędzy. Jednak pewnego dnia na jego drodze stanął pewien handlowiec, który za wszelką cenę chciał mu wcisnąć swój produkt. Jego podejście sprawiło, że sprzedaż zaczęła się chłopcu kojarzyć z nachalnym zachowaniem, nagabywaniem, natręctwem. Wiedział doskonale, że aby sprzedawać, wcale nie trzeba tak postępować. Przez prawie 30 lat udoskonalał swoją autorską filozofię sprzedaży naturalnej, która doprowadziła go do niezależności finansowej. Dzisiaj uczy innych, w jaki sposób pokochać sprzedawanie, oparte na relacjach, empatii, przekazywaniu wartości. W myśl tych zasad opracowany został swoisty dekalog komunikacji, który ułatwia nie tylko sprzedaż, ale i porozumienie w każdej życiowej sytuacji.

Wielu ludzi wychodzi z założenia, że dobrym sprzedawcą trzeba się po prostu urodzić. Nic bardziej mylnego, tak naprawdę każdy może nim zostać, wymaga to jednak pracy i wysiłku. Oczywiście można mieć w tym kierunku talent i predyspozycje, jednak trzeba je w sobie odkryć, a później zastosować w praktyce. Rozwijanie umiejętności „sprzedawcy naturalnego” potrwa prawdopodobnie kilkanaście miesięcy lub kilka lat. Będziesz musiał przyjąć odpowiednią liczbę „nie” od swoich klientów, aby zrozumieć, na czym tak naprawdę polega prawdziwa sprzedaż. Książka przeprowadzi Cię przez cały proces, który wdrożony do Twojej codziennej pracy przyniesie Ci pożądane rezultaty. Dowiesz się z niej m.in.:

- ▶ Czym jest prawdziwa sprzedaż naturalna i dlaczego warto ją stosować nie tylko w zawodzie handlowca.
- ▶ Jak zmienić podejście do sprzedaży, aby była to najbardziej podniecająca czynność, jaką wykonasz w ubraniu.
- ▶ Jak odpowiednio stosować techniki sprzedaży naturalnej, aby zapewnić sobie naprawdę godziwą premię.



- ▶ Jak skutecznie zadawać pytania, aktywnie słuchać i budować słowem obrazy.
- ▶ W jaki sposób konstruować pytania pogłębiające, aby dotknąć sedna problemu Twojego rozmówcy.
- ▶ Jak odbijać obiekcje nawet najbardziej opornego klienta.
- ▶ Jak umawiać 9/10 spotkań, które kończą się transakcją win-win.
- ▶ Jak domykać sprzedaż, aby klient miał poczucie satysfakcji.
- ▶ Czym jest proces komunikacji i jak go stosować w praktyce, aby porozumieć się z każdym typem osobowości człowieka.
- ▶ Jak profesjonalnie i z sukcesem sprzedawać przez telefon – poznasz cały proces krok po kroku.
- ▶ I wiele innych!

Jeśli przyswoisz tę wiedzę i nauczysz się posługiwać owymi narzędziami, staniesz się prawdziwym, profesjonalnym sprzedawcą. Aby osiągnąć ten cel, musisz nauczyć się perfekcyjnie komunikować, budować zaufanie i relacje z ludźmi, wejść w buty drugiego człowieka. Chodzi o to, aby nauczyć się rozumienia dla innego profilu osobowości i jego specyficznych zachowań, żeby móc zacząć rozmawiać z klientem językiem, którym on się komunikuje – językiem jego korzyści. Otwórz się na zawartą tutaj wiedzę i po prostu zacznij ją stosować od razu. Jeśli to zrobisz, szybko przekonasz się, jak Twoje wyniki poszybują w górę i osiągną niespotykane do tej pory wyżyny efektywności.

Książka *Sprzedaż naturalna* jest zbiorem dobrych praktyk, które w sposób skuteczny i przede wszystkim moralny budują pozycję eksperta, zmieniając sprzedawcę i każdego, kto sięgnie po ten przewodnik. 

#TEMAT NUMERU

BUDOWANIE ŚWIADOMOŚCI KLIENTÓW ORAZ ICH POTRZEB POPRZECZ TREŚCI



AUTORKI: Sandra Kluza, Daria Kwapich

Budowanie świadomości klientów w internecie zaczyna się od dobrego contentu, bo w ten sposób można dotrzeć do jeszcze większej liczby odbiorców. Aby odnieść sukces, trzeba zastanowić się nad tym, kim jest nasz odbiorca, a następnie zbudować spójną komunikację, która będzie odpowiadać na jego potrzeby, a jednocześnie skutecznie prezentować wartości marki. W jaki sposób budować świadomość u klientów? Jak odpowiadać na ich potrzeby przez skuteczną treść? Co zrobić, żeby odbiorca chciał dokonać świadomego zakupu?



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ co wpływa na podjęcie decyzji zakupowej,
- ✓ jakie treści budują świadomość klientów,
- ✓ co to jest ZMOT i jak wpływa na sprzedaż,
- ✓ jak dobre treści wpływają na świadomość odbiorcy i jego przywiązanie do marki.

Szukamy, czytamy i decydujemy

Świadomość klienta buduje się już na etapie jego myśli, czyli w tzw. Zerowym momencie prawdy (**ZMOT – Zero Moment of Truth**). Podczas codziennego przeglądania informacji znajdujących się w sieci otrzymujemy sporą ilość inspiracji już na etapie badania i poszukiwania produktu lub usługi.

ZMOT definiuje bodziec, który spowodował, że zainteresowaliśmy się danym produktem lub usługą i chcemy dowiedzieć się o nich więcej. Bodziec ten wywołuje reklamę, ale niekoniecznie ta przybierająca jej tradycyjną formę. Decyzja zakupowa następuje w tym przypadku po zapoznaniu się np. z rekomendacjami innych użytkowników. Mogą one przyjmować formę tzw. **user generated content**, czyli treści tworzone przez końcowych odbiorców, a dokładniej: krótkiej opinii pod produktem, oceny rankingowej, wideo-recenzji lub testu.

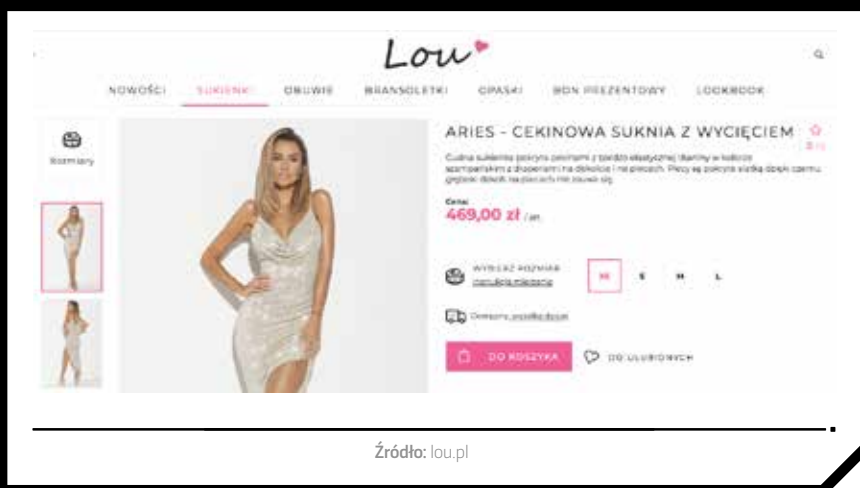
Odpowiednio dostarczona treść jest najlepszą odpowiedzią i ułatwieniem w poszukiwaniu opinii właśnie w zerowym momencie.

Samo zainteresowanie produktem to dopiero początek, bo żeby umożliwić szybkie dotarcie do niego, trzeba zastanowić się nad tym, co użytkownik wpisuje w wyszukiwarkę i zawrzeć odpowiednie słowo kluczowe, a najlepiej jego unikalną wersję i tzw. **long tail**, czyli długi ogon. Szukając

ILUSTRACJA 1



Karta produktu dokładnie powiązana z wyszukiwaną frazą



sukienki na wyjście sylwestrowe, wpisujemy do wyszukiwarki frazę, np. „sukienka na sylwestra w cekiny”, lub jeżeli wcześniej pojawił się bodziec w postaci reklamy, zrobimy to bardziej precyzyjnie – cekinowa sukienka z wycięciem Lou – przejdziemy bezpośrednio do karty produktu w sklepie internetowym.

W wielu branżach, szczególnie fashion, często kupujemy wzrokiem i zwracamy uwagę na przyciągający oko obraz lub wideo, a dopiero później czytamy opis, który jest swego rodzaju uzupełnieniem i nasyceniem kluczowych informacji, które ułatwiają proces zakupowy i kliknięcie Kup teraz. W przypadku poszukiwania idealnej sukienki, bluzki czy torebki taka treść musi zawierać m.in. informacje o materiale, możliwościach zastosowania, wymiarach czy propozycji stylizacji. Po zapoznaniu się ze wszystkimi szczegółami decydujemy się ostatecznie na zakup lub nie i szukamy dalej. **Kiedy najczęściej rezygnujemy z zakupu?** Oprócz oczywistych powodów, jakimi są m.in. zbyt wysoka cena lub ograniczone możliwości wysyłki, dzieje się tak, kiedy nie znajdziemy na stronie wszystkich informacji o produkcie, które sprawiają, że jesteśmy pewni, że musi się on znaleźć w naszej szafie.

Ze wspomnianym wcześniej **Zerowym momentem prawdy** łączy się bezpośrednio omawiany **efekt ROPO – Research Online, Purchase Offline**, czyli szukam online, kupuję offline. Efekt ten ma także bezpośredni wpływ na budowanie świadomości klientów oraz ich potrzeb. Informacje, z którymi zapoznaliśmy się w internecie, wpływają na nasze dalsze kroki i podjęcie decyzji o zakupie lub nie. Niezależnie od tego, czy zakupy zrobimy online, czy po informacjach znalezionych w internecie finalizujemy je już stacjonarnie, budowanie świadomości klientów oraz ich potrzeb odgrywa kluczową rolę w przywiązaniu do marki oraz wyborze jej, a nie propozycji konkurencji.

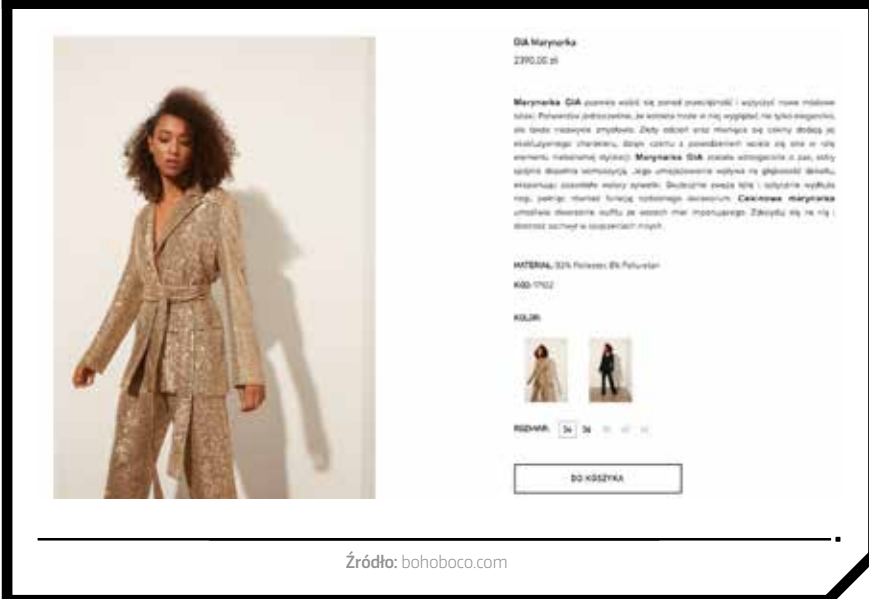
Dobry opis sprzedaje sam

Klient chce przede wszystkim w łatwy i szybki sposób dokonać zakupu. Dzięki ciągłemu rozwojowi branży e-commerce i zakupów online jest to jeszcze prostsze. Kluczowym elementem w dostarczaniu informacji jest odpowiednio zoptymalizowana treść. **Skuteczny opis produktu powinien odzwierciedlać działanie tradycyjnego handlowca**, który odpowie na jego pytania, przekona do zakupu i rozwieje wątpliwości. Każdy produkt powinien mieć swoją unikalną treść, która działa jak wirtualny opiekun. **Dobry opis produktu to przede wszystkim zbiór korzyści o nim – jego wyglądzie, zastosowaniu, aspektach technicznych oraz praktycznych.** Należy skupić się przede wszystkim na wartościach,

ILUSTRACJA 2



Opis produktu zawierający najważniejsze dla odbiorcy informacje



których nie da się odczytać z zamieszczonych zdjęć lub wideo. Klient zwykle ocenia jakość i chęć zakupu zarówno przez doznania sensoryczne, jak i estetyczne i informacje, które zostaną mu przekazane w opisie. W tym przypadku budowanie świadomości rozpoczyna się właśnie w tym miejscu. Najlepszej jakości zdjęcie nie wzbudzi na tyle silnej potrzeby zakupu, co przekonujący opis lub recenzja innego użytkownika.

Nowoczesny konsument to przede wszystkim osoba świadoma, która lubi wiedzieć i chce otrzymać potrzebne informacje o producencie, produkcie czy marce, zanim zdecyduje się na dokonanie zakupu. Na podstawie dostarczonych mu komunikatów tworzy opinie, zbliża się do marki lub otrzymuje coś więcej – **wiedzę, którą z czasem zamienia w potrzebę zakupu**. Dostarczanie konsumentowi odpowiedniej treści różni się tym od tradycyjnych form marketingu, że opiera się na jednostronnym komunikacie, bazując na budowaniu długofalowej relacji odbiorcy z marką. W momencie, kiedy poznamy nasze grupy odbiorców i osoby, możemy zbudować spójną komunikację, opartą na informacjach, które będą dla nich ważne oraz niezbędne.

Podziel się ze mną wiedzą, odpowiedz mi, czego potrzebuję

Dzielenie się wiedzą dla wielu marek jest elementem strategii komunikacji, dzięki czemu mogą one przekazywać np. porady związane z usługami czy produktami, przedstawiać aktualności z ważnych momentów życia marki oraz wchodzić w interakcje ze swoimi odbiorcami. Blog firmowy z technicznego punktu powinien również wspierać pozycjonowanie marki →

ILUSTRACJA 3



Przykład artykułu poradnikowego na konkretną frazę



ić być dobrze zoptymalizowany pod SEO. W momencie, w którym zna się swojego klienta i wie się, czego on potrzebuje, można tworzyć artykuły poradnikowe, które pozwolą wyjaśnić mu wątpliwości i przybliżyć ofertę sklepu. Świetnie sprawdzają się poradniki, rankingi, recenzje produktów czy tutoriale.

Są to tzw. treści **evergreen, czyli takie, które żyją długo i są ciągle aktualne oraz wartościowe**, co pozwala na pozyskiwanie ruchu przez długi czas. Wybór tematów będzie uzależniony od klientów, pory roku czy świąt okolicznościowych, a także asortymentu w sklepie. Istnieje wiele narzędzi, które pomagają w doborze tematów czy nagłówków, np. **Answear The Public** lub **Keywordtool**. Wpisując odpowiednią frazę, bardziej lub mniej sprecyzowaną, pokazują się sugestie dotyczące tematów.

Poznaj mnie lepiej

Zakładka z opisem o firmie, o nas lub z historią marki to jedno z częściej odwiedzanych miejsc na stronie. Bardzo często na podstawie sposobu przedstawienia informacji decydujemy się na skorzystanie z oferty lub nie. Działający na wyobraźnię marketing narracyjny, a dokładniej **storytelling** czyli budowanie więzi klienta z marką za pomocą wciągającej opowieści, świetnie wprowadza nas w świat marki. Ten rodzaj komunikacji powoduje, że lepiej rozumiemy markę i tym samym przywiązujemy się do niej oraz oferowanych przez nią produktów lub usług. Bardzo dobrze sprawdza się także przedstawienie historii, często trudnych początków działalności, o których klienci lubią wiedzieć. Takie podejście może wpłynąć na postrzeganie firmy oraz jej założycieli jako silnej, wytrwałej i walczącej o swoje, co przekłada się na pozytywne emocje w stosunku do marki i jej produktów. Uzupełnienie strony o potrzebne treści jest ważne, bo pozwala zbudować zaufanie oraz przedstawić kluczowe informacje.

Niezmiennie najlepiej sprawdza się **naturalność, oryginalność i spójność** z pozostałymi rodzajami treści. Niezaspokojony w wiedzę konsument po prostu opuszcza stronę i szuka takiej, na której otrzyma wszystkie odpowiedzi i niezbędne do zakupu informacje.

Buduję świadomość, definiuję potrzeby, zarabiam

Budowanie świadomości klientów oraz ich potrzeb to zadanie, które wymaga ciągłej weryfikacji i dostosowania do aktualnych potrzeb i wyzwań, które stawiają nam rynek oraz odbiorcy. Wszechobecny przepych informacji oraz dostępność produktów, zarówno w sklepach internetowych, jak i ich stacjonarnych odpowiednikach, powoduje, że sama reklama to za mało. **Coraz bardziej świadomi konsu-**

menci dokonują selekcji i wybierają ofertę już nie tylko ze względu na jej cenę, ale też tzw. **customer experience**, czyli mówiąc najprościej, zbiór doświadczeń, emocji i przeżyć. Dostarczają im je m.in. obsługa i opieka, odpowiedzi na pytania i potrzeby, opinie innych konsumentów, a także działania marketingowe. Co więc należy zrobić, żeby były skuteczne? Odpowiedź nie jest jednoznaczna, ale na pewno należy postawić na spójną komunikację, dzielenie się wiedzą, a także ciągłe badanie potrzeb i oczekiwań klientów, które zmieniają się w zaskakującym tempie. 



Sandra Kluza

sales & marketing director w Conture – agencji content marketingu i copywritingu, zarządza marką i koordynuje pracę działu kreatywnego oraz sprzedaży, odpowiada za wizerunek marki i jej rozwój; w pracy ceni sobie zaangażowanie, dynamizm działania i dążenie do celu; z szeroko pojętym marketingiem związana od 5 lat

NAPISZ DO AUTORKI:

sandra@conture.pl

<https://www.linkedin.com/in/sandrakluza/>



Daria Kwapich

senior key account specialist w Conture – agencji content marketingu i copywritingu, odpowiada za sprzedaż usług firmy i utrzymywanie relacji z kluczowymi klientami; w pracy ceni sobie indywidualne podejście do klienta i terminowość; prywatnie miłośniczka literatury motywacyjnej; z wykształcenia dziennikarka, z zamiłowania handlowiec

NAPISZ DO AUTORKI:

daria@conture.pl

<https://www.linkedin.com/in/daria-kwapich-b85329174/>

#TEMAT NUMERU

NOWOROCZNE POSTANOWIENIA: W 2020 R. BĘDĘ WIĘCEJ DZWONIĆ „NA ZIMNO” I UMAWIAĆ SPOTKANIA



AUTORKA: Izabela Krejca-Pawski

Nowy Rok to czas snucia śmiałych planów sprzedażowych i odważnych deklaracji. I gdy prywatnie wszyscy „przechodzą na dietę”, „będą ćwiczyć” i „zdrowo się odżywiać”, to w sprzedaży wiele osób obiecuje sobie, że „teraz to już na serio się zmobilizuję i będę regularnie dzwonić «na zimno»”. Aby to bardzo praktyczne i przydatne postanowienie faktycznie zostało wdrożone, przydadzą się trzy warunki sukcesu w skutecznym dzwonieniu „na zimno”.



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ jak zmobilizować się do dzwonienia „na zimno”,
- ✓ jak utrzymać regularne wykonywanie telefonów,
- ✓ jak opracować rozmowę, która zwiększy szansę na sukces.

Noworoczne postanowienia sprzedażowe

Niezależnie od tego, czy 2019 r. zakończyłeś „z tarczą”, czy „na tarczy”, Nowy Rok daje szansę, aby zacząć wszystko od początku! Nowe cele, nowa energia, nowy Ty!

Dlatego gdy prywatnie wiele osób kupuje karty na siłownię z mocnym postanowieniem „będę ćwiczyć”, w sprzedaży wielu handlowców robi rachunek sumienia i postanawia: „W tym roku będę regularnie dzwonić «na zimno»”! Koniec szukania wymówek, koniec odkładania na potem, koniec czekania na „magiczne rozwiązania”. Nowe plany są oczywiście większe od zeszłorocznych, więc nie ma wyjścia, trzeba wreszcie się przełamać i zacząć dzwonić. Tylko jak wytrwać w postanowieniu robienia rzeczy, której tak wiele osób po prostu się boi?

Dlaczego „zimne telefony” budzą tak wiele obaw, choć są kluczowe dla wyników?

Zanim przejdziemy do trzech warunków osiągnięcia sukcesu w dzwonieniu „na zimno”, zacznijmy od ważnej kwestii: dlaczego boimy się dzwonić „na zimno”. Obserwuję wielu handlowców, doradców, towarzyszę konsultantom, sama też spędziłam lata „na słuchawce”, prześluchiłam też podczas mojej pracy trenerskiej ponad 2500 nagrań i widzę jeden główny powód tego stanu. Dzwonienie „na zimno” to nieprzyjemny test dla naszego charakteru.

W bardzo krótkim czasie otrzymujesz wiele nieprzyjemnych informacji zwrotnych, które w skumulowanej wersji po prostu Cię bombardują! „Zimne” telefony testują Twoją asertywność, pewność siebie, odporność na stres, nastawienie na szukanie rozwiązań, wytrwałość i determinację. Wyobraź sobie, że zrobisz dziesięć „zimnych” telefonów, które skończą się szybkim odłożeniem słuchawki przez klientów i porażką. Dowiadujesz się o sobie, że: łatwo się poddajesz, bo wystarczy kilka odmów i już „opadają Ci skrzydła”, bardzo przejmujesz się tym, co inni o Tobie pomyślą, chociaż Cię wcale nie znają. Brakuje Ci pewności siebie. Trudno jest Ci poradzić sobie z negatywnymi emocjami i stresem, zamiast mierzyć się z wyzwaniem, szukasz wymówek. A wtedy nie rozwiązujesz problemu, tylko skupiasz się na tym, że „to nie działa”, „to nie ma sensu”, „klienci nie chcą rozmawiać”. Nic przyjemnego dokonać takich odkryć o sobie! Rozum mówi: „Dzwoń, to konieczne, aby zrobić wyniki”, ale nieprzyjemne emocje są silniejsze. Co więc robisz? Zamiast zmierzyć się z sytuacją, zaczynasz w niezwykle kreatywny sposób szukać sposobów na odwlekanie!

Główne wymówki

Dobra wiadomość jest taka, że nie jesteś sam. Poniższe strategie odwlekania dzwonienia to klasyka! W czołówce są „ważniejsze sprawy”, przede wszystkim takie, jak pisanie przez pół godziny bardzo ➔

istotnego e-maila do klienta w czasie, gdy powinieneś dzwonić. Po raz enty dzwonięcie do Twoich stałych klientów, którzy już bardzo dawna nic nie kupili, z nadzieją, że może tym razem coś się zmieni. „Budowanie relacji” z obecnymi klientami, bo przecież wiadomo, że utrzymanie klienta jest tańsze niż pozyskanie nowego. Zapisalam je

w cudzysłowie, ponieważ w praktyce oznacza to robienie „pustych przebiegów”, rozmów, które nic nie wnoszą dla klienta. Załatwianie „ważnych i pilnych” spraw dla kolegów i koleżanek, angażowanie się w tematy poboczne. Przeglądanie bazy i przygotowywanie się przez pół godziny przed telefonem do klienta, który nie odbierze.

RAMKA 1



Trzy kluczowe warunki regularnego dzwonienia „na zimno” z sukcesem

Warunek 1. Świetna strategia rozmowy

Wbrew pozorom przy *cold callingu* to nie nastawienie jest kluczowe, ale strategia rozmowy! A jest tak dlatego, że to od niej wszystko się zaczyna. Jeśli Twoja rozmowa jest fatalna, klienci nie chcą z Tobą rozmawiać już w ciągu pierwszej minuty rozmowy, co tworzy Ci dużo odmów. Mając dużo odmów, rośnie Twoja frustracja i unikasz dzwonienia.

Umawianie spotkań to mój flagowy temat szkolenia, jestem też autorką ebooka o umawianiu spotkań i pracy z handlowcami i doradcami z branż takich, jak ubezpieczenia, bankowość, marketing czy z przedstawicielami handlowymi z firm produkcyjnych. I co się okazuje? Głównym ich problemem jest kiepska rozmowa! Konwersacja szablonowa, nudna, nieciekawa dla klienta, oparta na banalnych początkach, jak „dzwonię z propozycją współpracy”. Rozmowa, która dla klienta nie niesie żadnej wartości i jest stratą czasu.

Pokutuje przekonanie, że wystarczy powiedzieć parę zdań, zaprosić na porównanie oferty, a klient od razu będzie zainteresowany. Nic bardziej mylnego! Umawianie spotkań to dziś specjalistyczna umiejętność, ponieważ trzeba wiedzieć, jak podać klientowi esencję wartości w jednym–dwóch zdaniach (tzw. „mocne zdania za milion” rozpoczynające rozmowę). Trzeba też doskonale rozumieć problemy klientów oraz mieć wiedzę o strategii rozmowy. Umawianie spotkań to najbardziej kreatywne szkolenie, jakie prowadzę, ponieważ warunkiem sukcesu jest strategiczne wyróżnienie się na tle innych dzwoniących. Tymczasem co robi większość osób, które nie lubią dzwonić? Nie tylko prowadzi rozmowę w nudny i przewidywalny sposób, ale jeszcze mimo tego, że to nie działa, nie wyciąga wniosków i nie wprowadza zmian. Nawet, jeśli pięćdziesiąt razy strategia okazała się nieskuteczna, pięćdziesiąta pierwsza będzie taka sama! To wręcz zadziwiające, jak wiele osób dokładnie w ten sposób wykonuje telefony. Kiepską rozmową nic nie zdziałasz. Musisz włożyć w jej poprawianie i testowanie, dopóki nie opracujesz takiej, która na 10 telefonów daje Ci najlepsze wyniki. Poprawiaj to, co nie działa!

Wskazówka: szablony do opracowania strategii rozmowy umawiania spotkań „na zimno” pobierzesz bezpłatnie na mojej stronie internetowej.

Warunek 2. Właściwa organizacja pracy

Drugim równie ważnym i także bagatelizowanym warunkiem jest organizacja pracy, czyli praca z dzienną listą umawiania spotkań². Pozwala ona na utrzymanie regularności dzwonienia, działanie w cyklach i codzienne wyciąganie wniosków. Im dłuższe masz przerwy w dzwonieniu, tym trudniej jest Ci się „ponownie” zebrać do tego, ponieważ kosztuje Cię to dodatkowe siły na mobilizację od nowa. Dlatego najlepiej jest dzwonić codziennie, nawet przez pół godziny, ale codziennie – właśnie po to, aby dzwonienie było elementem Twojego dnia. Oczywiście, mam na myśli faktyczne dzwonienie przez pół godziny, telefon za telefonem, lub dzwonienie codziennie do osiągnięcia efektu. Przykładowo, każdego dnia dzwonisz tak długo, dopóki nie umówisz np. 1 czy 3 spotkań. Ważne jest także, aby dzwonienie było zawsze planowane na początek dnia, ponieważ im później się rozpoczyna, tym większa pokusa użycia wymówek z listy. Praca z dzienną listą dzwonienia nadaje ramy Twojej pracy i pozwala skupić się na wykonaniu zadania. Dodatkowo warto łączyć dzwonienie z odwlekaniem „ważnego zadania”, np. dopóki nie wykonasz telefonów, nie napiszesz maila do klienta.

Wskazówka: stwórz swoją dzienną listę dzwonienia i pracuj z nią codziennie przez cały tydzień, planując telefony na pierwszą część dnia lub poszukaj wskazówek na moim blogu.

Warunek 3. Nastawienie, które Cię wspiera, zamiast utrudniania sobie życia

Jeśli masz poprawioną rozmowę i dzienną listę dzwonienia w ręce, możesz ponownie wrócić do pracy nad Twoim nastawieniem. Warto przede wszystkim być ze sobą szczerym i postawić sprawę jasno: wyszukiwanie wymówek, unikanie i czynności zastępcze wymagają od Ciebie energii i czasu, ale nie rozwiązują problemu, jakim jest brak nowych klientów, wyników i sprzedaży. Dzwonisz po to, aby dotrzeć do nowych klientów. Nikt inny za Ciebie nie zadzwoni, nie wyręczy Cię, telefony również same się nie zadzwonią, a spotkania same się nie umówią. Tylko Ty możesz je wykonać, taka jest rzeczywistość. Nie czyń jednak wszystkiego, co możesz, aby maksymalnie jak się da, utrudnić sobie dzwonienie. Zastanów się, czy narzekanie, że trzeba dzwonić ułatwia Ci dzwonienie, czy je utrudnia? Czy wmawianie sobie, jak bardzo nie lubisz dzwonić, sprawia, że klient chętniej z Tobą rozmawia? Nie. Dlatego nie rzucaj sobie sam kłód pod nogi. Skup się całkowicie na dwóch pierwszych warunkach i na zadaniach, jakimi są doskonalenie i poprawianie strategii rozmowy (z rozmowy na rozmowę), oraz na dzwonieniu z listą telefonów.

Wskazówka: jeśli nie masz pomysłu, sięgnij po mojego ebooka o umawianiu spotkań, książkę czy planer, a jeśli to Ci nie pomoże, idź na szkolenie i skorzystaj ze wsparcia trenerskiego.

1. I. Krejca-Pawski, *Umawianie spotkań. Cold calling, czyli jak dzwonić „na zimno”*, Kraków 2019, s. 24.

2. I. Krejca-Pawski, *Planer Sprzedaży 2020*.

Potem przeglądanie bez celu Facebooka i LinkedIn i czytanie cudzych komentarzy. Kiedy to zawiedzie, kolejno: kawa, herbata, śniadanie, drugie śniadanie, przerwa na obiad. I tak do końca dnia!

Wszystkie powyższe czynności to po prostu strategię unikania, sposób, w jaki radzisz sobie ze stresem i nieprzyjemnymi dla Ciebie emocjami. Problem w tym, że **im bardziej ich unikasz, tym trudniejsze staje się to dla Ciebie i w praktyce sam zaczynasz zwiększać presję i poziom trudności.** Jednocześnie tracisz mnóstwo czasu, wyniki nie rosną, a to zwiększa stres, więc wpadasz w błędne koło. Aby z niego wyjść, potrzebujesz spełnienia trzech warunków, jakie opisuję Ci poniżej.

Wskazówka: Ile stosujesz sposobów unikania dzwonienia? Zaczniij od uważnego przyjrzenia się swoim zachowaniom przez dwa-trzy dni, aby zauważyć strategię unikania. Wypisuj je na kartce, aby móc się z nimi zmierzyć.

Podsumowując, przestań myśleć tyle o motywacji, skup się na działaniu

Pamiętaj, że „zimne” telefony testują Twój charakter, dlatego odczuwasz opór. Zamiast obiecywać sobie, że „zacznieś więcej dzwonić”, zmierz się z tym problemem i przyjrzyj się własnym reakcjom.

To normalne, że odczuwasz stres i negatywne emocje. Ja również je odczuwałam wiele lat temu i na pewnym etapie czuje go każda osoba, która dzwoni. Kluczem do sukcesu jest to, co zrobisz dalej! Czy będziesz na własne życzenie utrudniać sobie dzwonienie jeszcze bardziej, stosując listę wymówek, czy też skupisz się na dwóch kluczowych warunkach, dzięki którym oswoisz stres. Zamiast noworocznego postanawiania, obiecywania i motywowania się, podejmij decyzję, że skupisz się na działaniu, poprawie rozmowy i organizacji pracy. Wyznacz sobie, ile codziennie wykonasz telefonów i jaki cel osiągniesz.

I potraktuj dzwonienie „na zimno” i umawianie spotkań jako noworoczną szkołę charakteru, bo tym w istocie ono jest! 



Izabela Krejca-Pawski

trenerka umiejętności biznesowych, zespołów handlowych i obsługi klienta; praktyk sprzedaży oraz autorka publikacji sprzedażowych

NAPISZ DO AUTORKI:

kontakt@izakrejcapawski.pl

REKLAMA



A czy Ty wyglądasz już tak, że sam byś od siebie kupił?

HEXCUT
BARBERSHOP & TATTOO STUDIO

Warszawa
Port Praski, ul. Okrzei 23

 503 016 702

 www.hexcut.biz

 [hexcut.studio](https://www.instagram.com/hexcute.studio)

 [hexcut.studio](https://www.facebook.com/hexcute.studio)

#SKUTECZNA SPRZEDAŻ & WIZERUNEK

ROK 2020 – CZAS NA PRODUKTYWNOŚĆ



AUTOR: Tadeusz Woronowicz

Okrągłe daty mają to do siebie, że niektóre pytania brzmią w nich zdecydowanie mocniej. Moim zdaniem w biznesie w 2020 r. szczególnie mocno wybrzmiewać będzie pytanie: „Jak sprzedawać bardziej... efektywnie(?), wydajnie(?), a może produktywnie(?) w nowej dekadzie XXI w.?”.



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ czym w sprzedaży jest efektywność, wydajność, produktywność,
- ✓ dlaczego pojęcia „efektywność” i „wydajność” nie są synonimami w sprzedaży,
- ✓ jak poprawić efektywność, wydajność i produktywność w sprzedaży,
- ✓ jaka będzie biznesowa mantra w trzeciej dekadzie XXI w.

Aby rozwiązać dylemat, który przymiotnik będzie właściwy w tym pytaniu, zacznę od wyjaśnienia różnic między nimi. Jest to ważne, bo są one używane w wielu kontekstach w różnych sytuacjach, a na dodatek są kategorią abstrakcyjną, trudno mierzalną i często mają charakter relatywny. Dodatkowo przymiotniki „efektywnie” i „wydajnie” często używane są zamiennie.

Z językowego punktu widzenia „efektywność” (*effectiveness*) i „wydajność” (*efficiency*) to synonimy. Jednak kiedy mówimy o strategii sprzedaży, efektywność i wydajność to dwa zasadniczo różne działania.

Efektywność – definicja

Według *Słownika języka polskiego* (SJP) „efektywność w biznesie” to „działanie wykonywane skutecznie, sprawnie oraz ekonomicznie, czyli efektywnie”.

Przekładając tę definicję na język sprzedaży, o handlowcach, którzy sprzedali w danym okresie założoną ilość produktów czy usług, powiemy – byli „skuteczni”, jeśli jednak dodatkowo zwiększyli np. udział w rynku i/lub przekroczyli plan finansowy, to użyjemy określenia – byli „efektywni”. Jeśli dwóch handlowców zrealizuje taki sam plan sprzedaży, to na określenie „efektywny handlowiec” zasłuży ten, który osiągnął to, generując niższe koszty. Podobnie jest, gdy oceniamy konwersję szans sprzedaży w sprzedaż. Efektywniej konwertuje ten handlowiec, który zamienia większą liczbę szans sprzedaży w płacących klientów, zachowując dyscyplinę kosztową.

Efektywność jako miara służy nam przede wszystkim do oceny sprawności i skuteczności naszych działań. Pozwala obiektywnie ocenić zyski i osiągnięcia, szybkość i trafność decyzji czy też sposób budowania przewagi nad konkurencją.

Wydajność – definicja

„Wydajność” SJP definiuje jako „ilość czegoś wytworzonego, wyprodukowanego, uzyskanego z czegoś”. Ekonomiści mówią, że jest to relacja między wyjściem, gdzie efektem jest rzecz (np. produkt lub usługa), a wejściem, czyli zasobami użytymi do wytworzenia tej rzeczy. Innymi słowy, to proporcje nakładów do zysków, przy czym im większy zysk, a mniejszy nakład, tym wydajność jest wyższa.

W biznesie mówimy, że dane działanie **jest „wydajne”, jeśli jest realizowane w najlepszy możliwy sposób przy minimalnym nakładzie czasu, wysiłku i pieniędzy**. W języku sprzedaży powiemy, że „wydajny handlowiec” to taki, który osiągnął swój cel sprzedażowy w krótszym niż założono czasie i przy minimalnych kosztach. Z dwóch handlowców, którzy osiągnęli ten sam wynik sprzedaży, wydajniejszy jest ten, który ma mniejsze koszty sprzedaży, np. dzięki temu, że zrealizował mniej sprzedaży, ale o większej wartości.

„Zmiany są nieuniknione, można jedynie próbować je przewidzieć i przygotować się do nich”.

P.F. Drucker

Efektywność i wydajność w prowadzeniu biznesu

Wydajność mówi o tym, jak dobrze firma wykorzystuje swoje zasoby, szczególnie czas handlowców, a efektywność, jak skutecznie są one wykorzystywane do osiągania celów oraz w jakim stopniu firma osiąga założone cele. Od wydajności pracowników i procesów w firmie zależy,

czy osiąga ona zyski, czy też przynosi straty, a od efektywności, czy jej produkty, usługi są „lubiane” przez klientów. Inaczej mówiąc, **efektywność odnosi się do tego, co robimy, a wydajność do tego, jak to robimy.**

Światowy guru zarządzania P. Drucker różnicę między efektywnością a wydajnością ujął w jednym zgrabnym zdaniu, mówiąc: „Wydajność to «robienie rzeczy we właściwy sposób» (*doing things right*), a efektywność to «robienie właściwych rzeczy» (*doing the right things*)”. Graficzną prezentacją tej maksymy jest „matryca efektywności i wydajności” (il. 1).

Firmy, dbając o wykorzystanie ograniczonych zasobów, zwykle dążą do zwiększenia i poprawy wydajności swoich operacji i procesów sprzedażowych. Jednak dążąc do wydajności za wszelką cenę, niektóre z nich mogą stracić kontakt z rynkiem (żółte pole). Z kolei dbając tylko o robienie właściwych rzeczy, nie będą zarabiały (pomarańczowe pole). Długofalową przewagę konkurencyjną zbudują tylko te firmy, które rozwijając produkty czy usługi, jednako będą dbać o efektywność i wydajność ich wytwarzania.

Efektywność i wydajność w sprzedaży

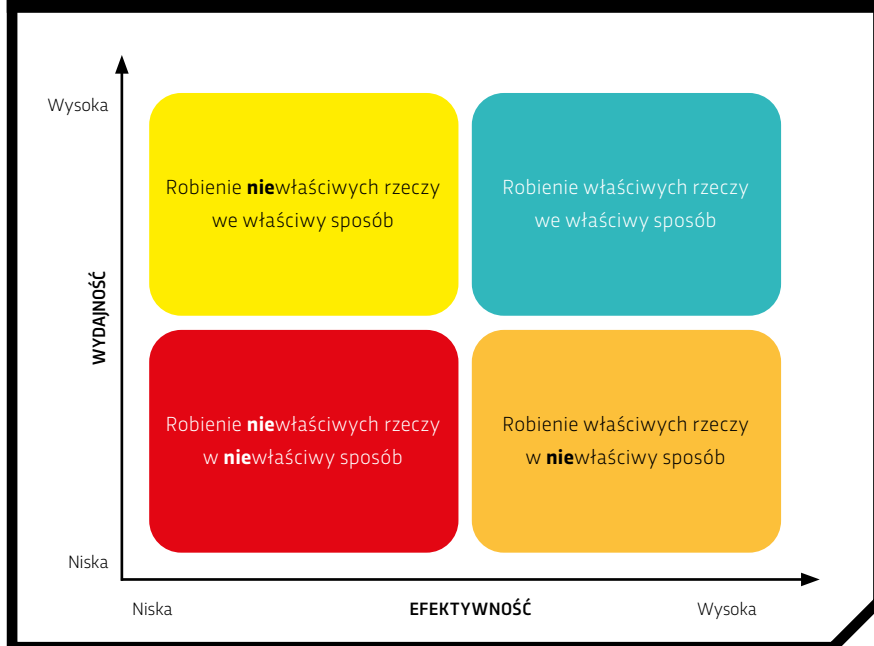
W sprzedaży efektywność opisuje zdolność zespołu handlowców do przekształcania szans sprzedażowych w potencjalnych klientów i na koniec w płacących nabywców. Gdy proces sprzedaży w firmie jest efektywny, to na każdym jego etapie handlowcy mają więcej wygranych niż przegranych sprzedaży. Jeśli jednak zarząd pominie aspekt wydajności handlowców, np. nie będzie kontrolował długości cyklu sprzedaży, to zyski firmy będą niewielkie. Przysłowiowe cięcie kosztów sprzedaży w tej sytuacji niewiele pomoże, dlatego też – pilnując efektywności sprzedaży – należy dbać o to, aby długość cyklu sprzedaży była adekwatna do złożoności produktu czy też usługi.

Proces sprzedaży, który będzie zarówno efektywny, jak i wydajny, zagwarantuje firmie, w której jest stosowany, że będzie dużo

ILUSTRACJA 1



Matryca efektywności i wydajności



sprzedawała, generując jednocześnie wysokie zyski. Wynika stąd wniosek, że w rozpoczynającej się trzeciej dekadzie XXI w. w sprzedaży nie powinniśmy pytać, czy mamy proces sprzedaży, tylko, czy nasz proces sprzedaży jest efektywny i wydajny.

Produktywność w sprzedaży

Efektywność i wydajność to dwie strony tego samego medalu – produktywności. Podobnie jak w przypadku pojęć „efektywność” i „wydajność”, nie ma jednej uniwersalnej definicji „produktywności”. Inaczej produktywność definiuje dział produkcji, inaczej księgowość, a jeszcze inaczej określa się ją w sprzedaży. Powszechnie stosowane definicje produktywności najczęściej odnoszą się do produkcji. I tak według SJP „produktywność” to „wielkość efektu produkcyjnego uzyskanego z danych nakładów”. Bardziej rozbudowana jej definicja brzmi następująco: „Produktywność to stosunek ilości **wytworzonej oraz sprzedanej produkcji w określonym okresie, do ilości wykorzystywanych lub zużytych zasobów wejściowych**”.

Przez analogię do powyższych definicji można powiedzieć, że produktywność sprzedaży to stosunek wartości sprzedanych w określonym okresie produktów do wartości wykorzystanych zasobów wejściowych. Produktywny handlowiec to natomiast handlowiec, który inwestuje swój czas, inteligencję wraz z umiejętnościami i energią oraz firmowe zasoby w efektywne i wydajne poszukiwanie szans sprzedażowych, spełniających kryteria idealnego klienta firmy, aby po zweryfikowaniu ich potrzeb zamienić je w płacących klientów.

RAMKA 1



Produktywność sprzedaży

Produktywność sprzedaży to stosunek wartości sprzedanych w określonym okresie produktów czy usług do wartości wykorzystanych zasobów wejściowych.



ILUSTRACJA 2



Produktywność w sprzedaży



Produktywność sprzedaży można wyrazić następującym wzorem matematycznym:

$$\text{Produktywność sprzedaży} = \text{efektywność sprzedaży} \times \text{wydajność sprzedaży}$$

albo graficznie jak na ilustracji 2.

Jak wynika z powyższego wzoru oraz jak sugeruje ilustracja, aby zwiększyć produktywność sprzedaży, należy zadbać o równomierne zwiększenie efektywności i wydajności sprzedaży. Każdy z tych składników należy jednak optymalizować oddzielnie. Aby zwiększyć efektywność sprzedaży, w pierwszej kolejności należy zidentyfikować, z którymi etapami procesu sprzedaży handlowcy mają problemy oraz jakie kompetencje i umiejętności powinni rozwinąć albo uzupełnić, a następnie podjąć odpowiednie działania szkoleniowo-coachingowe.

Zwiększanie wydajności sprzedaży jest prostsze. Wymaga przede wszystkim dobrania odpowiedniej metodyki i taktyki sprzedaży oraz wspierających ich narzędzi. Kolejny krok to dobór aktywności sprzedażowych handlowców do ich planów sprzedaży oraz określenia, kiedy i jak mają być realizowane.

Umarł król, niech żyje król

Końcówka XX w. i pierwsze dwie dekady XXI w. to był czas „efektywności”. Można wręcz użyć określenia, że żyjemy w czasach dyktatury efektywności. Wszyscy chcemy być efektywni zarówno w życiu osobistym, jak i w pracy. Każda firma chce efektywnie wykorzystywać swoje zasoby i mieć efektywnych pracowników. Na dodatek efektywność pracy

powszechnie uznawana jest za jeden z najważniejszych parametrów rozwojowych gospodarek. A ekonomiści na jednym oddechu mówią: „W gospodarce stawiamy na efektywność, ponieważ dynamizuje rynek, prowadzi do zmniejszenia kosztów, zwiększenia podaży tańszych dóbr i usług oraz przekłada się na wzrost siły nabywczej społeczeństw, ich zamożność i zdolności konkurencyjne”. Uff.

Tak było dotychczas, jestem jednak przekonany, że dzisiejsze otoczenie biznesu wymusi zmianę tego podejścia. Rozpoczynająca się w tym roku nowa dekada zapoczątkuje kult produktywności. Produktywności rozumianej jako korelacja efektywności i wydajności (zob. wzór), która będzie ostatecznym celem wszelkich działań zarówno osobistych, jak i zawodowych.

Mantra na trzecią dekadę XXI w. brzmi –

chcesz stale wyprzedzać konkurencję, bądź non stop produktywny. Umarł król, niech żyje król, a właściwa forma pytania ze wstępu to: „Jak sprzedawać bardziej produktywnie w nowej dekadzie XXI w.?”.

Wyzwanie na zakończenie

Stawiam dolary przeciwko orzechom, że to produktywność, a nie efektywność czy wydajność będzie nowym królem w trzeciej dekadzie XXI w. Jeśli podejmujesz wyzwanie, napisz do mnie! Adres mailowy znajdziesz w poniższej stopce. ■

OPRACOWANO NA PODSTAWIE:



- Słownik języka polskiego PWN, <http://sjp.pwn.pl>
- A. Pyszka, *Istota efektywności. Definicje i wymiary*.
- B. Skowron-Mielnik, *Efektywność pracy – próba uporządkowania pojęcia*.
- Encyklopedia zarządzania, hasło: *Produktywność*.
- P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*.



Tadeusz Woronowicz

ekspert od zwiększania wydajności i skuteczności zespołów sprzedaży w sektorze B2B; mentor w programie Early Warning Europe i Inkubatorze Innowacyjności Politechniki Warszawskiej; menedżer sprzedaży do wynajęcia na godziny w ramach innowacyjnego serwisu „Zarządzanie sprzedażą w modelu subskrypcyjnym”

NAPISZ DO AUTORA:

tadeusz.woronowicz@higea.pl

#SKUTECZNA SPRZEDAŻ & WIZERUNEK

JAK NIE KONKUROWAĆ CENĄ?



AUTOR: Bartosz Langa

Zanim zaczniesz realizację strategii w swojej firmie, potyczkę z konkurencją, akcje promocyjne itd., musisz się zmierzyć z pewnym wyzwaniem. Dla wielu przedsiębiorców jest to kłopot, ponieważ widzą, ile serca włożyli w firmę i jej finalny produkt. A tym wyzwaniem jest ustalenie ceny – na poziomie zadowalającym klienta i przynoszącym Ci odpowiednie zyski. Jak to zrobić i jak umiejętnie zwiększać cenę swoich usług?



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ jak ustalić cenę swojego produktu na optymalnym poziomie,
- ✓ w jaki sposób możesz konkurować z innymi firmami inaczej niż ceną,
- ✓ jakich technik używać do podnoszenia ceny,
- ✓ jak zwiększyć wartość swojego produktu i jak przekazać to klientowi, żeby uwierzył.

Dlaczego „opuszczamy majtki”?

Jak często spotykasz się w trakcie rozmowy z klientami z pytaniami typu: „Okej, biorę! Tylko ile to kosztuje... i czemu tak drogo?” albo z innym przykładem zniecierpliwionego przez chyba wszystkich sprzedawców tekstu wbitego w dialog niczym sztylet w serce: „Ja mogę za rogiem, u konkurencji, kupić taniej!”?

Jeśli często..., to należysz do większości. Pytanie zatem brzmi: „Jak zareagować?”. Większość przedsiębiorców zniża wtedy cenę do poziomu konkurencji w obawie przed stratą klienta. Ale zaspokajając jego potrzeby, często zapominają o swoich. Obniżanie cen jest dla konsumenta prostym sygnałem, że wcześniej ta cena była za wysoka i że swoją pierwszą ofertą chciano go oszukać i gdyby nie spytał o rabat, musiałby zapłacić więcej, czyli zwyczajnie by przepłacił.

Znane jest stwierdzenie, że obniżanie ceny jest trochę jak opuszczanie majtek. Daje się klientowi coraz więcej. Aby nie pozostać w tyle, konkurencja robi to samo. I wtedy, sukcesywnie, oboje pozbywacie się spodni. A wtedy nie ma już nic do ukrycia, żadne wyrafinowane sztuczki nie zadziałają. Zwyczajnie nie ma już czym walczyć, tak więc takiej sytuacji należy unikać. Każda wojna niesie za sobą ofiary – ta cenowa też.

Kiedy klient zadaje pytanie o rabat, oznacza to jedynie, że nie widzi wartości tego, co sprzedajesz. Ale zanim omówimy techniki reagowania na taką sytuację i rozwiązania jej, zastanówmy się, czym właściwie jest cena.

Cena = wartość...?

Czy kiedykolwiek próbowałeś sobie odpowiedzieć na pytanie: „Czym jest cena?”. Odpowiedź (a w zasadzie jej część) kryje się oczywiście w internecie. Kiedy wpisujemy do wyszukiwarki słowo „cena”,

dowiemy się, że dotyczy ona towarów lub usług. Jej definicja jest różna w zależności od źródła, ale wg większości teorii ekonomicznych: „Cena równa się wartości danego dobra”.

Definicja ta wydaje się łatwa i intuicyjna, a nawet obiektywna do ustalenia. Zawiera jednak jedno słowo kluczowe, które sprawia, że przestaje taka być. Tym słowem jest **wartość**.

Cena to pewna wartość narzucona na produkt. W przeszłości mogły to być dwa worki pszenicy i trzy kozy, dziś wyrażamy tę wartość w walucie, np. 500 zł. Kiedy klient mówi, że sprzedajesz za drogo, to należałoby spytać go, co to znaczy „za drogo”, a siebie samego: „Jak sprawić, żeby zobaczył wartość mojego produktu?”. Dopóki jej nie zobaczysz, będzie miał wrażenie, że przepłaca i nie zdecyduje się na zakup.

Wartość materialna i wartość niematerialna

Każdy produkt czy usługa wymagają reklamy. Sposób, w jaki podchodzimy do danego dobra i w jaki zamierzamy je zaprezentować swoim potencjalnym klientom, determinuje rodzaj użytego przekazu. Każdą rzecz, którą sprzedajemy, możemy traktować na jednej z dwóch płaszczyzn lub na obu jednocześnie. Komunikat napisany przy użyciu języka korzyści może opisywać produkt i jego wartość materialną oraz niematerialną.

Wartość materialna, czyli produkt sam w sobie, to jego konkretne zastosowania, coś, co możemy namacalnie określić, zobaczyć, poczuć. Tworzy ją np. czas przydatności do użytku, trwałość itp. (czyste ubrania po użyciu proszku do prania, białe zęby i świeży oddech po użyciu pasty do zębów czy piękny zapach w całym domu po użyciu sprayu do powietrza).

Wartość niematerialna natomiast – bardzo często w marketingu nazywana wartością emocjonalną – to odczucie emocjonalne, ➔



które powstaje w głowie klienta na styku z marką czy produktem. Nie istnieje dla niej mierzalna skala. Często określa się ją jako satysfakcję klienta, ale tę trudno zbadać, ponieważ dla każdego odbiorcy wartość niematerialna może być inna i mieć inny wpływ na decyzje zakupowe.

Projektując produkt lub jego strategię sprzedażową, powinniśmy się więc skupić mocno na grupie docelowej i na stworzeniu funkcjonalnego komunikatu, który będziemy do niej kierować. Pamiętaj, jak coś jest do wszystkiego, to jest do niczego.

W jaki sposób firmy ustalają ceny, a jak masz to robić Ty?

Ustalenie ceny swojego produktu lub usługi to odwieczny problem właścicieli firm. Zmagają się z nim zarówno małe, jak i duże przedsiębiorstwa. W różnych firmach działy polityki cenowej są uzależnione od działów marketingu, księgowości czy produkcji. Nierzadko sam szef ustala cenę i jest to prawdopodobnie jedna z najgorszych technik.

Tradycyjna metoda to ustalenie kosztów wyprodukowania towaru czy wykonania usługi, a następnie dodanie do nich marży. Te z kolei określane są na poziomie, na jakim ustala je konkurencja, lub jakie ogólnie panują w branży, lub, co jeszcze gorsze (tak, dwie pierwsze techniki były złe), „na oko”.

Kolejny błąd to brak analizy rynku. Co należy przez to rozumieć? Ustalając cenę, powinieneś zbadać swoją konkurencję, jej silne oraz słabe strony i na tej podstawie oszacować własną wartość. Czym się od nich różnisz, w czym jesteś lepszy, jakie są Twoje USP i ESP? Poza tym niezwykle istotną sprawą jest zbadanie potrzeb konsumenta. Czy znasz

swojego odbiorcę? Czy wiesz, jakim dysponuje budżetem, co jest dla niego ważne, czego się boi i ile będzie w stanie zapłacić za Twój produkt?

Kolejną rzeczą jest brak ustalania różnych strategii cenowych dla poszczególnych produktów i innych cen w zależności od kanału dystrybucji, a jeszcze inną określenie ceny w zupełnym oderwaniu od strategii pozycjonowania rynkowego, którego jest integralnym elementem. A błędy te można jeszcze mnożyć i mnożyć...

RAMKA 1



Grzechy główne przy ustalaniu ceny

1. Brak konsultacji ceny z różnymi działami w firmie.
2. Ustalenie kosztów wyprodukowania i dodanie marży na poziomie konkurencji lub średniej rynkowej.
3. Ustalenie marży przez szefa, który patrzy na cenę z sentymentem.
4. Brak znajomości swojej konkurencji i grupy docelowej.
5. Ustalenie cen na jednakowym poziomie bez zwracania uwagi na kanał dystrybucji.
6. Ustalenie ceny w oderwaniu od strategii pozycjonowania produktu.

Niezależnie od rodzaju organizacji skuteczne projektowanie i wdrażanie strategii cenowych wymaga dokładnego rozumienia psychologii konsumenta stojącego w obliczu wyborów cenowych oraz systematycznego podejścia do ustalania, dostosowania i zmiany cen.

1. **USP** (unikalna propozycja sprzedaży) – w czym jesteś lepszy od konkurencji, jakie są cechy, które Cię wyróżniają i pozwolą na ustalenie ceny wyższej od ich ceny.
ESP (emocjonalna propozycja sprzedaży) – jakie emocje wywołują u klienta odróżniają Ciebie na tle konkurencji, czym ich do siebie przekonujesz, jakie emocje możesz z nimi współdzielić.

Jak to robić dobrze, czyli strategia wartości spostrzeganej

Coraz więcej firm zauważa pewien istotny fakt – wartość produktu jest taka, jaką widzi klient. Na wartość spostrzeganą składa się wiele czynników, takich jak wyobrażenie nabywcy o jakości produktu, świadczenia oferowane przez kanał dystrybucji, jakość gwarancji, wsparcie klienta oraz bardziej „miękkie” zalety – reputacja, wiarygodność, poważanie, jakimi cieszy się dostawca.

Kiedy firma coś obiecuje, musi tę obietnicę wartości spełnić. I na dodatek zrobić to w taki sposób, żeby klient mógł ją dostrzec. Aby mu to zadanie ułatwić, firmy korzystają z różnych narzędzi i kanałów komunikacji, takich jak reklama, handlowcy, internet, czyli ogólnie szeroko rozumiany marketing. Za ich pomocą komunikują i wzmacniają świadomość spostrzeganą nabywców.

Upewnienie się, że klient doceni całkowitą wartość produktu lub usługi ma podstawowe znaczenie i jest kluczem do podnoszenia cen. Pokaż swoją unikatową wartość, wyróżnij się od konkurencji i zdemonstruj to potencjalnym odbiorcom.

CASE STUDY:



Przykładem dobrego wykorzystania strategii podnoszenia wartości spostrzeganej jest działanie trzeciego pod względem wielkości producenta opon – Goodyear. Amerykański koncern zauważył, że trudno mu uzyskać premię cenową za swoje najnowsze i najdroższe modele opon. Mimo zastosowania innowacyjnych rozwiązań wydłużających życie bieżnika, konsumenci nie chcieli „przeplacać”. Firma stwierdziła więc, że zacznie mówić do klientów za pomocą języka, który z pewnością zrozumieją.

Klienci nie wiedzieli wcześniej, do czego mogą odnieść cenę opon. Nie mieli wiedzy na temat stosowanych rozwiązań technologicznych, materiałowych, produkcyjnych, nie znali się na nich i nie potrafili odróżnić lepszych od gorszych. Rozwiązaniem, na jakie wpadł Goodyear, było ustalenie ceny opon wg spodziewanego maksymalnego przebiegu. To rozwiązanie sprawiło, że konsumentom łatwiej było porównywać produkty między sobą i dowiedzieli się, czemu cena jest wyższa. Co więcej – poculi jej prawdziwą wartość. Bo przecież chętniej zapłacimy więcej za opony, na których przejedziemy 50 zamiast 25 tys. km.

Jaki sekret kryje się za rozwiązaniem zastosowanym przez Goodyear? Jest to język korzyści. Firma zaczęła komunikować się z odbiorcami, używając wartości, które trafią bezpośrednio do ich wyobraźni. Rozwiali wszelkie obawy, pokazali, jakie problemy klienta rozwiązują. I to jest idealny przykład wpływu zmiany samego komunikatu na ofertę i jej ulepszenie.

Innym sposobem na podniesienie wartości swojej oferty i zdobycie większego grona klientów jest proces obudowywania produktu usługą. Sprzedajesz samochody używane – zacznij prowadzić warsztat albo holowanie. Zajmujesz się marketingiem – wystartuj z prowadzeniem szkoleń dla firm. Dzięki takiemu rozwiązaniu powiększysz grono swoich odbiorców. Pojawiają się nie-klienci, czyli osoby, które mogą nie być zainteresowane samym produktem, ale

czymś dookoła niego. Bądź lepszy, rób coś bardziej, a zaczniesz sprzedawać więcej. Wyjdź naprzeciw potrzebom konsumenta, dowiedz się, czego potrzebuje i staraj się kompleksowo tę potrzebę zaspokoić.

Jak się bronić, kiedy klient się targuje?

W tym miejscu należy zaznaczyć, że w polityce podnoszenia cen nie chodzi o samo podnoszenie cen. Aby skutecznie realizować politykę cenową, ustaloną przez różne działy w firmie lub samo kierownictwo, należy pamiętać o tym, że fundamentem działań nakierowanych na zwiększenie ceny jest osiągnięcie określonego celu – zwiększenie ostatecznego zarobku firmy w danym okresie. Kiedy to zrozumiesz, z większą łatwością podejdziesz do procesu targowania się.

Klienci często pytają o rabaty, ponieważ targowanie zakorzeniło się w naszych umysłach i stało się modne. Nie ma w nim nic złego – pod warunkiem, że obie strony wiedzą, do czego dążą i że nie chodzi tu tylko o zejście z ceny. Prawidłowym i optymalnym wynikiem procesu targowania się jest sytuacja, w której obie strony targu wychodzą na nim dobrze.

Aby jeszcze lepiej wytłumaczyć potrzebę strategii podnoszenia cen, warto wspomnieć o jednej ważnej wartości, która często jest pomijana przez właścicieli w procesie ustalania ceny. A tą wartością jest koszt pozyskania klienta. Reklama w internecie? Utrzymanie sklepu stacjonarnego? Czas pracy obsługi? To wszystko przekłada się na realny pieniądź i większe koszty po stronie usługodawcy. Aby ten koszt zniwelować, można użyć pewnych sztuczek.

Za chwilę opowiem Ci o konkretnych technikach, które pozwalają wybrnąć z sytuacji, w której słyszysz pytanie o rabat.

Metody zwiększania portfela

Do najpopularniejszych metod należą Up-selling i Cross-selling. Kiedy klient jest już przy kasie w sklepie lub na Twojej stronie internetowej, warto zwiększyć jego portfel sprzedaży. Właśnie temu mogą służyć te dwie techniki. **Up-selling** to zaoferowanie większej ceny za produkt wyższej jakości – przykładowo laptop o lepszych parametrach, opony o dłuższej żywotności. Pokazanie wartości produktu sprawi, że klient chętniej zapłaci za niego więcej.

Z kolei **Cross-selling** to krzyżowanie. To zaproponowanie doposażenia do produktu X produktu Y i obniżenie ceny za całość zestawu. Przykładowo jeśli dwa produkty kosztują po 100 zł, to przy zakupie ich razem cena wyniesie 190 zł. Klient zyskuje dzięki temu 10 zł. A jeśli Twoja marża to, założmy, 20% (czyli przy zakupie jednego produktu 20 zł), zyskasz 30 zł, obsługując klienta tylko raz. Być może obsługa klienta zwiększy się nieznacznie, ale finalnie może to nie mieć znaczenia, bo zyskujesz więcej. Jeśli klient przyszedłby po kolejny produkt drugi raz – podwajają się Twoje koszty, o których wspominaliśmy wcześniej.



Jak więc powinien się zachować sprzedawca, którzy słyszy próbę targowania się? Powinien zaproponować jeszcze jeden produkt i podkreślić, że przy jego zakupie zmniejszy się o 10% cena towaru, który negocjuje. Należy jednak robić to nienachalnie. Klient powinien poczuć wartość dla siebie, produkty powinny być komplementarne. W przeciwnym razie nie zdecyduje się na takie rozwiązanie.

Podczas projektowania produktu lub jego strategii sprzedażowej powinniśmy się skupić na stworzeniu funkcjonalnego komunikatu, który trafi do naszej grupy docelowej. Pamiętajmy: jeśli coś jest do wszystkiego i dla każdego, to tak naprawdę jest do niczego i dla nikogo!

Dosprzedaż „po starej znajomości”

Będąc na konferencji biznesowej w Niemczech, podczas rozmowy z tamtejszym autorem książek podслуchałem bardzo ciekawą rozmowę sprzedażową. Podeszła do niego kobieta i wywiązał się między nimi taki dialog:

- Cześć, jednak zdecydowałam się na zakup tych książek, o których wcześniej rozmawialiśmy.
- O, super, to razem za wszystko będzie 24 euro.
- A może po starej znajomości opuścisz mi cenę o te 4 euro?
- Hmm, niby dlaczego?
- No, w końcu znamy się od lat, jesteśmy dobrymi znajomymi...
- Ale dlaczego miałbym zejść z ceny? Równie dobrze Ty, po starej znajomości, mogłabyś pozwolić mi zarobić 4 euro więcej!

Miód na moje uszy – bardzo pięknie sprzedawca wybronił swoje 4 euro. Teraz nasuwa się pytanie, jak silna była to znajomość (wnoszę, że nieznaczną). Pewnie gdyby znali się lepiej, sprzedawca dorzuciłby „gratisa” i wszyscy byliby zadowoleni. On w znaczący sposób obronił swoje 4 euro. No właśnie, ale co wtedy, gdy chcemy jednak naszemu znajomemu uchylić czoła?

Targowanie się – odwrócenie sytuacji

Innym rozwiązaniem tej sytuacji mogłaby być propozycja dorzucenia niewiele znaczącego gratisu – zakładki do książki lub innego gadżetu. Stara znajoma byłaby zadowolona, a Ciebie finalnie może to dużo nie kosztować.

Ciekawe zdanie usłyszałem od Zbyszka Dzideczka podczas jego warsztatu z negocjacji. „Okej, chętnie opuszczę Ci 100 zł. Ale co dostanę w zamian?”.

Obniżenie ceny to obniżenie marży, a tego nie powinno się robić. Dodatkowo, kiedy klient już na samym początku współpracy zaczyna się targować o niższą cenę, najprawdopodobniej nie czuje wartości produktu, co skutkować może jedynie problemami w momencie płatności na końcu.

Podsumowanie

Jeśli prowadzisz dużą firmę, możesz sobie pozwolić na konkutowanie ceną. Kiedy masz milionowe zaplecze i stałych klientów, jesteś w stanie zaproponować im niższe ceny. Jednak jeśli dopiero budujesz swoją pozycję lub zwyczajnie nie jesteś rynkowym potentatem, bezpieczniej będzie, jeśli zastosujesz pewne sztuczki. Przyniosą Ci one bezpośredni zysk oraz, pośrednio – większe zadowolenie klientów, docenienie przez nich oferowanych przez Ciebie usług.

Podnoś ceny, obudowując produkt wartością. I rób to w taki sposób, żeby Twój klient nie był w stanie porównać 1 : 1 wersji początkowej i tej z podniesioną ceną. Przykładowo, kiedy serwujesz zwykłą pizzę z samym serem, nie porównuj jej ceny z pizzą z ananasek, szynką i pieczarkami. Nie pozwól klientowi rozpoznać, ile kosztują poszczególne składniki – ta druga po prostu jest lepsza i można zapłacić za nią więcej.

Chwyty możesz stosować w celu podniesienia wartości swojego produktu/usługi, żeby nie musieć walczyć ceną i móc poradzić sobie z pytaniem o rabat:

1. Ustal cenę produktu/usługi według racjonalnych i przemysłowych kryteriów rynkowych.
2. Używaj języka korzyści w swoich przekazach i mów do klientów o rzeczach, które ich zainteresują i realnie polepszą życie.
3. Zainteresuj klienta wartością materialną i niematerialną.
4. Obuduj produkt usługą, wyjdź naprzeciw potrzebom konsumenta.
5. Stosuj up-selling i cross-selling.
6. **Nie zmniejszaj ceny – podnoś wartość.** 🟡



Bartosz Langa

z marketingiem i reklamą związany od ponad 10 lat; współtworzył ciekawe firmy, w których do dziś testuje różne działania promocyjne; prowadzi agencję marketingową i wraz z 10-osobowym zespołem buduje marki oraz wdraża strategię podnoszenia cen; wykładowca MBA, opowiada o podnoszeniu cen i budowaniu strategii; szkoli dział marketingu w firmach oraz prowadzi wywiady z ludźmi świata reklamy, PR-u i biznesu na cotygodniowych live'ach

NAPISZ DO AUTORA:

szaman@balango.pl

#SKUTECZNA SPRZEDAŻ & WIZERUNEK

SPRZEDAŻ 4.0, CZYLI JAK ZAPEWNIĆ TRANSFORMACJĘ BIZNESU KLIENTA



AUTORKA: Luiza Woźniak



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.I.N.:

Sprzedaż 4.0, nazywana transformacyjną lub konsultacyjną, to zaangażowanie klienta w pełen proces kreowania nowej wartości, która długofalowo zmieni jego biznes. Sprzedający w tym modelu myśli kategorią zysku klienta, stając się jego doradcą (ekspertem i przyjacielem). W efekcie opartej na zaufaniu i profesjonalizmie relacji, obie strony uzyskują konkretną korzyść.

- ✓ jak przebiegała ewolucja sprzedaży,
- ✓ czym jest sprzedaż 4.0, zwana transformacyjną lub konsultacyjną,
- ✓ jak sprzedawać transformacyjnie w praktyce.

1. Ewolucja sprzedaży wg Pine & Gilmore

Ewolucję sprzedaży opisali już kilkanaście lat temu B.J. Pine i J.H. Gilmore w publikacji *The Experience Economy*, rozpoczynając niekończącą się dyskusję o tym, jak zarządzanie doświadczeniami klienta może wpłynąć na konkurencyjność i rozwój nowoczesnych przedsiębiorstw. Według ich modelu rozwój firmy nie może już ograniczać się jedynie do rozwijania i wzbogacania produktów lub usług, czy nawet lepszego spełniania oczekiwań odbiorców. Mówią o nowym stylu biznesowym, w którym odpowiednie zarządzanie doświadczeniem konsumentów wpływa na strategię tych przedsiębiorstw i w efekcie na transformację ich klientów.

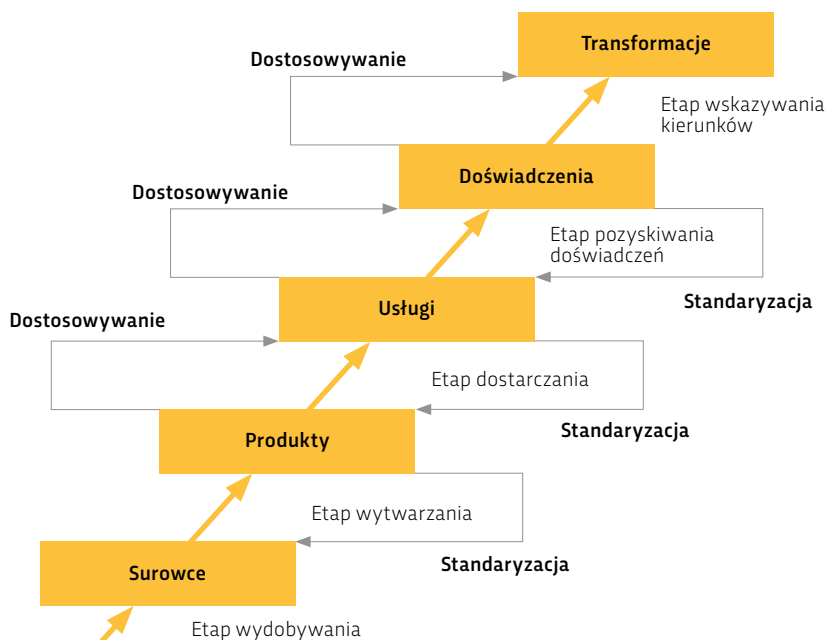
W swojej publikacji pokazują poszczególne etapy ewolucji sprzedaży od jej początków. Najpierw sprzedawali surowce (w relatywnie niskiej cenie), następnie wytworzone z nich produkty (w wyższej cenie), później produkty wzbogacone o usługi (coraz droższe), potem rozwiązania odpowiadające na określone potrzeby klienta, aż nakierowaliśmy swoje działania na doświadczenia konsumentów i transformację klienta (B2C) lub jego biznesu (B2B).

Upraszczając, autorzy wskazują kluczowe etapy ewolucji produktu: zdobycie/wydobycie (surowiec), wytworzenie (produkt), dostarczenie (produkt wzbogacony o usługę), zbadanie (potrzeby →

ILUSTRACJA 1



Ewolucja wartości w ekonomii



i doświadczenia odbiorcy) oraz wskazywanie kierunku prowadzącego do trwałej zmiany (rozwój i transformacja biznesu klienta).

Dzisiaj niemal wszyscy przedsiębiorcy są świadomi, że zakończył się czas, gdy chcąc się wyróżnić, wystarczało znaleźć i odpowiednio wyeksponować w komunikacji unikatowe cechy oferty (hasło: „Wyróżnij się lub zgiń!”). Dzisiaj to już zbyt mało. Przewaga uzyskana dzięki nowym funkcjonalnościom czy rozwiązaniom technologicznym nie jest trwała i wystarczająca na dłużej. Dlatego dojrzałe przedsiębiorstwa od dłuższego już czasu rywalizują głównie na poziomie emocji konsumentów, korzystając z narzędzi zarządzania doświadczeniem klientów (*customer experience management* – CEM).

W sumie odwoływanie się do potrzeb i doświadczeń odbiorcy to swoisty powrót do klasycznej szkoły guru marketingu – Philipa Kotlera, który już w pierwszym wydaniu swojego „Marketingu” sugerował, aby planowanie każdego biznesu rozpoczynać od zbadania i rozpoznania potrzeb i wyzwań klienta, i dopiero na tej podstawie planować rozwój produktów czy usług oraz ich marketing mix. Dzisiaj w ramach *customer experience* znacznie więcej uwagi poświęca się emocjom odbiorcy. Niezależnie od kanału sprzedaży, grupy docelowej czy segmentu (B2B czy B2C) decyzję zakupową podejmuje człowiek i zwykle wpływ na jego decyzję, poza racjonalnymi przesłankami, mają emocje. Praca z emocjami klienta, w sprzedaży 4.0 zyskuje kluczowe znaczenie.

2. Sprzedaż transformacyjna wg P. Kotlera

W 2016 r. Philip Kotler we współpracy z Marian Dingeną i Waldemarem Pfoenischem wydał publikację *Transformational sales*. Autorzy definiują „sprzedaż transformacyjną” jako wskazującą, jak trwale zmieniać organizację i rozwijać biznes klientów. Firmy działające w tym modelu rezygnują z tradycyjnej sprzedaży transakcyjnej (produktów lub rozwiązań) na rzecz wspólnego z klientem poszukiwania nowych perspektyw i możliwości rozwoju jego biznesu. „Esencją” takiego modelu sprzedaży, nazwanej przez Kotlera transformacyjną, jest trwała zmiana (transformacja) obu stron procesu sprzedaży – odbiorcy i dostawcy.

We wspomnianej powyżej publikacji autorzy piszą przede wszystkim o modelu sprzedaży transformacyjnej kierowanym głównie do strategicznych klientów w segmencie B2B, choć można ten model zastosować do transformacji konsumenta indywidualnego (głębokie doświadczenie wpływające na jego zmianę).

W USA i Europie Zachodniej etapy zmian globalnych strategii sprzedaży ewoluowały znacznie wcześniej (w XX w. lata 40.-50. – sprzedaż produktu; lata 60. – sprzedaż rozwiązań; lata 70. – początki sprzedaży transformacyjnej). Polska z uwagi na swoje uwarunkowania geopolityczne przeszła poszczególne etapy ewolucji rynku

znacznie później i na naszym rynku wciąż funkcjonują wszystkie modele sprzedaży, a wciąż najbardziej popularna pozostaje sprzedaż transakcyjna.

Od dziesiątek lat na świecie, a od wielu już także w Polsce, obserwujemy zjawisko nadwyżki podaży nad popytem. W sytuacji gospodarki konkurencyjnej nie sprawdza się już klasyczna sprzedaż transakcyjna. Chociaż w Polsce jest jeszcze wiele firm, które „cisną” swoich handlowców do pracy w modelu „masz tu produkt i go sprzedaj, oby szybko”. Dlatego też wszyscy stykamy się codziennie z natarczywą sprzedażą, typu „kup Pan mój produkt, bo jest najlepszy w ...”.

Obserwując nasz rynek, odnosi się wrażenie, że większość przedsiębiorstw w Polsce wciąż sprzedaje w modelu klasycznym, który zatrzymał się na eksponowaniu przewag konkurencyjnych. Znaczna część firm poszła o krok dalej, analizuje zmieniające się potrzeby oraz doświadczenia klientów i na tej podstawie modyfikuje swoją ofertę. Inne przedsiębiorstwa dzięki takim analizom oferują dedykowane rozwiązania. Wciąż jednak niewiele organizacji działa w modelu partnerstwa eksperckiego i wspólnego generowania trwałej zmiany, korzystnej dla obu stron – czyli sprzedaży 4.0 (zwanej transformacyjną lub konsultacyjną).

3. Jak sprzedawać transformacyjnie?

W erze przemysłu 4.0, w procesie sprzedaży 4.0 nie wystarczają już klasyczne kompetencje sprzedawców, wspierające ich innowacyjne aktywności marketingowe w omnichannel, czy nawet świetnie zmapowany proces sprzedaży. Jak wspominałam wcześniej, od kilkunastu już lat (czasów pierwszych publikacji P. Kotlera) przedsiębiorcy wiedzą o regularnym badaniu potrzeb klientów, budowaniu trwałych relacji z nimi i uczeniu się na podstawie ich doświadczeń.

Większość firm stara się dbać o te standardy, niekiedy jednak za mało. Aby wspólnie z klientem dokonać transformacji biznesu, trzeba być jego partnerem, ekspertem i przyjacielem, który jest jednocześnie doradcą, świetnym fachowcem i osobą godną zaufania. Tylko bowiem w atmosferze wzajemnego zaufania można wspólnie budować ofertę dla odbiorcy, która w efekcie ma przynieść oczekiwaną zmianę jego biznesu. Dopiero takie działanie to podstawowy, pierwszy, niezbędny poziom sprzedaży transformacyjnej.

Sprzedaż transformacyjna, zwana też konsultacyjną, to zaangażowanie klienta w pełen proces wykreowania wspólnej, nowej wartości. To współdziałanie sprzedawcy i nabywcy w poszukiwaniu rozwiązań, które będą korzystne dla obu stron, pozytywnie wpłyną na ich biznes i będą unikatowe, a tym samym konkurencyjne na rynku. Strategia sprzedaży 4.0 i opracowany w jej ramach proces powinien być współtworzony z klientem. Sprzedaż transformacyjna to skomplikowany, zwykle relatywnie długi proces,

wymagający wielu niestandardowych kompetencji sprzedawcy, które powinny łączyć rozległą wiedzę i doświadczenie eksperta z kompetencjami miękkimi (aktywne słuchanie, wewnętrzna spójność, transparentność, szacunek), które pomagają w uzyskaniu zaufania niezbędnego do wejścia w proces głębokiej współpracy.

Sprzedaż transformacyjna/konsultacyjna to unikatowe połączenie „miękkich” umiejętności relacyjnych z „twardymi” technikami (badania, analizy, KPI, procesy). W modelu tym sprzedawca potrafi być ekspertem, doradcą i przyjacielem klienta jednocześnie. Umiejętnie wypracowuje wspólnie z nim prawdziwą, pożądaną wartość dla jego biznesu. W precyzyjnie dopracowanym, dedykowanym procesie sprzedaży kreuje wspólnie z klientem idealne rozwiązanie wpływające na jego biznes, a długofalowo zmieniające go na plus. Odbiorca prawdziwie zaangażowany w proces kreowania oferty wybierze właśnie tę, którą sam stworzył.

Kluczowym i najtrudniejszym zarazem

zadaniem dla sprzedawcy w tym modelu jest wyjście z paradygmatu „chwalenia unikatowych cech mojego produktu” i przestawienie się na myślenie kategorią zysku klienta. Dopiero w efekcie takiego podejścia i świadomości roli sprzedawcy jako doradcy (eksperta i przyjaciela) obie strony uzyskują konkretną korzyść.

W procesie sprzedaży rozwiązań, który nadal funkcjonuje i jest w miarę nowoczesnym modelem klasycznej sprzedaży transakcyjnej, sprzedawca staje się osobą doradzającą najlepsze rozwiązanie, szukającą alternatywnych możliwości zniwelowania problemu klienta. Podczas gdy w modelu transformacyjnym/konsultacyjnym handlowiec nie tylko oferuje najlepsze rozwiązanie, ale pogłębia analizę i wypracowuje wspólnie z klientem dedykowany model, który nie tylko rozwiąże istniejące problemy, ale także doprowadzi do transformacji i długofalowo zmieni na plus jego biznes.

Sprzedawca 4.0 staje się dla klienta zaufanym doradcą na poziomie strategicznym. Takie podejście do nabywcy wymaga ogromnej wiedzy merytorycznej, przygotowania do rozmowy z klientem, praktycznego doświadczenia i wielu kompetencji (w tym umiejętności „miękkie”). Niełatwo zmienić standardową świadomość handlowca,

RAMKA 3



Jak rozwijać kompetencje ludzi sukcesu?

1. Naucz się myśleć i działać dla zysku klienta (jest on także Twoim zyskiem).
2. Planuj i modyfikuj adekwatnie do zmian rynkowych i pod kątem każdego klienta swój proces sprzedaży (wskazane mapowanie z procesem zakupowym klienta).
3. Zmień standardowe podejście (jednorazowa sprzedaż) na rzecz długofalowej korzyści (długotrwała relacja).
4. Przed każdym spotkaniem z klientem przygotuj się profesjonalnie (poznaj dokładnie firmę klienta, jej historię i podejmowane działania, sprawdź i przeanalizuj konkurencję i trendy rynkowe w branży, w kraju i za granicą). Spróbuj wstępnie zdiagnozować potencjalne potrzeby odbiorcy oraz słabe i mocne strony jego organizacji oraz konkurentów. Przy kluczowych klientach warto przeprowadzić minianalizę SWOT (out of the box).
5. Podczas rozmowy nie sprzedawaj, tylko rozmawiaj o biznesie klienta (metodą „pytaj i słuchaj” oraz pytaniami pogłębionymi poznawaj głębiej jego biznes, potrzeby, problemy i wyzwania i cele biznesowe). Wspólnie szukajcie nowych możliwości rozwoju jego biznesu.
6. Po spotkaniu z klientem przeanalizuj otrzymane informacje, powiąż je ze swoją wiedzą ekspercką, trendami z branży i działaniami konkurencji oraz stwórz bazową listę możliwych, unikatowych korzyści dla odbiorcy.
7. Zapomnij o standardowej ofercie (nie wysyłasz ofert, wypracowujecie razem z klientem optymalne rozwiązania, zmieniające jego biznes długofalowo).
8. Wykazuj, jak współpraca z Twoją firmą długofalowo wpłynie na rozwój biznesu klienta i jak trwale dokonacie zmiany, której klient oczekuje (warto ustalić wskaźniki i mierniki sukcesu).
9. Pamiętaj, że klient – bez względu na branżę, stanowisko i osobowość – to zawsze człowiek i kieruje się emocjami, stosuj więc komunikację nieantagonistyczną.
10. Bądź dla swojego klienta ekspertem, doradcą i przyjacielem (łącz profesjonalizm ze wzajemnym zaufaniem).
11. Buduj i utrzymuj długofalową relację opartą na wzajemnym zaufaniu i szacunku (także po sprzedaży zamkniętej sukcesem).
12. Pamiętaj, że sukces Twojego klienta jest także Twoim sukcesem!

że najważniejsza nie jest szybko zdobyta prowizja, z jednorazowo „wypchniętego produktu”, a długofalowo przysłowiowy procent od zysku klienta. Dopiero przy tej świadomości i takiej postawie sprzedawca staje się doradcą, ekspertem i partnerem na poziomie strategicznym. W większości negocjacji sprzedażowych w Polsce wciąż jednak funkcjonuje rywalizacja na jakość produktu lub jego wartości dodane i, niestety, nieustająca walka cenowa. W przypadku sprzedaży doradczej, konsultacyjnej cena, kluczowa w innych przypadkach, staje się kwestią zdecydowanie drugorzędną w porównaniu z możliwościami zysku i długofalowego rozwoju. ■



Luiza Woźniak

twórcza i dyrektor zarządzający firmy doradczej Perfect Ideas; interim manager, niezależny konsultant, doradca i mentor liderów, menedżer praktyk z 25-letnim doświadczeniem; ekspert w zakresie ewaluacji i optymalizacji biznesu, specjalizuje się w obszarach: zarządzania, sprzedaży, marketingu, HR

NAPISZ DO AUTORKI:

luiza.wozniak@perfectideas.pl

#SKUTECZNA SPRZEDAŻ & WIZERUNEK

AKCJA FINALIZACJA



AUTORKA: Dominika Maciejak

Sprzedaż jest jak bieg na orientację. Każdy z nich jest unikalny, ponieważ nie zna się trasy przed zawodami, a miejsca rozgrywania biegów są różne. Zamykanie transakcji sprzedażowej to w wielu przypadkach żmudny proces poszukiwania ostatnich punktów kontrolnych. Nim dobiegniesz do mety, czeka Cię jeszcze kilka akcji. Po czym poznasz, że trasa, którą obrałeś, jest dobra? Dowiesz się tego z niniejszego artykułu.



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ jak rozpoznawać sygnały gotowości do zakupu,
- ✓ co jest kluczowe dla skutecznej finalizacji sprzedaży,
- ✓ jak radzić sobie z wątpliwościami klienta.

Startując w każdym biegu na orientację, masz niewiele do pomocy: mapę i kompas. Reszta zależy od Twojej głowy i ciała. Sprzedając, gdzieś w końcówce etapu prezentacji, docierasz do punktu finalizacji, w którym meta jest blisko, jednak brakuje jeszcze kilku punktów kontrolnych do szczęśliwego finiszu. Na tym etapie przydaje się umiejętność obserwacji, która pomaga zidentyfikować w kliencie oznaki gotowości do kupna. Słuchając go, wyczekuj odpowiednich sygnałów.

Pamiętam doskonale dzień, w którym zapragnęłam kupić działkę pod budowę wymarzonego domu. Uzbrojona w ściśle określone kryteria przystąpiłam do przeglądu ofert lokalnego rynku i... przez rok nic. Żadna z ofert nie podbiła mojego serca. Kiedy podczas jednej z letnich rowerowych eskapad zobaczyłam tablicę „Sprzedam” na jednej z działek w atrakcyjnej dla mnie okolicy, moje serce zaczęło bić szybciej. Zadzwoniłam pod numer właściciela i na moje (raczej dość oczywiste) pytanie o cenę nieruchomości, usłyszałam: „To niech Pani poda mi swoją cenę i wyśle do mnie SMS. Odezwę się do tego, kto da najlepszą cenę”. Facet pociągał za wszystkie sznurki. Przesłałam moją ofertę, jak również trzy niższe z innych numerów, i czekałam. Właściciel przeprowadzał jawny przetarg cenowy i byłam zdana na jego łaskę, ale zadzwonił. Mówiąc, że widzi we mnie największą determinację, proponuje cenę... o 20% wyższą od deklarowanej! I co ja na to? A propos sygnałów zainteresowania i gotowości... musiałam je wysłać mimo naszego ograniczonego kontaktu (rozmowa telefoniczna + SMS). Właściciel je dobrze zinterpretował, rozdając od początku sprzedażowe karty. Gdyby każdy handlowiec mógł w ten sposób realizować sprzedaż! Jednak... zejźmy na ziemię i wróćmy do swoich transakcji.

Na co zwrócić uwagę?

Należy śledzić sygnały niewerbalne wysyłane przez klienta. Ich rozpoznanie pozwala odczytać nastawienie klienta. Uśmiech? Skrócenie dystansu? Chęć obcowania z prezentowanym towarem? Błysk w oku? Jesteś na dobrej drodze. Jednak nie możesz być pewny sukcesu. Klienci bywają przewrotni.

Dobra wiadomość jest taka, że są pytania, które w większości procesów sprzedaży się pojawiają. Stanowią one kolejne punkty kontrolne przybliżające Cię do mety.

1. Pytania o dostępność/dostawy

Jak często miewacie dostawy? Czy towar/usługa są dostępne od ręki?

2. Pytania dotyczące ceny

Ile kosztuje X w wariantcie Y? Prowadzicie sprzedaż ratalną?

3. Pytania o pozycję/doświadczenie/dorobek firmy

Jakie jest doświadczenie Waszej firmy w...? Czy możecie dostarczyć referencje/case study?

4. Opowieści o problemach z poprzednim dostawcą

Jak reagujecie w sytuacji X? Jak wygląda serwis pogwarancyjny? Poprzednicy nie dotrzymali obietnic z tym związanych?

5. Pytania pogłębiające wiedzę produktową klienta

Proszę opowiedzieć więcej o mechanizmie zasilającym...

6. Pytania o gwarancję

Jakiej gwarancji udzielacie na ten produkt? A co się stanie, jeśli ta część się uszkodzi?

7. Pytania projekcyjne na temat użytkowania produktu/usługi w praktyce

Którego dnia wystawiacie faktury? Czy raz złożone zamówienie odnawia się automatycznie co miesiąc?



8. Pytania sprzedawcy o opinię

A gdyby Pan miał sobie kupić X, to na który wariant by się Pan zdecydował?

9. Prośba o próbki/okres testowy

Poproszę próbki materiału w kolorze XYZ.

PAMIĘTAJ:



- Umiejętne rozpoznanie sygnałów gotowości jest podstawą efektywnej finalizacji sprzedaży. To, że kupujący zadaje pytania i nieco „kręci nosem”, nie powinno Cię frustrować! Oznacza bowiem, że klient jest zainteresowany.

Rzadko finalizujesz w jeden dzień

O ile nie sprzedajesz bułek. ;) Pracując w sprzedaży B2B, pewnie wiesz, że klient toczy ze sobą wewnętrzną walkę – kupić czy nie kupić? Bywa, że gra on na zwłokę i wodzi Cię za nos. Tymczasem prawda jest taka, że aby skutecznie sprzedawać, musisz rozumieć, jak produkt będzie wykorzystywany. Podążając za myślą Jeffreya’a Gitomera, finalizując sprzedaż podczas kolejnych kontaktów, bardzo ważne jest:

- Zbudowanie pozytywnej relacji z klientem.
- Zaobserwowanie interakcji klienta z produktem/usługą.
- Poznanie prawdziwych potrzeb klienta.
- Zbudowanie wizerunku konsultanta-eksperta.

Liczy się wytrwałość

Aby przekonać klienta, potrzebne jest wielokrotne ponawianie kontaktu. Na swojej drodze spotkasz się z wypowiedziami w stylu:

- Muszę się jeszcze zastanowić.
- Skonsultuję to z kolegą z działu IT.
- Proszę zadzwonić za 3 tygodnie.
- Może innym razem.

To wszystko oznacza: „Nie jestem w pełni przekonany”.

CO MOŻESZ ZROBIĆ?:



- ▶ **Miej przygotowaną listę typowych obiekcji i aktywnie z niej korzystaj.**
Wielu naszych klientów o to pytało... Zwykle działamy w tej sytuacji tak i tak.
- ▶ **Aktualizuj informacje o produkcie/usłudze.**
Od naszego ostatniego kontaktu nasi programiści dokonali update'u tej funkcjonalności.
- ▶ **Bądź ambasadorem klienta w swojej organizacji.**
Zawalcz o sprawę dla niego istotne.
- ▶ **Stawiaj na szczerość i otwartą komunikację.**
Nie bój się odpowiedzi na niewygodne pytania.
- ▶ **Wychodź z inicjatywą.**
Proszę zapoznać się z informacją o nowych okolicznościach... Pomyślałam, że informacja o X i Y pozwoli Pani podjąć decyzję o zakupie.

Nie atakuj klienta!

Jeśli wydzwaniasz do klienta, nie uzyskując żadnych konkretów, może czuć się naciskany. To samo dzieje się, gdy zadajesz głupie pytania albo pytasz po raz kolejny o to samo, świadczy bowiem o tym, że nie słuchałeś go wystarczająco efektywnie. Bywa, że Twoje „ciśnienie” powoduje, że stajesz się nieuprzejmy i zniecierpliwiony w stosunku do klienta. Tymczasem handlowcy zapytani o to, co liczy się na końcu, z pewnością odpowiedzą jak jeden mąż – wytrwałość! Tylko tyle i aż tyle. A tym czytelnikom, którzy zastanawiają się, czy kupiłam tę działkę, odpowiem, że tak. I pomimo niesmaku z powodu tego, jak byłam traktowana przez sprzedającego, była to najlepsza decyzja zakupowa, jaką mogłam podjąć. Życzę Wam tak wytrwałych klientów! ■



Dominika Maciejak

praktyk handlu detalicznego; trenerka i doradczyni realizująca projekty w zakresie poprawy customer experience

NAPISZ DO AUTORKI:

dominika.maciejak@skillpoint.com.pl

#SKUTECZNA SPRZEDAŻ & WIZERUNEK

METODY SPRZEDAŻY POD KĄTEM PSYCHOLOGICZNYM WSPÓŁCZESNEGO KLIENTA



AUTORKA: Martyna Cichowicz

W dzisiejszych sprzedażowych czasach handlowiec działa na wymagającym rynku. Rynku, który jest przesycony propozycjami konkurencyjnych firm. Rynku, na którym relacje i poznanie potrzeb klienta już nie wystarczą.

Na początek należy odpowiedzieć sobie na pytanie, dlaczego w ogóle mamy wprowadzać jakieś zmiany w stosunku do dotychczasowego sposobu pracy, sprzedaży. W dobie globalizacji, cyfryzacji oraz innych ewolucji, oprócz dostępu do usług czy produktów wzrosła również świadomość klientów. Jaki wobec tego jest klient 2020 r.?

Jest on nabywcą doświadczonego przez współpracę z niejedynym kontrahentem. Ma też skrajne odczucia co do obsługi, z jaką się dotychczas spotkał. Jest on również bardzo dobrze poinformowany w kwestiach technicznych i specyfikacjach. Bywa również zmanierowany, bo wie, że może wybierać pośród wielu dostawców. A nade wszystko jest też wyczułony na dotychczasowe techniki sprzedaży, sposoby na zmanipulowanie go. Jak wobec tego zmierzyć się z takim wprawionym „przeciwnikiem”?

Gdy już wiadomo, jaki jest klient, to jak wygląda sytuacja z handlowcem 2020 r.? Otóż kluczową rolę odgrywać będą kompetencje XXI w., w tym inteligencja emocjonalna. Jakimi umiejętnościami dobrze, abyś się odznaczał, i co składa się na ową inteligencję emocjonalną? Otóż przede wszystkim są to:

- ▶ **Empatia** – czyli umiejętność wczucia się w emocje klienta, odgadnięcie, co nim może kierować.

- ▶ **Asertywność** – to nic innego, jak umiejętność bycia stanowczym w wyrażaniu swoich potrzeb i opinii.
- ▶ **Budowanie relacji** – pisząc o tym, mam również na uwadze, jak ważne jest umiejętne sprawianie pozytywnego pierwszego wrażenia.
- ▶ **Słuchanie i zadawanie pytań** – ta umiejętność jest niezwykle ważna na każdym z etapów rozmowy, nie tylko podczas samego badania potrzeb.



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ na co zwrócić uwagę i jak się przygotować do rozmowy z klientem,
- ✓ kto decyduje o wyborze partnera biznesowego (kontrahenta?),
- ✓ z jakich elementów powinna składać się rozmowa sprzedażowa.

ILUSTRACJA 1



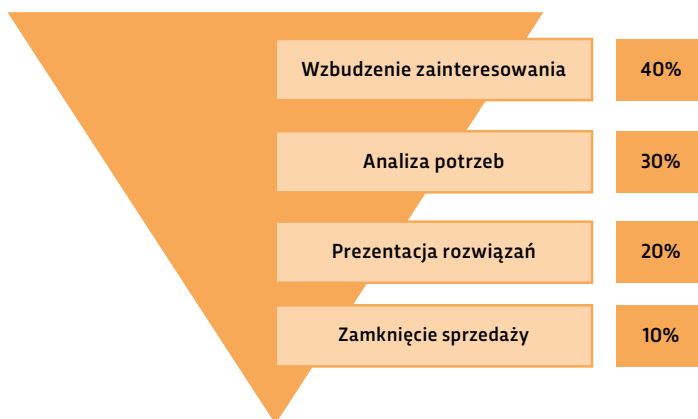
Stary model sprzedaży



ILUSTRACJA 2



Nowy model sprzedaży



- ▶ **Pewność siebie** i wiara w to, co się mówi. To znów ważne jest nie tylko podczas prezentowania rozwiązań dla klienta, ale w trakcie całego kontaktu.
- ▶ **Zarządzanie emocjami obu stron** – niezwykle przydatna jest zarówno umiejętność wykorzystania emocji klienta do zarządzania sytuacją, jak i Twoje opanowanie, w tym w sytuacji trudnej.

Gdy masz już odpowiednie umiejętności, pozostaje nawiązać kontakt z klientem. Szykując się do takiej rozmowy czy spotkania, należy mieć w pamięci to, z czym mierzył się klient od lat – ze starym modelem sprzedaży (ilustracja 1).

Największy nacisk kładziony był wówczas na prezentację produktu i finalizację sprzedaży. To w tych obszarach testowano na kliencie rozmaite sztuczki, zagrywki psychologiczne, by go zmiekczyć i wywrzeć odpowiedni wpływ. Dlatego klienci, którzy ze wszech stron byli atakowani promocjami, wyjątkowymi ofertami, już nie są na nie tak podatni, wyczuwają zagrożenie.

W odpowiedzi na to dzisiaj mamy do czynienia z nowym modelem sprzedaży (ilustracja 2).

Bazuje on przede wszystkim na rozmowie z klientem, która będzie przebiegała w atmosferze zaufania. Jest to trudna sztuka, zważywszy na doświadczenia. Jak wobec tego spowodować, żeby klient chciał z nami rozmawiać, a potem zdecydował się na wybór naszego rozwiązania, by finalizacja była raczej zwykłą formalnością, a nie kolejną batalią?

O sukcesie sprzedażowym decydować będą trzy bardzo ważne elementy:

1. **Poczucie bezpieczeństwa.**
2. **Poczucie wpływu.**
3. **Rozwiązania.**

Zapytasz, czym jest poczucie bezpieczeństwa w kontakcie sprzedażowym z klientem. W dzisiejszych czasach, gdy wartościowana jest każda minuta życia, Twój klient będzie przeliczać w głowie, czy kontakt z Tobą mu się opłaca, czy podczas tej rozmowy nie traci swojego czasu, a idąc za tym i pieniędzy. Daj mu poczucie bezpieczeństwa w tym obszarze, a tym chętniej będzie z Tobą współpracował. Dodatkowo klient musi poczuć, że nie jest manipulowany i go nie oszukujesz oraz nie masz takich zamiarów w przyszłości. Zadbaj również, by Twój rozmówca miał pewność, że nie stosujesz na nim utartych technik sprzedaży. To ciężkie zadanie, jednak poczucie zaufania, jakie wypracujesz, zaowocuje. Jak wobec tego spowodować, by klient Ci zaufał? Zaufanie to

emocja, którą możesz wzbudzić w czterech krokach:

- ▶ **Będąc autentycznym** – nie ukrywaj nic przed klientem, mów otwarcie, co możesz dla niego zrobić, a co jest poza Twoją kontrolą. Uświadom klientowi, jakie będą kolejne kroki Waszej współpracy, by był na nie przygotowany. Nawet ewentualne przeszkody powinny być znane potencjalnemu kontrahentowi, by mógł się na nie psychicznie przygotować, a nie później stresować. Jeśli zdarzy Ci się gafa lub błąd, przyznaj się do niego, pokaż, że jesteś normalnym człowiekiem.
- ▶ **Będąc spójnym** – w Twoim działaniu i merytorycznym podejściu. Pokaż klientowi, że wiesz, co mówisz i co robisz oraz to, że Twoje działania są kierowane dobrem klienta, a nie jedynie Twoim zyskiem. Co mówi o Tobie Twoja prezenca? Czy sprzedając długopisy marki X, sam również robisz nim notatki na spotkaniu? Te szczegóły budują Twoją wiarygodność.
- ▶ **Pasją** – jeśli widać po Tobie, że to, co robisz, jest bliskie Twoim wartościom i sprawia Ci radość, to klient będzie bardziej skłonny Ci uwierzyć i zaufać.
- ▶ **Komunikacją niewerbalną** – w kontakcie z drugim człowiekiem jest ona bardzo ważna. Na ile to, co mówisz jest spójne z tym, jak o tym mówisz? Zastanawiałeś się i analizowałeś swoją mowę ciała, gesty, mimikę w kontakcie z klientem? Co o Tobie mówi, czy Cię wspiera, czy może wysyła sprzeczny sygnał odbiorcy?

Gdy klient ma wątpliwości, zauważ je, zaakceptuj, nie ignoruj. Wówczas będzie miał pewność, że jesteś jego doradcą, wsparciem, a nie kolejnym sprzedawcą, który liczy na realizację swojego planu.

Kolejnym ważnym obszarem jest zapewnienie **poczucia wpływu**, jaki ma klient na przebieg rozmowy i Waszej współpracy. Wiadomo, że to Ty jesteś moderatorem rozmowy sprzedażowej, ➔



ale pomyśl, w jaki sposób możesz zaopiekować się tym klientem, by poczuł się ważny i wiedział, że rozmawiacie o nim, jego firmie, potrzebach i dla niego. To Ty decydujesz, jakie aspekty należy poruszyć i jakie merytoryczne rzeczy macie omówić, jednak gdy w trakcie rozmowy pojawi się wartościowa i ważna dla klienta sprawa – być może problem wybiegający poza schemat – docień to, zauważ i podraż go. Jak to zrobić? Słuchaj i słysz, co mówi klient, a następnie zadawaj trafne pytania, które pogłębią temat.

Następnie daj klientowi **poczucie sprawczości** – gdy przechodzicie do etapu konstruowania rozwiązań, niech to będą te zaproponowane przez samego klienta. To on powinien współdecydować o kształcie rozwiązań, jakie zaproponuje Twoja firma. Wówczas nie tylko dużo łatwiej będzie mu je przyjąć i zaakceptować, lecz będzie miał również poczucie wpływu na to, co właśnie się dzieje z jego firmą.

Trzecim jakże ważnym obszarem są **rozwiązania**, które proponujesz klientowi. Nie przychodzisz do niego z gotowym produktem, swoją jakże świetną usługą czy ofertą. Ty przychodzisz z rozwiązaniami jego bolączek, które zdążyłeś poznać na poprzednich etapach rozmowy. Wiesz o kliencie na tyle dużo, że jesteś w stanie, przedstawiając rozwiązania, jakie proponuje Twoja firma, wspomnieć:

- ▶ co konkretnego dzięki nim klient zyska,
- ▶ jak zmieni się życie jego i jego firmy,
- ▶ w jaki sposób konkretnie będzie mógł Twój produkt czy usługę wykorzystać w życiu.

Tak więc, gdy sprzedajesz np. usługi telefonii komórkowej, to:

- ▶ Twój klient zyska kontakt z rodziną i klientami, będzie mógł regularnie dzwonić do bliskich, rozmawiać z kontrahentami, a nie jedynie otrzymać nową kartę SIM czy nowy numer.
- ▶ Przez bycie w stałym kontakcie z kontrahentami ich relacje się zacieśnią, co przełoży się na konkretny wzrost zamówień, a te

spowodują wzrost jego zysków. Jak zwiększone zyski są w stanie przełożyć się na zmianę życia, tłumaczyć chyba nie trzeba?

- ▶ Nowy abonament komórkowy Twój klient może wykorzystać również, aby dywersyfikować rynek i być bardziej dostępnym dla swoich odbiorców.

Zbiór tych argumentów pojawi się, gdy będziesz wiedział wiele o swoim kliencie. On sam powie Ci, które obszary jego biznesu wymagają największej uwagi, w których Twoja firma mogłaby pomóc.

Zanim umówisz kolejne spotkanie sprzedażowe, sprawdź, czy jesteś na nie gotowy:

Pytanie	tak/nie
1. Czy zadaję szczegółowe, otwarte pytania?	
2. Czy słucham klienta i słyszę, co mówi?	
3. Jestem empatyczny w stosunku do klienta?	
4. Lubię i wierzę w swoją pracę/produkt/usługę?	
5. Proponuję klientowi rozwiązania, nie produkty czy usługi?	
6. Wspólnie z klientem dobieram ofertę?	



Martyna Cichowicz

z wykształcenia psycholog biznesu; wieloletni praktyk sprzedaży, swoje doświadczenie jako handlowiec i menedżer sprzedaży zdobywała przede wszystkim w branży medycznej; od ponad 2 lat trenerka – tematyka szkoleń to m.in. sprzedaż, zarządzanie, rozwój osobistych kompetencji; specjalistka w tworzeniu innowacyjnych rozwiązań biznesowych i rozwojowych zarówno dla uczestników szkoleń, jak i jednostkowych klientów

NAPISZ DO AUTORKI:

martyna.cichowicz@gmail.com

#SKUTECZNA SPRZEDAŻ & WIZERUNEK

SPRZEDAWCA Z KLASĄ – GARNITUR



AUTOR: Szymon Lach

W tytule nie chodzi o liczbę ukończonych klas szkoły, lecz o klasę jako styl, jako wyraz dobrego gustu, smaku. Klasę jako pewność siebie, poczucie własnej wartości, które prezentujesz sobą od wejścia dzięki temu, jak wyglądasz. Strój bowiem powie o Tobie więcej, niż Ci się wydaje. Zadbaj, aby mówił on o tym, na czym Tobie zależy!



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ jakie są elementy wizerunku każdego człowieka z klasą,
- ✓ jak prawidłowo dobrać garnitur.

Pisząc o modzie, trzeba zauważyć, że wiele dzieje się w Polsce w tym temacie. To, jak się ubieramy, zmienia się, a zmiany te idą w dobrą stronę. Dowodem na to jest chociażby wciąż rosnąca liczba manufaktur krawieckich, które działają na naprawdę szeroką skalę, oferując ubrania z bardzo dobrych materiałów, szyte na miarę metodą *bespoke* lub *made to measure* (mtm). Manufaktury te coraz częściej oferują również ubrania gotowe, które można kupić prosto z półki i cechują się z reguły znacznie lepszą jakością niż te ubrania, które są dostępne w sklepach sieciowych. Ale nie o manufakturach ma być dzisiaj mowa. ➔

Strój jest wizytówką każdego z nas. Dobrze dobrany potrafi być wyraźnym komunikatorem tego, co jako ludzie chcemy w sobie podkreślić. Od wieków jest tak, że jeśli mężczyzna lub kobieta chcą się poczuć dobrze sami ze sobą, bardziej pewni siebie, atrakcyjni, silni, sięgają do szafy po swoje najlepsze ubrania. Bo tak właśnie działa strój – wzmacnia noszącego i stanowi jasny komunikat dla tych, którzy nas widzą. Dlatego też warto wiedzieć, jak zadbać o ten strój, by komunikował to, na czym zależy temu, kto będzie go nosił.



Na kompletny wizerunek składa się bardzo wiele elementów, o które należy właściwie zadbać. „Od stóp do głów” są to po kolei:

1. Skarpetki.
2. Spodnie lub spódnica, sukienka (panie).
3. Pasek.
4. Koszula/bluzka (panie).
5. Krawat, fular lub muszka.
6. Marynarka.
7. Poszetka.
8. Buty.
9. Perfumy (tak, perfumy są elementem stroju).
10. Makijaż (w przypadku pań to również element stroju).
11. Paznokcie (to element stroju obu płci).
12. Dodatki (biżuteria, okulary, inne elementy ozdobne).

Tym tekstem rozpoczynamy serię związaną ze stylem, w związku z tym dzisiaj dowiesz się, Drogi Czytelniku, o kilku ważnych kwestiach na temat ogólnych zasad ubioru. Zaczniemy od tego, jak prawidłowo dobrać garnitur, ponieważ każdy szanujący się mężczyzna powinien mieć w szafie co najmniej jeden dobry garnitur. Mężczyzna, który pracuje w sprzedaży i chce sprzedawać dużo i dobrze, nie może nie zadbać o to, by w jego garderobie znajdowało się tych ubrań więcej i były odpowiednio dobrej jakości. Na to składają się dwie kwestie: materiał oraz sposób odszycia. W kwestii materiału zdecydowanie polecam garnitury z czystej wełny lub wyłącznie z domieszką naturalnych materiałów (jedwab, kaszmir itp.). W każdym wełnianym garniturze powinna znajdować się metka, na której można znaleźć następującą informację: wełna 110 lub no. 110'2 itp. To informacja mówiąca o skrętności tkaniny, czyli o tym, z jakiej grubości włosa została wytworzona tkanina. Drugim ważnym parametrem jest gramatura tkaniny. Mówi ona wiele o grubości materiału. Im wyższa gramatura (np. 400 g), tym tkanina jest grubsza. Garnitury z wełny o wysokiej gramaturze nadają się świetnie na zimą, a te o niższej będą lepsze na lato. Jeśli chcemy kupować garnitur do pracy, polecam wełnę o skrętności do 130's. Wyższe skrętności sprawiają, że materiał wygląda pięknie i szlachetnie, lecz jest również mniej trwały, co przy częstym noszeniu może doprowadzić do szybkich przetarć i dziur.

*Styl to nie sztampa i strój od linii.
Styl to zabawa modą, łączenie wzorów,
krojów, ale w taki sposób, by zachować
pewne reguły i sprawić, że ostatecznie
nic nie będzie perfekcyjne, a wszystko
eleganckie i ze smakiem.*

Klasyczny garnitur dobrze, żeby miał kolor granatowy. To najbardziej uniwersalny kolor, który może być ze spokojem stosowany zarówno w sytuacjach formalnych, biznesowych, jak i towarzyskich. Tylko skąd wiedzieć, czy garnitur dobrze leży? Oto kilka podstawowych zasad, którymi należy się kierować podczas przymierzania:

1. **Sylwetka** – istnieją różne jej typy. Najpopularniejszy obecnie podział to *slim* i *regular*. Sylwetka *slim* jest odpowiednia dla mężczyzn szczupłych, różnego wzrostu. Charakteryzuje się delikatnym wcięciem w talii (dotyczy to zarówno marynarki, jak i koszuli) oraz zwężaną nogawką spodni. Tak uszyte ubranie lepiej przylega do ciała i wygląda zdecydowanie bardziej estetycznie, jeśli mężczyzna ma szczupłą sylwetkę. Często sylwetka *slim* będzie pasować również do panów, którzy ćwiczą na siłowni, trenują sporty i mają sportową sylwetkę (szersze barki, węższa talia). Sylwetka regularna będzie właściwa dla mężczyzn o większej posturze lub z nadwagą. Nie ma w niej wspomnianego wcięcia w talii, dzięki czemu ubranie jest nieco luźniejsze. Aby dobrze to określić, najlepiej pójść do sklepu i przymierzyć jedno i drugie ubranie. To, co jest ważne, to jak mężczyzna wygląda – strój powinien sprawiać wrażenie, że jest niejako „przyklejony” do ciała oraz odzwierciedlać sylwetkę, uwypuklając jej zalety i ewentualnie delikatnie maskując wady. Niezależnie od tego, czy mówimy o sylwetce *slim*, czy *regular* – strój musi być dopasowany do danej sylwetki.
2. **Spodnie** – element, który wciąż wielu panom spędza sen z powiek. Jaka w końcu powinna być ta długość? Czy powinny się zaginać na bucie, czy nie? Pora rozwiązać wszelkie wątpliwości. Ciekawostka: osobiście zakup dobrego garnituru polecam zacząć od zakupu butów. Różne buty mają inny krój, a przez to spodnie będą się inaczej układać. Kupując garnitur czy same spodnie, warto mieć ze sobą buty po to, żeby zobaczyć, jak spodnie będą się na nich układać. Sprawa druga to długość spodni – powinny one opadać na buty i albo nie zaginać się w ogóle, albo mieć maksymalnie jedno bardzo delikatne zagięcie na bucie, gdy mężczyzna stoi prosto. Coraz więcej panów preferuje również styl, w którym nogawka odsłania delikatnie skarpetkę – to także dopuszczalna długość spodni. Co do zasady podwójne czy potrójne zagięcia są już *pasé* i są uznawane za błąd w postaci za długich spodni. Kolejna sprawa to krój – tak jak pisałem wcześniej, w zależności od sylwetki *slim* lub *regular*. Ważne jest to, żeby spodnie były dopasowane! I tu szczególnie polecam zwrócić uwagę na łydkę! Tak, właśnie łydkę. Często jest tak, że patrzymy na to, jak spodnie układają się na pośladkach i udach, a zapominamy o wspomnianej łydce. A, co ciekawe, często to właśnie za szerokie spodnie w łydce sprawiają wrażenie, że ubranie jest za duże, dlatego że w trakcie chodzenia spodnie, zamiast układać się



na nodze, wachlują na lewo i prawo! Dlatego, nawet jeśli masz mocno zbudowane uda, a wąskie łydki, przymierz spodnie o sylwetce regularnej, a następnie poproś o ich zwężenie od kolana w dół. Większość liczących się sklepów (nawet tych sieciowych) bez problemu wykona taką poprawkę krawiecką.

3. **Marynarka** – kolejny często problematyczny element. Przede wszystkim polecam panom zrezygnować z wszelkiego rodzaju wariacji w postaci kolorowych stebnowań (to ta nitka, którą obszyte są kłapy marynarki) czy kolorowych butonierek (dziurka z reguły w lewej klapie marynarki), czy mocno kontrastowych guzików (np. czerwony) przy rękawie. Pojedynczy taki element, np. jeden kolorowy guzik, może wyglądać naprawdę dobrze. Zestawienie wszystkich elementów razem sprawia, że marynarka przestaje być marynarką i staje się dziwną karykaturą. A po czym poznać, że dobrze wyglądasz w marynarce? Przede wszystkim ponownie ważna jest sylwetka – marynarka powinna opinać Twoje ciało. Oczywiście nie może być za ciasna. Kiedy zapinasz marynarkę (tylko górny guzik!), powinna ona

leżeć w taki sposób, żeby nie było żadnych załamań, zakrzywień w miejscu, w którym schodzą się kłapy. Jeśli takie się pojawiają, może to oznaczać, że marynarka albo jest za mała, albo ma za wysoko wszyte dla Ciebie guziki i warto poszukać modelu, który ma guziki nieco niżej. Kolejna kwestia to długość rękawa – absolutnie i ponad wszystko powinna być tak dopasowana, żeby spod mankietu marynarki wystawał 1-1,5 cm mankietu koszuli. To wyznacznik elegancji! Kolejnym ważnym elementem jest szerokość klap. Powinna być ona dopasowana do kilku elementów. Pierwszym ponownie jest sylwetka – panowie o szczupłej budowie ciała i szczupłej twarzy mogą spokojnie założyć marynarkę z wąskimi klapami. Im bardziej postawna jest budowa ciała, tym mocniej sugerowane są szersze wyłogi marynarki (kłapy). Ostatnim elementem, na który warto zwrócić uwagę, to kłapa z tyłu, czyli szlica. Najpopularniejsze są marynarki z jedną szlicą lub dwiema. Tu warto zwrócić uwagę na poślądki. Jeśli mężczyzna ma mocno odstające poślądki, polecane są dwie szlice. W przypadku panów o mniejszych poślądkach, spokojnie może być jedna szlica lub dwie. To już kwestia gustu. Obecnie modne są marynarki z dwiema szlicami (dwoma rozcięciami z tyłu). ■

Dobrze dobrany wełniany granatowy garnitur to podstawa męskiej klasy i elegancji. Od tego wszystko się zaczyna. Jeżeli już go wybierzemy, możemy spokojnie kontynuować przygodę i zabawę ze stylem. Tak, styl to nie sztampa i strój od linii. Styl to zabawa modą, łączenie wzorów, krojów, ale w taki sposób, by zachować pewne reguły i sprawić, że ostatecznie nic nie będzie perfekcyjne, a wszystko eleganckie i ze smakiem.



Szymon Lach

trener umiejętności biznesowych i mówca; praktyk z ponad 15-letnim doświadczeniem; specjalista w dziedzinie wywierania wpływu, sprzedaży, negocjacji i wystąpień publicznych

NAPISZ DO AUTORA:

napisz@szymonlach.com

#OKIEM PRAKTYKA & KONSUMENTA

MANIPULACJA W SPRZEDAŻY



AUTOR: Łukasz Świrgał

Walka o klienta jest coraz trudniejsza. Marki ciągle muszą wymyślać nowe sposoby na przyciągnięcie jego uwagi. Czasami sięgają też po różne metody wpływu i techniki manipulacji. Okazuje się, że tak naprawdę każdego dnia jakaś firma próbuje sprytnie wpłynąć na nasze zachowanie.



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ jak narodziła się manipulacja,
- ✓ jakie jej formy są najczęściej stosowane,
- ✓ na co warto uważać podczas zakupów,
- ✓ jakie metody manipulacji są popularne w świecie sprzedaży i marketingu,
- ✓ czy można się przed nimi uchronić.

Jak powstała manipulacja

Śmiało możemy przyjąć założenie, że obecna forma naszej cywilizacji jest efektem milionów związków przyczynowo-skutkowych. Weźmy choćby dzisiejszą rolę psa w życiu człowieka. Aktualnie nie tylko dotrzymuje wielu z nas towarzystwa, ale także wspiera osoby niepełnosprawne, ratuje ludzkie życie czy też pomaga w łapaniu przestępców. Nie byłoby tego wszystkiego, gdyby nie nasi przodkowie, którzy nie stosowali manier podczas jedzenia i picia. Zastanawiacie się, jak to możliwe?

Otóż, jak wiadomo, nasi domowi pupile mają wspólne korzenie z wilkami. Dawno temu te drugie dostrzegły korzyść w towarzyszeniu człowiekowi, który każdego dnia produkował mnóstwo śmieci, w tym resztek jedzenia rzucanych za plecy podczas spożywanego przy ognisku posiłku. W tej historii wilki stanęły przed wyborem – część podjęła decyzję o skracaniu dystansu z człowiekiem, a część o jego utrzymaniu. Najważniejszą drugoplanową rolę odegrał człowiek, który nieświadomie przekonał zwierzęta do tej pierwszej opcji.

To właśnie podejmowane decyzje kształtowały całe cywilizacje i miały bezpośredni wpływ na nasze współczesne życie. To one stały za wybuchami wojen lub odkryciami naukowymi, niezależnie od tego, czy były podejmowane świadomie, czy też nie. Tak jak świadome decyzje były efektem werbalnej perswazji, przymusu bezpośredniego lub logicznej oceny sytuacji, tak te drugie wynikają z heurystyki sądzenia. Pozwala nam ona podejmować decyzje w sytuacjach, gdy nie mamy wystarczającej wiedzy, aby zrobić to rozmyślnie.

Jak to wygląda w praktyce?

Weźmy np. historię opisaną przez profesora Roberta Cialdiniego w książce *Techniki wywierania wpływu na ludzi*. Bohaterką opowieści jest właścicielka sklepu z pamiątkami w indiańskim rezerwacie w USA. Kobieta spostrzegła, że jeden z produktów oferowanych w jej

sklepie nie cieszy się oczekiwanym zainteresowaniem. Na krótko przed urlopem zdecydowała się na drastyczne obniżenie ceny, dzięki czemu miała odzyskać choć część ulokowanych w danym produkcie środków. Zmianę cen zleciła pracownikowi, który miał się tym zająć podczas jej nieobecności. Zabieg okazał się skuteczny – po powrocie z urlopu właścicielka zastała pustą półkę, na której do niedawna kurzyły się indiańskie pamiątki. Jednak ku jej zaskoczeniu w kasie było cztery razy więcej gotówki niż się spodziewała. Okazało się bowiem, że w wyniku nieporozumienia jej pracownik zamiast podzielić cenę przez dwa, pomnożył ją.

Jak to jest więc możliwe, że podniesienie ceny spowodowało wzrost zainteresowania kupujących? Odpowiedzią jest heurystyka sądzenia. Okazuje się bowiem, że decydując się na zakup, zwracamy uwagę na cenę, ale niekoniecznie na to, czy jest możliwe najniższe. Oczywiście jest to, że nie zdecydujemy się na produkt, na który nas nie stać. Co ciekawe, stosunkowo rzadko kupujemy najtańsze produkty, ponieważ uważamy, że za najniższą ceną stoi najniższa jakość, podczas gdy niemal każdemu z nas zależy na optimum. Podobnie rzecz ma się w przypadku rozpoznawalności marki.

Jak wynika z raportu „Personal Branding w Polsce” przygotowanego przez firmę Premium Consulting, aż 67% ankietowanych uważa, że fachowcy o wypracowanej marce warto zapłacić więcej. Zaledwie 5% twierdziło odwrotnie – wskazując, że praca nad marką jest pracochłonna, co może negatywnie wpływać na zaangażowanie specjalisty w realizowane zlecenie.

Niezależnie kto ma rację, to na jedno chciałbym zwrócić uwagę – tak jak logicznie rzecz ujmując, praca nad marką może negatywnie wpłynąć na ilość poświęcanego klientom czasu, tak popularność

ILUSTRACJA 1



MANIPULACJA W SPRZEDAŻY



ZASADA KONTRASTU

Dużo łatwiej podejmujemy decyzję zakupową, jeśli ów zakup poprzedzony jest innym na dużo wyższą kwotę.



ZASADA WZAJEMNOŚCI

Częściej podejmujemy decyzję o zakupie produktu powyżej zakładanego budżetu, gdy poziom zaangażowania obsługującego nas sprzedawcy jest wysoki.



ZAANGAŻOWANIE

Sprzedawca mówiąc wprost o minusach swojej oferty wytwarza u nas przekonanie, że naprawdę dba o nasze dobro, dzięki czemu możemy mu zaufać i całkowicie zdać się na jego rekomendacje.

fachowca ma się tu nijak. Należy dodać, że nie mówimy tu o popularności będącej efektem rekomendacji, a celowego promowania. Trudno powiedzieć, ile z podejmowanych przez nas każdego dnia decyzji jest efektem heurystyki sądzenia. **Z całą jednak pewnością możliwość wpłynięcia na konsumenta jest pożądaną umiejętnością każdego marketera.**

Poniżej prezentuję, w jaki sposób firmy manipulują nami, byśmy wydawali coraz więcej, i na co powinniśmy uważać.

Zasada kontrastu

Kilka lat temu miałem okazję rozmawiać z dyrektorem sprzedaży jednego z elektromarketów, który zdradził mi kilka informacji na temat ich polityki cenowej. Najbardziej zaskoczyła mnie wówczas informacja, wedle której mieliby sprzedawać komputery na ujemnej marży. Przecież to bez sensu. Okazuje się, że nie do końca.

Wiadomo, że w branży RTV AGD firmy walczą o klientów promocjami cenowymi, a wyglądają one bardziej spektakularnie, jeśli przeceniamy laptopa, a nie podkładkę pod myszkę. Tak powstaje ujemna marża, ale spokojnie, nikt tu nie jest stratny. Strategia jest prosta. Okazuje się, że zwabieni promocją poza wspomnianym komputerem kupujemy całkiem sporo urządzeń peryferyjnych, które zaliczają się do produktów wysokomarżowych. Tytułowy kontrast polega na tym, że dużo łatwiej podejmujemy decyzję zakupową, jeśli ów zakup poprzedzony jest innym na dużo wyższą kwotę. Najlepiej to widać w sklepach internetowych, które na stronie z ofertą informują nas, jakie produkty były kupowane dodatkowo – 90% prezentowanych to tańsze oferty, a wszystko po to, aby dokupienie kolejnego produktu było mniej bolesne dla naszych portfeli.

Zastanówcie się, ile razy przy przymierzaniu garnituru czy garsonki sprzedawczyni proponowała Wam krawat, poszetkę czy spinki. No właśnie, a czy zdarzyło się Wam, że przy wybieraniu poszetki ktoś proponował Wam zakup garnituru? Obstawiam, że nie. Tak to działa.

Zasada wzajemności

Mówi się, że potrzeba odwzajemnienia jest najsilniejszą z potrzeb. Osobiście uważam, że używane na co dzień przez nas słowo „dziękuję” stanowi głównie zaspokojenie potrzeby zadośćuczynienia w sytuacji, w której my komuś lub ktoś nam wyświadcza jakąś przysługę. To właśnie dlatego nasza asertywność spada wprost proporcjonalnie do poziomu zaangażowania obsługującego nas sprzedawcy. Kto z nas nie kupił kiedyś produktu powyżej swojego budżetu tylko dlatego, że było mu głupio odmówić po tym, jak sympatyczna ekspedientka poświęciła nam 20 minut swojego czasu.

Zaangażowanie

W poprzednim przykładzie nie chodziło jedynie o poświęcony czas. Sympatyczna ekspedientka jest uczciwa, jasno mówiąc o wadach produktów z asortymentu sklepu. Sprawia to, że nie czujemy się jak jeden z wielu klientów, ale jak partner w rozmowie. Ekspedientka, mówiąc wprost o minusach swojej oferty, wytwarza u nas przekonanie, że naprawdę dba o nasze dobro, dzięki czemu możemy jej zaufać i całkowicie zdać się na jej rekomendacje.

RAMKA 2



Warto uważać na:

- ▶ Proponowane rzeczy, które warto dokupić do naszego głównego produktu – często jest to zabieg czysto marketingowy,
- ▶ Miłą obsługę, która proponuje nam pomoc i przedstawia walory i minusy (!) produktów. Zanim podejmiemy decyzję o zakupie, sprawdźmy, co o nim mówią inni. Najlepiej zapoznać się z opiniami internautów na forach tematycznych lub zapytać o opinie znajomych.

Autorytety

Tworząc komunikację marketingową, nie można zapominać o tym, że grupa naszych potencjalnych klientów dzieli się na tych z tzw. autorytetem zewnętrznym i wewnętrznym. Trudno przytoczyć badania, które określają stosunek wielkości tych dwóch grup. Uważam jednak, że wyniki rozkładałyby się po połowie. Kupując w sieci, często spotykamy się z opcją wypróbowania produktu, podobnie często jak z modelem opinii innych użytkowników czy certyfikatami wydawanymi przez różne instytucje. Co mają ze sobą wspólnego na pozór niezwiązane ze sobą funkcjonalności? Bardzo wiele. Konstruując ofertę, ➔

nie wiemy, jakim autorytetem kieruje się nasz potencjalny klient. Osoba o autorytecie wewnętrznym zaufa wyłącznie własnej ocenie, w przeciwieństwie do kogoś, kto preferuje autorytet zewnętrzny i najchętniej polega na innych.

RAMKA 3



Łącz w swoim komunikacie oba komunikaty:

- ▶ „wypróbuj i sam zdecyduj”,
- ▶ „dołącz do grona 1000 zadowolonych użytkowników”.

Konformizm

A skoro mowa o gronie zadowolonych klientów, to nie możemy pominąć efektu konformizmu. Jeśli chodzi o zaspokajanie własnych potrzeb, to przynależność do grupy plasuje się na trzecim szczeblu tzw. piramidy Masłowa. Bezdyskusyjny pozostaje fakt, że mamy potrzebę tworzenia społeczności, czego przykładem mogą być kluby motocyklowe, fora tematyczne, media społecznościowe itd. Sam konformizm odwołuje się bezpośrednio do podejmowania działań takich samych, jak konkretna grupa społeczna, nawet jeśli te nie mają większego sensu. Prowadzi to do wspomnianego poczucia przynależności, które to również można świetnie ograć, marketingowo wykorzystując utożsamianie się konsumenta z marką. Wspaniale to widać w przypadku marek Harley Davidson i Apple. Ich użytkownicy z dumą noszą odzież z symbolem ulubionego producenta czy nakleją ją na samochody naklejki z jego logo. Co ciekawe, miałem okazję obserwować przypadek, który potrzeba przynależności była tak silna, że utożsamianie się z marką pojawiało się, mimo braku posiadania produktu danego producenta.

Prawo limitu

Nie wiem, czy jest to najpopularniejsza, ale na pewno najbardziej rozpoznawalna technika manipulacji stosowana w sprzedaży. Każdy z nas spotkał się z ofertą limitowaną w zakresie np. ilości dostępnego towaru, czasu trwania promocji itd. Chodzi w niej o to, aby wskazać ulotność oferty i tym samym zmotywować nas do skorzystania z niej. Należy jednak pamiętać, że efektywność tej techniki jest mocno uzależniona od siły jej nacisku.

Żeby to wytłumaczyć, muszę nawiązać do techniki odwołującej się do zaangażowania sprzedawcy, w której to staje się on bardziej przyjaciele potencjalnego kupującego, a przestaje być handlowcem, którego celem jest „wciśnięcie” nam jak największej ilości produktów. Wprowadzenie limitu ma sens tylko wtedy, gdy dalszą naszą aktywność sprzedażową ograniczymy do minimum.

CASE STUDY:



Świetnym przykładem może być sytuacja, z jaką zetknąłem się kilka tygodni temu. Szukałem wówczas wykonawcy, który miałby ogrodzić działkę letniskową. Jedną z ofert, jaką otrzymałem, była promocyjna i ograniczona czasowo. W przypadku braku decyzji w ciągu najbliższych dni oferta miała ulec pogorszeniu, z uwagi na dużą liczbę zleceń, jakie otrzymuje oferent. Prawdopodobnie skorzystałbym z niej, gdyby nie fakt, że przedstawiciel wspomnianej firmy zaczął kontaktować się ze mną kilka razy dziennie, dopytując o decyzję, czym wzbudził moje podejrzenia dotyczące autentyczności „promocji”, niechęć, a nawet poczucie osaczenia. Finalnie zdecydowałem się na wykonawcę, który pozostawił mi strefę komfortu, mimo iż cena była nieco wyższa.

Ukryte koszty, czyli reguła niskiej piłki

Mechanizm jest tak prosty, jak kontrowersyjny. Chodzi bowiem o ukrywanie wad przy jednoczesnym eksponowaniu zalet promowanego produktu. Jak widać, zarówno mówienie o wadach, jak i ich ukrywanie może być skuteczną techniką manipulacji. Wszystko zależy od kontekstu. Kłopot z niską piłką polega na tym, że firmy działające na rynku stały się jej zakładnikiem. Z jednej strony mówi się o braku etyki, z drugiej nie można zapominać, że nie działamy w próżni. Mam na myśli sytuację, w której teoretycznie pojawia się oferent, który bohatersko rezygnuje ze stosowania tej techniki, wychodząc jednocześnie przed szereg. Moim zdaniem byłby to przysłowiowy strzał w kolano, ponieważ oferta wspomnianego bohatera znacząco straciłaby na atrakcyjności na tle innych dostępnych na rynku. Dlaczego taki akt odwagi nie miałby zostać doceniony? Zabrzmiałoby brutalnie, ale moim zdaniem lubimy być oszukiwani. Czytałem kiedyś wywiad z handlarzem samochodów, który narzekał, że oszukuje, bo musi, a wcale tego nie chce. Okazuje się bowiem, że kilkuletnie samochody z realnym przebiegiem i książką serwisową cieszą się mniejszym zainteresowaniem niż te z niewiarygodnie niskim, do których dokumentację pechowo zjadł pies. Znam osobiście człowieka, który cofnął sobie licznik po kupieniu samochodu, bo – jak twierdzi – lepiej to wygląda.

Triki merchandisingu

Merchandising to dziedzina wiedzy poświęcona eksponowaniu produktów w sklepach. Zadaniem merchandisera jest takie ułożenie produktu, które zwiększy efektywność sprzedażową. Jak sprytnie „podchodzić” nas fachowcy od układania towarów?

- ▶ **Pierwsze to wydłużenie drogi pokonywanej po powierzchni sklepowej.** Strategia supermarketów zakłada umiejscowienie produktów szybko zbywalnych (chleb, masło, napoje, alkohol itd.) po przeciwnej stronie wejścia. Wszystko to jest po to, abyśmy musieli pokonać cały sklep, mijając po drodze kuszące promocje. Galerie handlowe osiągają ten efekt w nieco inny sposób. Pewnie każdy z Was zadawał sobie pytanie podczas sobotnich zakupów: „Kto tę galerię projektował?!”, szukając możliwości wejścia na wyższe lub niższe piętro. Projektował to fachowiec. Dzięki przemyślanemu

ILUSTRACJA 2



MANIPULACJA W SPRZEDAŻY



AUTORYTETY

Osoba o autorytecie wewnętrznym zaufa wyłącznie własnej ocenie, w przeciwieństwie do kogoś kto preferuje autorytet zewnętrzny i najchętniej polega na innych.



KONFORMIZM

Poczucie przynależności, które to również można świetnie ograć marketingowo wykorzystując utożsamianie się konsumenta z marką.



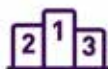
PRAWO LIMITU

Chodzi w niej o to, aby wskazać ulotność oferty i tym samym zmotywować nas do skorzystania z niej. Należy jednak pamiętać, że efektywność tej techniki jest mocno uzależniona od siły jej nacisku.



UKRYTE KOSZTY, CZYLI REGUŁA NISKIEJ PIŁKI

Chodzi bowiem o ukrywanie wad przy jednoczesnym ekspozowaniu zalet promowanego produktu.



TRIKI MERCHANDISINGU

Zadaniem merchandisera jest takie ułożenie produktu, które zwiększy efektywność sprzedaży, np. wydłużenie drogi pokonywanej po powierzchni sklepowej, ustawienie produktów na wysokości naszego wzroku, na których sprzedaży najbardziej im zależy lub ograniczenie możliwości wyboru.



GRATIS

W większości przypadków dodanie prezentu nie ma na celu poprawienia stosunku wartości faktycznej do ceny. Okazuje się, że jesteśmy bardziej skłonni na zaakceptowanie pewnych mankamentów oferty, gdy możemy w zamian otrzymać dodatkowy benefit.

układowi galerii handlowej rzadko kiedy można przejść z najniższego piętra na najwyższe, nie snując się jak duch po kolejnych poziomach, niczym po zamkowych komnatach. Wszystko po to, aby po drodze uchwycić jak najwięcej naszej uwagi i zaprezentować produkty różnych sklepikarzy.

- ▶ **Kolejna rzecz to wykorzystywanie nawyków konsumentów.** Na wstępie wspominałem o tym, że produkty cechujące się optymalną relacją ceny do jakości są wybierane najczęściej. Nazywamy je „produktami ze średniej półki”, co znajduje odzwierciedlenie w ich faktycznym ułożeniu. Od lat jesteśmy uczeni, że im wyższa jakość, tym wyżej musimy po nią sięgnąć. Nasze przyzwyczajenia wykorzystują merchandiserzy, którzy na półkach na wysokości naszego wzroku eksponują towary, na których sprzedaż najbardziej im zależy.
- ▶ **Kolejnym trikiem jest ograniczanie nam możliwości wyboru.** Nie, nie pomyliłem się. Jak udowodniła profesor Sheena Iyengar: im większy wybór, tym gorzej. Pani profesor ustawiła dwa konkurencyjne stoiska z dżemami, na jednym oferowała dżem w 24 smakach, na drugim w jedynie 6. Mimo że bogatsze w ofertę stanowisko przyciągało większą uwagę, to zaledwie 3% odwiedzających zdecydowało się na zakup, podczas gdy na stoisku z uboższą ofertą aż co trzeci odwiedzający odchodził z dżemem w koszyku.

Żadna przesada nie jest dobra. Badanie przeprowadzone przez Daniela Mochona dowodzi, że zbytne ograniczenie możliwości wyboru może nas zniechęcić do zakupu. W ramach eksperymentu grupę badanych postawiono przed decyzją wyboru i zakupu odtwarzacza DVD.

Podzielono ją na trzy podgrupy i każda z nich miała wybrać między dwiema markami Philips i SONY. Pierwszej grupie sprzedawca zaprezentował wyłącznie cechy odtwarzacza Philips, drugiej SONY, a trzeciej obu. Co się okazało? Grupy, którym zaprezentowano wyłącznie jeden odtwarzacz, w 90% porzuciły proces zakupowy, podczas gdy w trzeciej grupie na zakup odtwarzacza nie zdecydowało się tylko 34% badanych.

Gratis

Na koniec wisienka na tym manipulacyjnym torcie, czyli **gratis**. W większości przypadków dodanie prezentu nie ma na celu poprawienia stosunku wartości faktycznej do ceny. Chodzi o dywersyfikację naszej uwagi. Okazuje się, że jesteśmy bardziej skłonni na zaakceptowanie pewnych mankamentów oferty, gdy możemy w zamian otrzymać dodatkowy benefit. Wydaje nam się wówczas, że dostajemy więcej za te same pieniądze, podczas gdy faktycznie wybierany produkt lub usługa jest niższej jakości niż konkurencyjna, a wartość dodanego gadżetu nie rekompensuje tej różnicy. 



Łukasz Świrgał

CEO AdWise Group; z marketingiem związany od ponad 15 lat; w 2014 r. założył Brandwise (aktualnie należący do AdWise Group); wcześniej, od 2011 r., związany z firmą Tax Care SA, gdzie pełnił funkcję dyrektora departamentu marketingu; prelegent na wielu konferencjach branżowych; autor publikacji o tematyce marketingowej; wykładowca Fundacji Twoja Inicjatywa w ramach cyklu edukacyjnego „Biznes krok”

NAPISZ DO AUTORA:

lukasz@brandwise.pl

#OKIEM PRAKTYKA & KONSUMENTA

MENTORING – REMEDIUM NA WYZWANIA WSPÓŁCZESNEGO BIZNESU?



AUTORKA: Małgorzata Warda

Mentoring i coaching. Zdarza się, że pojęcia te używane są zamiennie. To jednak błąd, gdyż od mentora wymaga się więcej.



Z ARTYKUŁU DOWIEZ SIĘ M.IN.:

- ✓ czym się różnią, a co wspólnego mają coaching i mentoring,
- ✓ co możesz zyskać, wprowadzając mentoring w swojej firmie.

Coaching i mentoring to metody bardzo sobie bliskie w dużym uproszczeniu – są bowiem zindywidualizowanymi metodami rozwojowymi. Celem obu jest wspomaganie jednostek lub zespołów w wydobywaniu z siebie „tego, co najlepsze” w ramach partnerskiego procesu rozwoju opartego na zaufaniu i osobistej, dobrowolnej relacji. Warto tutaj podkreślić, że każdorazowo sens znaczenia tego, „co jest najlepsze”, definiuje klient, a nie coach czy mentor.

Podstawowe narzędzie pracy zarówno coachów, jak i mentorów, stanowi prowadzenie inspirującego dialogu z podopiecznym. Jest to jednocześnie umiejętność, gdyż proces rozwoju podopiecznego odbywa się w dużej mierze przez zadawanie starannie dobranych pytań i aktywne słuchanie oraz realizację uzgodnionych wspólnie zadań.

W trakcie coachingu klient sam powinien dotrzeć do odpowiedzi na nurtujące go pytania. Coach pomaga mu w tym, zadając odpowiednio dobrane do sytuacji pytania, jednak nie może udzielać gotowych rozwiązań. Podkreśl tu raz jeszcze, że w procesie coachingowym podopieczny powinien dojść do rozwiązania samodzielnie. Wsparcie tego typu może być bardzo wartościowe – bardzo dobrze sprawdza się np. w obszarach o charakterze osobistym, jednak nie zawsze wystarcza w kwestiach zawodowych.

W odróżnieniu od coachingu próg wejścia w mentoring jest ustawiony znacznie wyżej. Aby stać się mentorem dla innych – oprócz konkretnych umiejętności komunikowania się, które są niezbędne w coachingu – trzeba mieć także doświadczenie oraz dokonania, które uzasadniają pełnienie takiej funkcji. Mentor może bowiem podzielić się swoją wiedzą z podopiecznym, dać konkretne wskazówki czy udzielić konstruktywnej informacji zwrotnej, czyli tzw. feedbacku. Mentoring to również relacja, w której podopieczny, czyli *mentee*, uczy się działania przez pryzmat doświadczeń drugiej osoby,

bowiem zadania lub wyzwania, z którymi spotyka się on być może po raz pierwszy, mentorowi są już przeważnie znane.

Mentor to często ceniony w swojej dziedzinie ekspert – ma kontakty i potrafi pomóc podopiecznemu w nawiązaniu odpowiednich relacji lub w uzyskaniu potrzebnego wsparcia od innych osób. A to znacznie więcej niż „tylko” rola dobrego nauczyciela.

Mentoring bywa nazywany „coachingiem plus”. Takiego określenia użył m.in. David Clutterbuck w 2017 r. na Konferencji Mentoringu SUPER M w Warszawie. Ten plus to właśnie zgromadzone przez mentora osobiste doświadczenia.

WARTO WIEDZIEĆ:



Zasadnicza różnica między coachingiem i mentoringiem polega na tym, iż w trakcie coachingu klient sam powinien dotrzeć do odpowiedzi na nurtujące go pytania. Coach pomaga mu w tym przez zadawanie odpowiednio dobranych do sytuacji pytań, jednak nie powinien udzielać gotowych odpowiedzi. Z kolei podczas procesu mentoringowego mentor – oprócz umiejętnego zadawania pytań i aktywnego słuchania – może podzielić się ze swoim podopiecznym, czyli *mentee*, swoją wiedzą. Ponadto wspiera, daje wskazówki i feedback, ale wszystko to robi, opierając się na swoich relevantnych dla *mentee* doświadczeniach.

Mentor samozwaniec

Profesja bycia coachem lub mentorem kusi wielu. Przygotowując ten tekst, wpisałam na LinkedIn hasło **#coach** i wyświetliło mi się blisko pół miliona wyników, natomiast po wpisaniu **#mentor** prawie 150 tys. pozycji. Wiele osobom, które nabyły już trochę doświadczenia w zakresie współpracy międzyludzkiej, zarządzania zespołami, sprzedażą lub procesami, zajęcia te wydają się idealnym rozwiązaniem, aby zarabiać na życie lub po prostu podreperować swoje ego. Z tego powodu w Polsce, szczególnie słowo coaching nie kojarzy się

najlepiej, co wynika z faktu, że udzielaniem tego rodzaju wsparcia zajmowały i nadal w wielu przypadkach zajmują się osoby o bardzo różnych, nie zawsze wystarczających i ugruntowanych kompetencjach. Również określenie mentor – szczególnie w dobie internetu i mediów społecznościowych – bywa mocno nadużywane. Dzieje się tak, dlatego że wiele osób posiadających sukcesy i doświadczenie w określonej dziedzinie, np. w sprzedaży, tworzących narzędzia, usprawniających procesy handlowe i edukujących podwładnych lub innych ludzi, jak skutecznie dopinać transakcje, mianuje się mentorem. Czy to jednak wystarczające kompetencje?

No, niestety, nie. W powyższym przypadku nie mamy do czynienia z mentorem, lecz raczej z trenerem, który widzi przede wszystkim zadanie edukacyjne do wykonania, a nie człowieka, którego będzie chciał i umiał rozwijać.

Mentorem stajemy się dopiero, jeśli *mentee* nas wybierze. I to nie jako dostawcy wiedzy, konkretnych narzędzi czy doradztwa, lecz jako człowieka, z którym zechce stworzyć relację opartą na zaufaniu i od którego będzie chciał się uczyć. *Mentee* ceni mentora jako człowieka i widzi w nim mistrza w określonej dziedzinie życia. W tym tkwi kwintesencja udanej relacji między mentorem a jego podopiecznym: *mentee* wybiera mentora, bo chce go poznać jako człowieka, który osiągnął to, co osiągnął, i chce w określonym zakresie podążać jego śladem.

REKLAMA

ZAPAMIĘTAJ:



Mentor to mistrz w danej dziedzinie, którego *mentee* ceni, od którego chce się uczyć i za którego wskazówkami podąża, gdyż chce docelowo znaleźć się w tym miejscu, gdzie jest jego mentor.

Kto może być mentorem?

Jak już wiemy, mentor to ceniony za swoją wiedzę i doświadczenie ekspert. Jest to warunek niezbędny, ale niewystarczający, gdyż nie każda osoba spełniająca powyższe kryteria nadaje się do pełnienia tej funkcji.

Dobrego mentora charakteryzują również wysokie kompetencje komunikacyjne, w tym uważność na osobę podopiecznego – wrażliwość i umiejętność słuchania, postawa zrozumienia wobec *mentee*, a także zachowanie dużej dozy bezstronności wobec jego decyzji. Niezbędna jest w tej funkcji także chęć wspierania podopiecznego w jego własnych poszukiwaniach, a nie narzucanie swoich gotowych pomysłów i rozwiązań.

Aby mentoring był skuteczny, *mentee* powinien nie tylko dążyć do samorozwoju, ale także określić cel, który chce osiągnąć. Ważne jest jego zaangażowanie i gotowość do realizacji zadań omawianych na sesjach z mentorem. Warto zaznaczyć, że relacja między *mentee* i mentorem nie powinna mieć charakteru podległości służbowej typu przełożony – podwładny. Mimo iż proces mentoringowy wymaga przestrzegania ➔

Matematyka biznesowo-handlowa

Na warsztatach dowiesz się i przećwiczysz JAK:

- unikać pułapek w kalkulacji ofert i naliczaniu rabatów
- wyliczać rentowność współpracy z klientem
- skrócić termin płatności klienta
- realizować cele sprzedażowe poprzez negocjacje bonusów
- bronić swojej oferty cenowej w oparciu o jej wartości finansowe
- obliczać opłacalność promocji handlowych
- negocjować korzystne kontrakty, inwestycje pozakontraktowe i zapisy o karach
- skrócić termin płatności z klientem
- bezboleśnie wprowadzić podwyżkę cennika

- ➔ Sprawdź terminy warsztatów otwartych
- ➔ Zapytaj o szkolenie zamknięte dla Twojego zespołu

✉ info@wardateam.com

🌐 www.wardateam.com

Warda
CONSULTING TEAM



Warsztaty prowadzi **Małgorzata Warda, MBA:**

Praktyk z ponad 20-letnim doświadczeniem w sprzedaży. Przeszła przez wszystkie szczeble zaczynając od sprzedawcy, a kończąc na pozycji dyrektora generalnego dużej firmy handlowej. Ma na koncie ponad 2000 wynegocjowanych kontraktów – w tym z sieciami handlowymi. Poza wieloletnim doświadczeniem w handlu, ukończyła studia finansowe i Master of Business Administration. Uczestnicy zajęć cenią ją za ogromną wiedzę praktyczną i relevantne przykłady biznesowe.

zasad całkowitej poufności przez obie strony, lepiej jest, gdy mentorem jest ktoś neutralny, np. osoba z zewnątrz, spoza struktur firmy, lub pracownik z placówki, z którym *mentee* nie łączy bezpośrednia zależność służbowa. Zwiększa to poczucie komfortu *mentee* podczas całego procesu i wspiera otwartość w dzieleniu się informacjami. A z kolei spełnienie tych warunków, to bardzo duża szansa na pełny sukces.

Sposób na lojalność i zaangażowanie

Dzięki mentoringowi podopieczny może odnieść rozmaite korzyści. Te najbardziej oczywiste to inspiracja i motywacja do tego, by zastanowić się nad własnym rozwojem, wyznaczyć konkretne cele i ustalić sposoby ich osiągania. Dzięki mentorowi podopieczny wzmacnia swoje kompetencje, a co za tym idzie – rośnie zarówno jego pewność siebie, jak i pozycja w organizacji. Dodatkowo większy zasób wiedzy i umiejętności przekładają się na poprawę wydajności. Do mniej oczywistych, lecz bardzo istotnych korzyści należy również zaliczyć wzmocnienie więzi między pracownikiem a firmą. Jakie są jego zalety?

Z badań wynika, że w USA ponad 70% firm z listy Fortune 500 świadomie korzysta z mentoringu¹. Przeprowadzany w ten sposób transfer wiedzy wyjaśnia sukcesy wielu spośród tych przedsiębiorstw. W Stanach Zjednoczonych mentoring bywa także argumentem ułatwiającym pozyskanie najlepszych pracowników z danej branży. Kandydaci bowiem coraz częściej wybierają ofertę tego pracodawcy, który zaproponuje mu lepszego, bardziej cenionego w danej branży mentora.

Badania wskazują również, że programy mentoringowe zmniejszają rotację². Większość pracowników objętych programami mentoringowymi pozostaje w danej firmie na dłuższy czas i nie rozgląda się za nowym miejscem pracy. Osoby poddane mentoringowi silniej identyfikują się

Aby stać się mentorem dla innych – oprócz konkretnych umiejętności komunikowania się – trzeba mieć na swoim koncie także dokonania, które uzasadniają pełnienie takiej funkcji.

z marką pracodawcy, bardziej angażują się w rozwój własny i firmy, są też bardziej wytrwałe w dążeniu do wyznaczonych celów.

Jak znaleźć profesjonalnego mentora?

Z badań jasno wynika, iż w wielu krajach mentoring jest obecnie skutecznym remedium na różnorakie wyzwania współczesnego biznesu. Tymczasem w Polsce ta forma wsparcia dopiero zdobywa popularność. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, iż na Zachodzie większość firm realizujących programy mentoringowe korzysta z pomocy profesjonalistów, a nie z mentorów-samozwańców. Po czym zatem poznać, że mentor jest rzeczywiście profesjonalnie przygotowany do pełnienia tej funkcji?

Przede wszystkim warto wiedzieć, że istnieją międzynarodowe organizacje certyfikujące mentorów. Są to m.in. brytyjski ILM czy EMCC – European Mentoring & Coaching Council.

EMCC jest niezależnym stowarzyszeniem non-profit o zasięgu globalnym, mającym na celu rozwój standardów i promowanie wysokiej jakości usług zarówno w obszarze coachingu, jak i mentoringu. EMCC zajmuje się również międzynarodową certyfikacją i akredytacją mentorów. Tego typu dokument to znak rozpoznawczy dobrego mentora na całym świecie – swego rodzaju znak jakości. Zobowiązuje on go także do przestrzegania międzynarodowego kodeksu etycznego, który *mentee* może uzyskać do wglądu. 

RAMKA 1



Mentoring w miejscu pracy może przyczynić się do:

Najnowsze badania brytyjskiego Institute for Leadership Management wykazują, że mentoring w miejscu pracy może przyczynić się do:

- ▶ wzmocnienia zespołów,
- ▶ rozwoju utalentowanych pracowników,
- ▶ zmniejszenia rotacji pracowników,
- ▶ efektywniejszej adaptacji do kultury organizacyjnej firmy,
- ▶ lepszych wyników satysfakcji pracowników.

Źródło: www.i-l-m.com



Małgorzata Warda

zaczynała pracę jako sprzedawca w sieci obuwniczej; obecnie posiada ponad 20 lat praktycznego doświadczenia w sprzedaży i zarządzaniu dużymi przedsiębiorstwami na stanowiskach dyrektora handlowego i generalnego oraz zespołami 200+; prowadzi firmę Warda Consulting Team (www.wardateam.com), doradza firmom z sektora MŚP, jak zwiększyć sprzedaż i rentowność oraz prowadzi warsztaty biznesowe; absolwentka finansów, Executive MBA i programów dla kadry zarządzającej na INSEAD, a także wykładowca na studiach MBA oraz certyfikowany mentor EMCC

NAPISZ DO AUTORKI:

malgorzata@wardateam.com

1. Źródło: https://www.huffpost.com/entry/four-key-benefits-of-work_b_9432716?guccounter=1

2. Źródło: <https://www.businessknowhow.com/manage/mentor.htm>

#OKIEM PRAKTYKA & KONSUMENTA

OSIEM WSKAZÓWEK, JAK ZWIĘKSZYĆ SPRZEDAŻ DZIĘKI WYSZUKIWARCE



AUTORKA: Iga Rogala

Nawet 43% internautów po wejściu na stronę kieruje się bezpośrednio do paska wyszukiwania. Generuje to do 30% wszystkich przychodów sklepu. Jak wygląda dobrze zaprojektowana wyszukiwarka i jak poprawa jej działania może zwiększyć sprzedaż? Odpowiedzi dostarcza raport „Wygodne wyszukiwarki w e-commerce” wydany przez Usability LAB z Grupy RST.



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ dlaczego warto skupić się na wyszukiwarce w sklepie,
- ✓ jak zachęcić użytkowników do korzystania z wyszukiwarki,
- ✓ jak powinna działać i wyglądać wyszukiwarka,
- ✓ jakie usprawnienia pomogą zwiększyć konwersję.

Na pierwszy rzut oka wyszukiwarka w górnej części sklepu może wydawać się tematem błahym. Nic bardziej mylnego. Wizyta użytkownika korzystającego z wyszukiwarki to **2-3 razy większa szansa na konwersję** niż takiego, który z niej nie korzysta. Dzieje się tak dlatego, że jest to miejsce, które skupia najsilniejsze intencje zakupowe użytkowników.

Można więc uznać wyszukiwarkę za kluczową funkcjonalność na stronie www. Poprawa jej działania i zoptymalizowanie stanowią ogromną szansę na **zwiększenie sprzedaży bez zwiększania liczby nowych użytkowników** – i szkoda by było nie wykorzystać tego potencjału. Co więcej, wielu właścicieli sklepów po prostu nie zdaje sobie po prostu sprawy z faktu, że ma słabą wyszukiwarkę. Co więc możesz zrobić w sprawie jej działania i wyglądu, by zwiększyć konwersję?

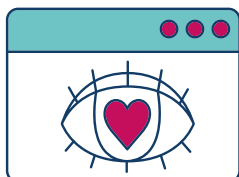
1. Zadbaj o widoczność

Nawet 43% użytkowników bezpośrednio po wejściu na stronę kieruje się do paska wyszukiwania (za: Forrester Research). Czy sprawdzałeś, jak ten wskaźnik wygląda w Twoim sklepie? Jeśli jest bardzo niski lub wręcz bliski zeru, problemem może być słaba widoczność wyszukiwarki. Popracuj nad wyeksponowaniem graficznym zarówno samego paska wyszukiwania, jak i takim za- lub przeprojektowaniem całej górnej części (topu) sklepu, aby wyszukiwarka była dobrze widoczna i nie konkurowała z innymi funkcjonalnościami.

2. Upewnij się, że działa poprawnie

Ściągnąłeś na stronę klienta o sprecyzowanej potrzebie i przechodzi on bezpośrednio do wyszukiwarki. Najgorsze, co może się wydarzyć,

to dostarczenie mu nieadekwatnych wyników. Przykładem błędnego działania wyszukiwarki jest nieumiejętność obsłużenia zapytań typu „produkt z cechą”: po wpisaniu „biały t-shirt” w wynikach wyskakują białe ubrania oraz koszulki w różnych kolorach. Jeszcze gorzej może się zdarzyć, gdy internauta wpisze trzy i więcej słów („laptop 13 cali srebrny”) oraz gdy zapytanie zawiera w sobie kategorię produktu i jego cechę, która nie jest zawarta w samej nazwie ➔



**NAWET 43% UŻYTKOWNIKÓW
BEZPOŚREDNIO PO WEJŚCIU
NA STRONĘ KIERUJE SIĘ DO PASKA
WYSZUKIWANIA.**



POPRAW WIDOCZNOŚĆ

produktu („zegarek wodoodporny”, „t-shirt bawełniany”). Jak wynika z raportu „Wygodne wyszukiwarki e-commerce”, najwięcej do udoskonalenia pozostało właśnie w obszarze obsługi różnego rodzaju zapytań i tutaj warto szukać usprawnień na pierwszym miejscu.

3. Zadbaj o czas podpowiedzi i wyświetlania wyników

Być może wyszukiwarka w Twoim sklepie daje prawidłowe wyniki, ale trzeba na nie czekać w nieskończoność. Strony, które działają zbyt wolno, irytują potencjalnych nabywców. Wyszukiwarka powinna wyświetlać podpowiedzi bez widocznego opóźnienia, czyli poniżej 100 milisekund. W innym przypadku zwiększa się ryzyko, że zniecierpliwiony internauta pójdzie szukać podobnego produktu u konkurencji.



ZADBAJ O SZYBKOŚĆ

4. Pomóż użytkownikowi dowiedzieć się, czego chce

Niewiele sklepów wyświetla alternatywne ścieżki na stronie z listą wyników, prezentowane najczęściej jako „powiązane/podobne wyszukiwania”. Mechanizm jest zbliżony do „wyszukiwania podobne do”, które funkcjonują w Google na dole strony z wynikami. Nie jest to niezbędna funkcjonalność, jednak może znacząco poprawić konwersję, sugerując użytkownikowi alternatywne zapytania, które mogą dać bardziej adekwatne wyniki.

5. Naucz wyszukiwarkę ortografii i gramatyki

Mylić się rzecz ludzka, gorzej, jeśli wyszukiwarka nie zna ortografii i na zapytanie z błędem daje wynik zerowy. System musi umieć korygować literówki i błędy ortograficzne, odmieniać wyrazy oraz wspierać różne formy zapisu produktu – włączając brak użycia polskich znaków (jeansy, džinsy, dzinsy; t-shirt, tshirt, tiszert). Dobrze, gdyby znał też synonimy i wyrazy potocznie używane zamiennie (kurtka i parka, laptop i notebook). Wyszukiwarka, która nie umie poprawić błędów użytkowników i przewidzieć, czego szukają, daje wrażenie, że w sklepie nie ma pożądanego produktu.

6. Bądź pamięcią podręczną użytkownika

Tylko nieliczne sklepy wyróżniają w podpowiedziach frazy, które użytkownik wyszukiwał już wcześniej. Jest to ważne, gdyż pomagają uniknąć wpisywania po raz kolejny tego samego – z takim samym skutkiem. Funkcjonalność ta ułatwia internaucie wpisanie nowej, bardziej adekwatnej frazy. Jednocześnie należy pamiętać, że przypomnienie użytych wcześniej sformułowań i odwiedzonych wyników musi być wizualnie wydzielone od nowej frazy. Druga ważna rzecz, to żeby fraza wpisana w wyszukiwarce nie zniknęła po przejściu do listy wyników. Użytkownik po przejrzaniu paru stron z produktami może po prostu zapomnieć, czego szukał.

7. Pozwól zawęzić wyniki

Źle jest, gdy wyszukiwarka nie daje wyników, ale równie niedobrze, gdy wyników jest zbyt dużo – a użytkownik nie ma możliwości ich zawężenia. Dlatego, jeśli wyniki nie mieszczą się na stronie i trzeba je scrollować, przechodzić na kolejną stronę z wynikami lub klikać „załaduj więcej”, musi istnieć opcja ich dodatkowego odfiltrowania. Zależnie od sklepu, może to być zawężenie po kolorze, rozmiarze, funkcji lub innych cechach, które mogą być ważne dla internauty, np. wielkości pamięci RAM czy mocy.

Bardzo dobrą praktyką jest również informowanie użytkownika o łącznej liczbie uzyskanych wyników wyszukiwania – nie tylko na górze, ale też na dole strony. Daje mu to możliwość podjęcia decyzji o zawężeniu wyników i łatwiejszym znalezieniu produktu spełniającego oczekiwania. Zmuszanie go do przeglądania wielu stron z wynikami, które nie trafiają w jego gust czy potrzebę, zmniejsza szansę zakupu.

8. Pozbądź się paginacji

Niestety najczęstszym mechanizmem wyświetlania wyników wyszukiwania jest paginacja (stronicowanie). Dużo lepsze rozwiązanie stanowi endless scroll lub przycisk „doładuj kolejne wyniki”/„wczytaj więcej produktów”. Użytkownicy źle oceniają paginację ze względu na czas ładowania każdej kolejnej lub poprzedniej podstrony oraz na trudność w porównywaniu produktów znajdujących się na osobnych podstronach (za: Baymard Institute).



POZNAJ UŻYTKOWNIKA

Na koniec warto dodać, że oprócz powyższych usprawnień w działaniu samej wyszukiwarki na stronie sklepu, należy jak najlepiej poznać swoich klientów. Dotyczy to w szczególności specyfiki ich zachowań. Ich zrozumienie ułatwia zaawansowana analiza danych dostępnych w Google Analytics, obserwacja nagrań i danych z narzędzia typu Hotjar czy badania jakościowe, takie jak testy z użytkownikami. Dzięki raportom z Google Analytics dotyczącym wyszukiwania w witrynie można dowiedzieć się, w jakim stopniu odwiedzający stronę korzystali z funkcji wyszukiwania, jakich dokładnie słów szukali i czy otrzymane wyniki pozwoliły im na dalszą interakcję z witryną – i finalnie zakup. Korzystanie z tych danych powinno być podstawą każdego biznesu.

ZADANIE:



Sprawdź w Google Analytics, jakie frazy wpisywali w wyszukiwarkę Twoi użytkownicy i wpisz je w wyszukiwarkę jeszcze raz samodzielnie. Następnie przeanalizuj listę z wynikami – ile ich jest i czy są adekwatne. Zastanów się, jaki mógł być powód, że klient nie dodał produktu do koszyka i co mogłoby zadziałać lepiej.

RAMKA 1



Podstawowe narzędzia:

- ▶ Google Analytics.
- ▶ Aplikacje do badania zachowań użytkowników na stronie, takie jak Hotjar.
- ▶ Testy z użytkownikami.

Jeśli chcesz dowiedzieć się na ten temat więcej, wyniki audytu 50 wyszukiwarek w sklepach internetowych wraz z komentarzami ekspertów możesz pobrać na stronie Usability LAB w zakładce Raporty.

RAMKA 2



Checklista – dobrze zaprojektowana wyszukiwarka:

1. Jest doskonale widoczna na stronie.
2. Działa poprawnie.
3. Wyświetla podpowiedzi i wyniki bez widocznego opóźnienia.
4. Podpowiada alternatywne wyszukiwania.
5. Zna ortografię i gramatykę danego języka.
6. Pamięta poprzednie wyszukiwania.
7. Umożliwia zawężenie wyników.
8. Nie stosuje paginacji w wynikach.



Iga Rogala

UX Lead w RST Software Masters

absolwentka psychologii na SWPS i studiów podyplomowych z Service Design na School Of Form; swoje doświadczenie zdobyła, realizując projekty w sektorze B2B i B2C – zarówno po stronie studia UX, software house'u, jak i firmy produktowej; pracowała dla takich marek, jak Alior Bank, SIG, Multimedia, Empikfoto, LUX MED, Opera Software; specjalistka od holistycznego spojrzenia na usługę oraz odkrywania potrzeb użytkowników

NAPISZ DO AUTORKI:

www.linkedin.com/in/igarogala/

#STREFA SZEFA

SŁUCHAJ, ŻEBY ZROZUMIEĆ, I DBAJ O RELACJE. EFEKTYWNA KOMUNIKACJA LIDERA – PRAKTYCZNE PORADY



AUTORKA: Elena Pawęta

Kiedy zarządzasz zespołem, efektywna komunikacja jest niezwykle ważna. Jako lider musisz inspirować ludzi do działania przez klarowny przekaz, komunikować wizję i cele z pewnością siebie oraz dawać motywującą informację zwrotną. W tym artykule znajdziesz kilka prostych zasad, które pozwolą Ci zwiększyć efektywność komunikacji z zespołem.



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ jakie działania należy podjąć, aby zbudować efektywną komunikację z zespołem,
- ✓ jak stosować techniki aktywnego słuchania,
- ✓ w jaki sposób dawać pozytywną informację zwrotną.

Będąc na stanowisku liderskim, często nie zdajemy sobie sprawy, że cały czas jesteśmy w centrum uwagi. Każde słowo, każdy gest może mieć ogromny wpływ na nasz zespół, a co za tym idzie – i na wyniki naszej organizacji. Kiedy pojawiają się problemy w komunikacji lidera z zespołem, odbija się to od razu na wynikach firmy. Zobaczmy, z pomocą ekspertów – liderów biznesu, w jaki sposób możemy uniknąć podstawowych błędów i zwiększyć efektywność komunikacji.

Ustal zasady

Komunikacja zaczyna się wtedy, kiedy obejmujesz nowe stanowisko liderskie i musisz przedstawić swoją wizję, priorytety i cele. Istotne jest zatem, aby zacząć od ustalenia zasad pracy.

– Kodeks współpracy jest kluczową kwestią na etapie budowania relacji z zespołem na początku – mówi Maciej Szumiński, dyrektor sprzedaży w Grupie Kapitałowej Graal, jednej z największych firm branży rybnej w Polsce. – Bardzo istotne jest, żeby lider jasno wyznaczył, jakie są zasady, czego oczekuje, a czego nie toleruje. A później regularnie o tym przypominał oraz sam się do tego stosował i pilnował, aby każdy członek zespołu działał w tych samych ramach. Jeżeli oczekujemy punktualności – bądźmy zawsze na czas.

Regularne przypominanie komunikatu jest niezwykle ważne, aby wzmocnić zrozumienie. Wyniki badań opublikowane w Harvard Business Review potwierdzają, że kiedy przekaz jest powtarzany przez menedżera regularnie, zwiększa to prawdopodobieństwo,

że projekt zostanie wykonany szybciej i z mniejszą liczbą błędów (Neeley & Leonardi, 2011).

Wskazówka: Upewnij się, że regularnie powtarzasz zasady współpracy ustalone na początku. Pomoże to Tobie i Twojemu zespołowi w szybszym osiągnięciu wyników. Używaj za każdym razem różnych środków przekazu – np. po prezentacji celów na spotkaniu, podeślij zespołowi maila podsumowującego z tym, co zostało omówione.

*Bardzo istotne jest, żeby lider **jasno wyznaczył, jakie są zasady**, a później sam się do tego stosował.*

Maciej Szumiński

dyrektor sprzedaży w Grupie Kapitałowej Graal

Precyzyjnie komunikuj oczekiwania

Żeby uniknąć nieporozumień, komunikuj swoje oczekiwania klarownie i precyzyjnie. Skomplikowane komunikaty podziel na części i przedstaw w przystępny sposób, łatwo zrozumiały dla członków zespołu. Postaraj się nie używać żargonu technicznego oraz „korporalnego”. Jeżeli masz problem z uproszczeniem komunikatu, oznaczaj to może, że sam nie do końca go rozumiesz.

Uważaj, żeby nie komunikować oczekiwań zbyt ogólnie – upewnij się, że zespół dokładnie wie, czego i kiedy oczekujesz. Jeżeli tego nie rozumieją, nie będą wiedzieli, co mają robić.

– Zawsze sprawdzam, czy obie strony rozumieją oczekiwania w taki sam sposób – mówi Piotr Chimko, starszy menedżer ds. zakupów w Philips. – Zadaję pytania i nastawiam się na dialog – dodaje.

Doświadczeni menedżerowie wiedzą, że nastawienie się na dialog jest niezwykle ważne. Michał Nowakowski, dyrektor transformacji sieci i IT w Orange Europa oraz CEO Castles.today, poświęca bardzo dużo uwagi tym, z którymi pracuje. Pozna je ich potrzeby i problemy. – Staram się być drogowskazem przypominającym cel. Wspieram zespół w ich rozwoju, pomagam w rozwiązywaniu wyzwań, z którymi się zmagają – mówi.

*Staram się być drogowskazem
przypominającym cel.*

Michał Nowakowski

dyrektor transformacji sieci i IT w Orange Europa oraz CEO Castles.today

Słuchaj, żeby zrozumieć

Doświadczony lider wie, jak zadawać dobre pytania, a potem uważnie słucha. Aktywne słuchanie to koncentrowanie się wyłącznie na mówcy i ignorowanie pozostałych bodźców, nawet jeżeli są to nasze myśli albo możliwe odpowiedzi. Powstrzymuj się przed przerywaniem. Daj mówcy czas na zakończenie wypowiedzi. Pokaż, że słuchasz, przez kiwanie głową, uśmiech, sparafrazowanie usłyszonej opinii. – Jako menedżerowie, osoby zazwyczaj doświadczone, często mamy gotowe odpowiedzi i recepty na wszystko. Jeśli chcemy, żeby człowiek w naszym zespole się rozwijał, pozwólmy mu dojść do rozwiązania samemu – twierdzi Piotr Chimko.

Ważne jest, aby stworzyć odpowiednie warunki do rozmowy. Adriana Kubik-Przybył, członek zarządu They.pl, uważa, że wiele nieporozumień wynika z braku czasu oraz odpowiednich warunków. – Lider powinien wiedzieć, że nie ma nic ważniejszego niż spokojna rozmowa, umiejętność trzymania własnych emocji na wodzy, nawet gdy otoczenie temu nie sprzyja – mówi.

Każdy menedżer ma swoje metody na to, jak stworzyć odpowiednie warunki do rozmowy. Maciej Szumiński poleca zaplanowanie regularnych spotkań indywidualnych z każdym członkiem zespołu w stałych regularnych terminach. – Najważniejsza jest regularność – uważa.

Ponieważ jesteś menedżerem, nie zawsze usłyszysz bezpośrednią szczerą odpowiedź od podwładnego. Słuchaj uważnie, aktywnie,

słuchaj, żeby zrozumieć, analizując to, co słyszysz i widzisz. Czasami niewerbalna komunikacja, taka jak język ciała oraz mimika twarzy, powie znacznie więcej niż słowa.

Jak dobrać odpowiednie pytanie, żeby usłyszeć pożądaną odpowiedź podczas spotkania? Pomogą Ci w tym techniki aktywnego słuchania.

RAMKA 1



Przykłady aktywnego słuchania:

- ▶ Sparafrazuj – „Czyli chcesz, żebyśmy zmienili strategię w przyszłym roku?”.
- ▶ Zadaj otwarte pytanie – „Rozumiem, że nie jesteś zadowolony z obecnej sytuacji. Jakie zmiany proponujesz?”.
- ▶ Wspomnij o podobnej sytuacji – „Byłem w podobnej sytuacji w mojej poprzedniej firmie, kiedy wprowadzaliśmy nowy produkt”.
- ▶ Zadaj zamknięte pytanie – „Ile czasu potrzebujesz na to, żeby skończyć projekt nowej strony internetowej?”.
- ▶ Zaangażuj cichego członka zespołu – „Marku, a Ty, jakie zmiany proponujesz w związku z zaistniałą sytuacją?”.
- ▶ Podsumuj to, co zostało powiedziane na spotkaniu, i upewnij się, że wszyscy się z tym zgadzają.

*Jeśli chcemy, żeby człowiek w naszym zespole się
rozwijał, pozwólmy mu dojść do rozwiązania
samemu.*

Piotr Chimko

starszy menedżer ds. zakupów w Philips

Dawaj i otrzymuj informację zwrotną

Wysoko efektywne zespoły charakteryzują się kulturą otwartości i dawania sobie szczerzej informacji zwrotnej. Wprowadź takie podejście w swoim zespole – poproś członków zespołu o feedback, w tym dotyczący sposobu komunikacji. Ankiety mogą być anonimowe, żeby zapewnić komfort i szczerowość wypowiedzi. Pomoże to zobaczyć, jak jesteś odbierany przez zespół i nad czym powinieneś popracować. Poza tym, zdobędziesz szacunek i zaufanie, ponieważ jako lider również dajesz informację zwrotną regularnie.

A jaka powinna być informacja zwrotna, którą dajemy? Piotr Chimko uważa, że pozytywna, motywująca oraz rozwojowa. – Wykorzystujmy trudne sytuacje, żeby zmieniać zachowania i postawy członków naszego zespołu. Używajmy w tym celu sprawdzonych ➔

struktur informacji zwrotnej, np. FUKO – mówi. Model ten, oparty na przedstawieniu faktów, uczuć, konsekwencji i oczekiwań, pozwala stworzyć komunikat opisujący, jaki wpływ ma na nas konkretna sytuacja lub zachowanie. – Gdy konsekwentnie stosujemy pozytywną komunikację, najczęściej w efekcie ludzie w naszych zespołach stają się samodzielni i biorą pełną odpowiedzialność za jakość swojej pracy – twierdzi.

RAMKA 2



Struktura informacji zwrotnej FUKO:

- F** (Stwierdź fakt): „Zauważyłam, że często przeglądasz Facebooka w pracy”.
- U** (Wyraź uczucia): „Przykro mi, że marnujesz swój czas pracy na prywatne sprawy”.
- K** (Pokaż konsekwencje zachowania): „Jeśli nadal będziesz tak robić, to nie będziesz efektywnie wykonywać swoich obowiązków i spowolnisz pracę zespołu”.
- O** (Przedstaw swoje oczekiwania): „Liczę, że w przyszłości będziesz zajmował się sprawami prywatnymi po godzinach pracy”.



Elastyczność jest niezwykle ważna w sytuacjach dawania informacji zwrotnej. Dlatego dobrać odpowiedni kanał oraz formę komunikacji indywidualnie. – Nie ma uniwersalnego schematu komunikacji, który sprawdzi się w większości sytuacji oraz wobec większości osób – mówi Adriana Kubik-Przybył. – Dlatego lider powinien wiedzieć, jaki styl komunikacji reprezentuje odbiorca oraz dopasować się do niego. Podobnie uważa Maciej Szumiński: – Każdy z nas jest inny: do jednego przemawiają liczby i konkrety, a do innego emocje i relacje. Dla jednej osoby ważniejsze będzie słowo pisane, a dla innej słowna obietnica. Dobry i skuteczny lider musi umieć wybrać formę oraz kanał właściwy do danej osoby.

Nie ma nic ważniejszego niż spokojna rozmowa, umiejętność trzymania własnych emocji na wodzy.

Adriana Kubik-Przybył

członek zarządu They.pl

Buduj relacje

Budowanie relacji jest fundamentem efektywnej komunikacji leaderskiej. Nawiąż dobre relacje ze swoim zespołem, pozwól im poznać Ciebie lepiej. Rozmowy niezwiązane z biznesem pomogą

nawiązać kontakt, zbudować sympatię i zaufanie. Poznaj zespół lepiej podczas wspólnego lunchu, przywitaj się, kiedy przechodzisz obok, wprowadź elementy personalne do rozmów biznesowych.

Bardziej personalne podejście, dzielenie się swoimi uczuciami, pozwoli Ci również pozyskać chętne osoby do współpracy. – Mówię o własnych wartościach oraz uczuciach związanych z osiągnięciem wyznaczonego celu – twierdzi Michał Nowakowski. – Dzięki temu łatwiej jest przyciągnąć do współpracy osoby, które nie tylko będą wierzyć we wspólny cel, ale również będą podzielać te same wartości.

Spraw, żeby członkowie Twojego zespołu dobrze się czuli – wyrażaj szczerze uznanie za wykonaną pracę, regularnie pytaj o opinię, wysyłaj czasami motywujące maile. Spędzaj czas z zespołem – odwiedzaj ich w biurach, sklepach, innych lokalizacjach. Pokaże to, że jesteś przystępny i dbasz o swój zespół. Im bardziej będziesz widoczny, tym łatwiejsza będzie Twoja rola lidera. 



Elena Pawęta

adiunkt w Kolegium Gospodarki Światowej SGH, specjalizująca się w zagadnieniach związanych z przedsiębiorczością międzynarodową; trener biznesu w zakresie przywództwa, komunikacji oraz przemawiania publicznego; organizatorka TEDxWarsawWomen

NAPISZ DO AUTORKI:

elena.paweta@gmail.com

#STREFA SZEFA

WYDARZENIE FIRMOWE OD ZAPLECZA



AUTORKA: Anita Kijanka

Firmowe eventy kojarzą Ci się tylko z filmem *Wyjazd integracyjny*? Najwyższy czas to zmienić! Mam nadzieję, że mój artykuł w tym pomoże.

Zacznę od podzielenia wydarzeń firmowych na dwa rodzaje. Pierwszy to eventy wewnętrzne, które służą głównie integracji pracowników, partnerów biznesowych i tworzeniu poczucia przynależności osób zainteresowanych przedsiębiorstwem. Druga grupa to oczywiście wydarzenia zewnętrzne, które mają na celu promocję biznesu, pokazanie wiedzy, jaką posiadają pracownicy, oraz rekrutację nowych osób.

Siła wewnętrznych wydarzeń

Od ponad dwunastu lat zawodowo zajmuję się komunikacją. Początkowo, kiedy jeszcze jako studentka rozpoczynałam swoją karierę, to właśnie w trakcie wyjazdów firmowych mogłam lepiej poznać osoby, z którymi pracowałam. Właśnie wtedy zrozumiałam jedną rzecz – nic tak nie integruje, jak wspólne rozmowy czy rytymki poza biurem.

W trakcie takich wydarzeń nie liczy się, czy jest się dyrektorem, stażystą czy menedżerem. Jesteśmy ludźmi – o czym moim zdaniem zbyt często zapominamy, wykonując codzienne obowiązki. Nie pamiętamy, że pracujemy z żywymi istotami, które mają swoje radości i smutki. Patrzymy na innych przez pryzmat stanowisk i wykonywanych zadań.

Wydarzenia integracyjne sprawiają, że zespół może poznać tę „ludzką” twarz osób, z którymi pracuje na co dzień. Dzięki temu późniejsze wykonywanie zadań jest łatwiejsze i bardziej skuteczne. Stanowisko, które zajmuje kolega z zespołu, nie paraliżuje innych już tak bardzo. Wbrew pozorom łatwiej jest ustalić wspólny kierunek działań, kiedy widzimy, że żaden z nas nie jest ideałem. Szczególnie kiedy zobaczymy, jak Kasia z HR fałszowała, śpiewając utwór Edyty Górniak w konkursie karaoke, a Andrzej z działu IT robi świetne babeczki z czekoladą.

Do takiego „odśniania” się w firmie zachęca m.in. Coyle Daniel w książce *The Culture Code*. To lektura, którą polecam każdemu, kto buduje zespół. Okazuje się, że pokazanie słabości w zespole sprawia,

że staje się on bardziej zgrany. Idealnie nadają się do tego właśnie wewnętrzne wydarzenia firmowe.

Oczywiście taki wypadek może ograniczyć się tylko do wyjścia na piwo, ale warto postarać się o bardziej zespołową integrację. Paintball, escape room, karaoke... Opcji jest mnóstwo! Nawet turniej gry w planszówki lub kalambury może być rewelacyjną metodą na integrację zespołu.

RAMKA 1



4R, czyli przepis na wydarzenia wewnętrzne w pigułce:

1. **Regularność** – np. raz na kwartał.
2. **Różnorodność** – im bardziej ciekawe, angażujące będą wydarzenia, tym więcej osób będzie w nich chciało wziąć udział.
3. **Rutyna** – idealnie by było, aby jakiś element wydarzeń firmowych był wspólny – tak, żeby stał się tradycją, np. turniej gry w lotki.
4. **Relaks** – powagę najlepiej zostawić tego dnia za biurkiem.

Moc wydarzeń zewnętrznych

Moim zdaniem nie ma lepszego sposobu na budowanie społeczności wokół firmy, jak właśnie za sprawą organizacji wydarzeń. Meet-upy, w trakcie których opowiadamy o zrealizowanych projektach i na które zapraszamy ciekawych prelegentów, to najlepsza metoda, aby zaangażować grupę odbiorców.

Nic nie zastąpi spotkania człowieka z człowiekiem. Jest kilka powodów, dla których chętnie uczestniczymy w eventach. Chcemy nauczyć się czegoś nowego, poznać przykłady ciekawych wdrożeń czy podpatrzeć, jak pracują inni. Chętnie też spotkamy się z innymi przedstawicielami branży, by porozmawiać o nowościach i kierunkach rozwoju.

Takie meet-upy, które połączą ww. elementy, szybko wpiszą się w eventową mapę danego miasta. Staną się też skutecznym →



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ jakie są zalety eventów wewnętrznych, a jakie zewnętrznych,
- ✓ dlaczego pokazanie słabości w zespole może przynieść pozytywne skutki.



narzędziem do rekrutacji pracowników oraz umożliwią weryfikację prowadzonej komunikacji firmy.

Dużym plusem takich wydarzeń jest też relatywnie niski koszt organizacji czy sala, którą często mogą być większe puby wyposażone w rzutnik i ekran oraz nagłośnienie. Catering może ograniczyć się tylko do napojów wykupionych na barze plus pizza.

RAMKA 2



Jak zorganizować event zewnętrzny:

1. Zdefiniuj cel wydarzenia.
2. Zadbaj o wybranie dnia i miejsca wydarzenia.
3. Poszukaj ciekawych prelegentów.
4. Pamiętaj o promocji w mediach społecznościowych.

A może własna konferencja?

Innym pomysłem jest zorganizowanie dużej tematycznej konferencji. W jej trakcie wystąpić powinni nie tylko przedstawiciele firmy, ale także zaprzyjaźnieni partnerzy biznesowi oraz klienci, którzy podzielą się swoim doświadczeniem. Tutaj nakłady pracy oraz czasu są dużo większe niż w przypadku mniejszego meet-upu. Dodatkowo, bez odpowiedniego planowania z wyprzedzeniem, musimy liczyć się z ryzykiem porażki i strat finansowych.

Ryzykowne może być organizowanie takiego wydarzenia w miesiąc lub dwa. Ciekawi prelegenci często dużo wcześniej mają już zapelnione kalendarze. Nie zapominajmy także o promocji! Im więcej będziemy my sami (a tym bardziej inni) mówić o naszej konferencji,

*Eventy mają różne oblicza,
ale niekwestionowaną zaletą ich wszystkich
jest fakt bezpośredniego kontaktu z ludźmi.*

tym lepiej! I oczywiście sukces wydarzenia jest tożsamy z sukcesem wizerunkowym firmy.

Siłą takich wydarzeń zewnętrznych powinna być merytoryka i zaproszeni eksperci, których nieraz trudno jest poznać gdziekolwiek indziej. Zbyt nachalna reklama usług firmy lub opowiadanie studium przypadku, który jest powszechnie znany w środowisku, może odwrócić się przeciwko nam. 



Anita Kijanka

właścicielka agencji Come Creations Group

na co dzień wkłada swoje serce w komunikację medialną firm zajmujących się najnowszymi technologiami; o rzeczach skomplikowanych mówi przystępnie w kreatywny sposób; pomysłodawczyni i organizatorka KielceCom, Wenusjanek i Strong Women in IT; z wykształcenia doktor nauk społecznych; fitness oraz wspinaczka górską to sporty, w których zetraca się bez reszty; w wolnym czasie pasjonatka życia, rozmów z ludźmi i sztuki; jej serce skradli Claude Monet i Auguste Rodin; marzy o domu we Włoszech; kocha tworzyć i tą emocją kieruje się w życiu, zarażając wszystkich wokół pozytywną energią

NAPISZ DO AUTORKI:

anita.kijanka@comecreationsgroup.pl

#STREFA SZEFA

TRANSFER WIEDZY, CZYLI JAK PRZEKAZYWAĆ WIEDZĘ W ROZPROSZONYCH SIECIACH HANDLOWYCH



AUTOR: Jakub Urbaniak

Wprowadzając do obiegu nową strategię, akcję promocyjną czy innowacyjny produkt, trzeba zadbać o to, aby pracownicy, którzy mają bezpośredni kontakt z klientem, otrzymali wszystkie niezbędne informacje i potrafili odpowiednio zrealizować założenia nowej kampanii. W przeciwnym razie projekt, który kosztował firmę wiele czasu i środków finansowych, może okazać się porażką.



Z ARTYKUŁU DOWIEZ SIĘ M.IN.:

- ✓ jak sprawić, by ustalona strategia zarządu faktycznie weszła w życie, a cele sprzedażowe były realne do osiągnięcia przez poszczególnych pracowników,
- ✓ jak przekazać rozproszonym handlowcom jednolite formy sprzedaży i nowe procedury pracy oraz zadbać o to, żeby chętnie je wdrażali.

Zarząd ma swoją strategię, raporty, wnioski produktowe i analizy, ale to od pracownika zależy, czy ta strategia odniesie sukces. Niestety, wielu menedżerów wciąż postrzega sprzedawców jako osoby, które przecież „tylko” sprzedają, zamiast jako osoby, które na co dzień używają wielu narzędzi i wykorzystują swoją wiedzę po to, aby zrealizować nasz wspólny sukces i budować przewagę rynkową. Ogromna różnica, prawda?

Obecna sytuacja przekazywania wiedzy często jest daleka od ideału

Pracownicy sieci handlowych są przesyleni informacjami. Trafia do nich zbyt wiele wiadomości o nowych promocjach, produktach, sposobach prezentowania towarów, nowych strategiach kontaktu z klientem, udoskonaleniach, gadżetach... A w tym wszystkim muszą się oni odnaleźć (często pozostawieni sami sobie ze swoją niewiedzą) i realizować codzienne, zawodowe obowiązki, z których są rozliczani. Brakuje tu miejsca na zrozumienie słuszności odgórznej strategii, nie mówiąc już o wdrażaniu jej założeń w życie i wyrabianiu odpowiednich nawyków.

Model informowania pracowników przez sieci obecnie opiera się głównie na trzech metodach – przyjrzyjmy się nieco bliżej każdej z nich. Pierwsza polega na przekazywaniu wiadomości za pomocą **maili, biuletynów, papierowych gazetek**. Sprzedawca przeczyta

komunikat i za chwilę może o nim nie pamiętać, a tym bardziej zapomnieć o stosowaniu go w codziennej pracy. Druga metoda odnosi się do skorzystania z pomocy **wewnętrznych lub zewnętrznych trenerów**, którzy odwiedzają poszczególne punkty lub organizują zbiorowe szkolenia. Takie działania odrywają pracowników od obowiązków, co więcej – terminy szkoleń są uzależnione od kalendarzy trenerów, często też nie wszyscy mogą w nich uczestniczyć. Trzeci sposób to **wprowadzanie zmian w systemie bonusowym**. Premie za osiągnięcia są wypłacane po upływie jakiegoś czasu, najczęściej miesiąca, kwartału – więc dana osoba nie jest w stanie bezpośrednio łączyć otrzymanej nagrody z konkretnymi zachowaniami, za które jest nagradzana.

Jeśli czynności nie są powtarzane, to się nie utrwalają

Wróćmy na chwilę do tematu szkoleń. Jako przykład weźmy nawet dwa dni przeznaczone na kurs (tylko dwa – a kto pracuje w tym czasie?). Ile z tej wiedzy zostanie nam w głowach po tygodniu? No właśnie. Nawet jeśli robimy 1% danej aktywności, ale codziennie, ma to większy sens, niż jeśli wykonujemy ją dłużej, ale rzadko. Czas na kolejną ciekawostkę – choć jest ona z nieco innej dziedziny, doskonale obrazuje przykład wartości, jakie niesie nauka przez dawkanie wiedzy.





Grupa badaczy przeprowadziła eksperyment na początkujących lekarzach. Uczyli się oni pracy na małych naczyniach krwionośnych. Pierwszy zespół odbył całonocne szkolenie. Drugi pracował na tym samym materiale, ale naukę rozłożono na kilka bloków, realizowanych z tygodniowymi odstępami. Różnice w osiąganych wynikach były widoczne od razu (test), ale najwięcej pokazał egzamin praktyczny przeprowadzony po miesiącu. Udowodnił on zdecydowaną przewagę nauki rozproszonej.

Jeśli chcesz utrzymać się na powierzchni, musisz być gotowy na zmiany

Na rynku sieci handlowych, gdzie panuje coraz większa konkurencja, nie można zapominać o tym, że raz zdobyta pozycja nie daje stałego miejsca na podium. Odpowiednio **szybkie i efektywne reagowanie na zmiany** często decyduje o tym, kto zdobędzie klientów. Zyskują ci, którzy sprawniej wprowadzają nowe usługi, rozwiązania oraz promocje i potrafią je zaprezentować w atrakcyjny sposób. Duże znaczenie ma także sama transformacja sieci sprzedażowych i położenie nacisku na elementy, które sprawdzają się w przypadku konkurencji (np. punkty wymienne na maskotki, książki kucharskie, oferowanie kawy czy hot-dogów). Wygra ten, kto szybko dostrzeże potrzeby zmian i już wcześniej będzie na nie przygotowany. Na szczęście, świadomość zmian, które faktycznie są możliwe do osiągnięcia za pomocą małych kroków, dostrzega coraz więcej firm.

Aby wprowadzanie zmian poszło po myśli zarządu i było widoczne w skali całego przedsiębiorstwa, nowy pomysł, np. zwiększenie liczby kart lojalnościowych, wymaga zmiany zachowania tysięcy

osób. Podążając za tym przykładem, sprzedawca podczas obsługi klienta powinien wspomnieć o możliwości skorzystania z karty lub jej założenia – najlepiej dodać jeszcze kilka korzyści wynikających z takiego rozwiązania. Żeby pracownik faktycznie wykonał taką czynność, musi odpowiednio:

- ▶ ocenić klienta (czy mógłby być zainteresowany kartą, czy ma czas na przedłużenie transakcji),
- ▶ „ubrać w słowa” zalety produktu i sytuacji, w jakich karta może się przydać,
- ▶ zapewnić, że jej założenie nie zajmie wiele czasu,
- ▶ upewnić klienta w przekonaniu, że korzystanie z systemu lojalnościowego jest bardzo proste, a także intuicyjne.

Sporo tego, prawda? A czasu niewiele, bo kolejka coraz większa. Na interakcję z klientem mamy najczęściej od kilku do kilkudziesięciu sekund. Właśnie ze względu na ograniczenie czasowe propozycja musi zostać złożona szybko i konkretnie. Wdrożenia nowej strategii i przekazania wiedzy nie ułatwia ogromna skala zespołu sprzedażowego i jego geograficzne rozproszenie. Weźmy jeszcze pod uwagę, że opisany schemat postępowania powinno złożyć klientom w określony sposób kilka tysięcy sprzedawców w całym kraju. Jak szybko można nauczyć pracowników odpowiedniego postępowania? Jak przekonać ich do wprowadzenia zmian w swoim zachowaniu?

Życie osobiste a sfera biznesowa

Osoby odpowiedzialne za dostarczenie do sieci handlowej nowej technologii powinny być świadome tego, że ogromnym wyzwaniem

(oczywiście poza konkurencją i przeciążeniem informacyjnym) jest **dotarcie do pracowników za pomocą odpowiedniego narzędzia**. Czyli takiego, z którego z chęcią będą korzystał, ponieważ zostanie przez nich zaakceptowane. Współcześnie każdy z nas (choćby często nie zdajemy sobie z tego sprawy) w jakiś sposób koegzystuje ze sztuczną inteligencją i technologiami. Ćwiczymy wg zaleceń wirtualnego trenera, jemy to, co podpowie telefon, jedna aplikacja wybiera nam optymalną trasę przejazdu, a jeszcze inna sugeruje, jaki prezent sprawiłby przyjemność bliskiej osobie. Mając świadomość tego, jak ludzie kochają wszelkiego rodzaju nowości i aplikacje, nic nie stoi na przeszkodzie, aby wykorzystać tę wiedzę w sferze biznesowej.

Jak technologia może pomóc w przekazywaniu wiedzy?

Może być ona pomocna we wprowadzeniu systemu utrwalającego wiedzę, opartego na tym, co jest atrakcyjne dla użytkownika, co potrafi go zaangażować i zachęcić do działania. Doskonale sprawdza się tu system delegowania zadań „małymi krokami” i praca na mechanizmach behawioralnych, bazujących na osobistej historii zdobywania wiedzy przez wypracowanie odpowiednich nawyków. W One2tribe wykorzystujemy mechanizmy, które zawierają w sobie **schematy na gród i wpływu społecznego**. W dużym skrócie ich efekt polega na tym, że z ochotą wykonujemy czynności, za które otrzymamy gratyfikację. Najlepiej jest, jeśli sam moment nagradzania nastąpi w możliwie jak najkrótszym czasie od wykonania danej czynności. Dzięki takiemu podejściu zdecydowanie łatwiej jest wprowadzać pożądane nawyki do codziennego działania, ponieważ nasz mózg zauważa, co mu się opłaca. Dajemy wówczas nagrodę w postaci punktów od razu po wykonanej czynności. Mechanizm wpływu społecznego polega natomiast na porównywaniu siebie z innymi i czerpaniu inspiracji od liderów – osób, których praca cieszy się uznaniem w danym zespole. Jeśli liderowi udało się sprzedać ciężko zbywalny produkt i podzieli się informacją, w jaki sposób to zrobić, to znaczy, że osiągnięcie tego jest na wyciągnięcie ręki, jeśli będzie się postępowało wg udzielonych wskazówek.

CASE STUDY:



Ciekawa historia wydarzyła się w salonach jednego z czołowych operatorów sieci komórkowej. Do sprzedaży trafiły nowe modele telefonów, które nie mogły znaleźć nabywców, poza dosłownie kilkoma salonami w całej Polsce. Żeby poznać sekret sprzedaży pracujących tam handlowców, poprosiliśmy ich o podzielenie się wiedzą na temat sposobu oferowania tego modelu swoim klientom na dostarczonej przez One2tribe platformie. Okazało się, że tych kilku handlowców dostrzegło cechy produktu, o jakich nie mówiły materiały informacyjne, a mianowicie że te modele doskonale nadają się dla najmłodszych użytkowników. Później, kiedy pozostali sprzedawcy przedstawiali telefony właśnie w tym kontekście, rozchodziły się jak świeże bułeczki.

Zachowania idą w parze z AI

Stosowane przez nas rozwiązania wynikają z połączenia rzetelnych analiz behawioralnych z matematyką. Wiemy, jak zmieniać zachowania ludzi trwale, a nie tylko „na chwilę”. Dodatkowym atutem tych systemów jest **zastosowanie mechanizmów sztucznej inteligencji**. Dzięki nim aplikacja zdobywa wiedzę o preferencjach i zachowaniach konkretnego użytkownika, więc otrzymuje on wyłącznie zadania odpowiednie dla niego. Pracownik jest zmotywowany i chętnie podejmuje kolejne wyzwania, ponieważ są one dostosowane do jego możliwości, a jednocześnie utrwała wiedzę i wdraża ją w praktyce, wypracowując przy tym odpowiednie nawyki.

Zarząd ma swoje strategie, raporty, wnioski i analizy, ale to od pracowników zależy ostateczny efekt. Niestety, wielu menedżerów wciąż postrzega handlowców jako osoby, które przecież „tylko” sprzedają, zamiast jako tych, którzy na co dzień używają wielu narzędzi i wykorzystują swoją wiedzę po to, by realizować wspólny cel i budować przewagę rynkową. Ogromna różnica, prawda?

Podsumowanie

Wprowadzanie jakichkolwiek zmian, które dotyczą ludzkich zachowań, jest domeną psychologii. W przypadku niewielkich zespołów wystarczy doświadczony menedżer i wypracowany system komunikacji. Natomiast, gdy skala firmy rośnie, a do tego dochodzi rozdrobnienie geograficzne, warto zastanowić się nad wykorzystaniem połączenia psychologii z technologią. Wtedy strategia zarządu dociera sprawnie do odpowiednich osób i w ten sposób jest skutecznie realizowana.



Jakub Urbaniak

head of the product design One2tribe

odpowiedzialny za strategię produktową i rozwój platformy Tribeware, służącej do wprowadzania masowych zmian zachowań pracowników; wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu projektami, produktami, zespołami i firmami powoduje, że pełni też funkcję senior consultant; wcześniej związany z branżą IT (Matrix.pl S.A.), mediami (ZPR, Bauer) i reklamą (MRM/McCann i MobiMe); absolwent Wydziału Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego i MBA Akademii Koźmińskiego

NAPISZ DO AUTORA:

jurbaniak@one2tribe.pl

#STREFA SZEFA

EMPLOYER BRANDING

POSTAW FUNDAMENTY, BY SPRZEDAŻ ROZKWITŁA



AUTORKA: Karolina Dolaś

Employer branding podejmuje się, aby osiągnąć przynajmniej jeden z dwóch celów: obniżyć rotację pracowniczą i wesprzeć rekrutację. Korzyści, jakie poprawa tych dwóch procesów niesie dla wszystkich obszarów działania firmy, w tym sprzedaży, są jednak zwykle mocno niedoceniane.



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ jakie korzyści może przynieść prawidłowo wdrożony *employer branding*,
- ✓ co najczęściej kosztuje prawie każdą firmę na świecie,
- ✓ co może zwiększyć zadowolenie pracowników.

Dlatego właśnie chciałabym Wam opowiedzieć, jak reputacja pracodawcy przekłada się na wydajność pracowników, jakość produktu i realizację celów sprzedażowych oraz dlaczego tak wiele firm, mimo zaangażowania znaczących środków, ponosi na tym polu spektakularne porażki.

Jak *employer branding* wiąże się z jakością produktu, obsługą klienta i płynnością finansową firmy?

Tak, to nie żart. Prawidłowo wdrożony *employer branding* może przynieść firmie szereg wymiernych korzyści skutkujących poprawą EBIT-u i to zarówno przez obniżenie kosztów, jak i zwiększenie przychodów. W tym tekście chcę pokazać Ci przede wszystkim te dwa aspekty (ale *employer branding* ma wiele wymiarów, więc jeżeli będą one dla Ciebie interesujące, odwiedź proszę mojego bloga: <http://bit.ly/3afxcNu>).

Koszty pracy są zawsze jednym z najwyższych, o ile nie najwyższym, wydatkiem w każdej firmie. Wydaje się więc logiczne, że każda zmiana w tym obszarze przyniesie widoczne rezultaty, a *employer branding* nie się ze sobą aż dwie istotne zmiany.

Po pierwsze, możesz taniej zatrudniać lepszych pracowników. Według danych CareerBuilder 67% pracowników zaakceptowałoby wynagrodzenie niższe o co najmniej 8%, gdyby ich firma miała opinię bardzo dobrego pracodawcy. Biorąc pod uwagę średnie wynagrodzenie w Polsce, w skali roku, daje to ponad 5 tys. zł na pracownika. Jeżeli więc Twoja firma ma 100 pracowników, to na koniec roku będziesz mieć 500 tys. zł do zagospodarowania.

Po drugie, samo prowadzenie rekrutacji i wdrażanie nowych pracowników to ogromny koszt. Szacuje się, że jest to od 30 do nawet 200% wynagrodzenia rocznego pracownika (Philips JJ., Edwards L., 2009). Dokładna kwota zależy od specyfiki branży i stanowiska, ale nawet to 30%, czyli średnio 18 tys. zł rocznie na pracownika, pomnożone przez liczbę nowych pracowników to kwota niebagatelna.

Tak wysoki poziom wydatków wynika z tego, że koszty rekrutacji to nie jest, tak jak się powszechnie uważa, tylko cena ogłoszenia i czas potrzebny

na ocenę kandydatów. Są to również wydatki na rekrutację, ale nie wszystkie koszty, jakie ponosi firma w związku z wymianą pracownika. Do tych trzeba też zaliczyć m.in.:

Koszty przed odejściem:

- ▶ spadek zaangażowania osoby, która podjęła decyzję o odejściu z pracy,
- ▶ czas, który osoba odchodząca poświęci na przekazanie swojej wiedzy i obowiązków,
- ▶ czas zarówno osoby odchodzącej, jak i zespołu, poświęcony na pożegnania i rozmowy o zmianie pracy.

Koszty poszukiwań nowego pracownika:

- ▶ koszt przygotowania i emisji ogłoszeń o pracę,
- ▶ czas potrzebny na selekcję napływających aplikacji,
- ▶ czas potrzebny na rozmowy kwalifikacyjne oraz *assessment center* (często po kilka spotkań),
- ▶ czas potrzebny na sprawdzenie referencji, uzgodnienie warunków z wybraną osobą oraz przygotowanie umowy.

Koszty wdrożenia do pracy:

- ▶ czas, jaki osoba poświęci na zapoznanie się z firmą, obowiązkami i procedurami,
- ▶ czas innych pracowników potrzebny na przeszkolenie nowej osoby,
- ▶ w niektórych przypadkach koszt zakupu indywidualnych pomocy w pracy, np. ubrań służbowych czy własnych słuchawek dousznych,
- ▶ czas przestoju w wykonywaniu niektórych obowiązków (jeżeli stary pracownik odszedł, a wciąż trzeba czekać na nową osobę),
- ▶ tymczasowe obciążenie pozostałych pracowników obowiązkami osoby odchodzącej,
- ▶ utracone korzyści związane z tym, że nowy pracownik przez określony czas nie będzie osiągał wyników tak dobrych, jak osoba, która odeszła,

- ▶ spadek satysfakcji klienta (wewnętrznego lub zewnętrznego) spowodowany niższym poziomem obsługi wywołanym przez odejście pracownika.

Jak zatem widać, korzyści płynące z dobrego wizerunku pracodawcy są wymierne. Z jednej strony uwalnia znaczące środki finansowe, a z drugiej pozwala Ci budować bardziej doświadczony i zgrany zespół złożony z wyższej klasy specjalistów. Co ważne, lepszy zespół może poświęcić więcej czasu np. na podnoszenie jakości produktu czy poprawę jakości obsługi klientów, bo ma mniej obowiązków związanych z wdrażaniem nowych pracowników. *Win-win-win*.

Czemu proste rozwiązania zawsze są takie trudne?

Czy *employer branding* pomoże rozwiązać wszystkie kluczowe problemy firmy od rotacji pracowniczej (bo pracownicy nie będą chcieli odchodzić), przez jakość produktu (bo lepsi specjaliści uczynią go lepszym) po efektywność sprzedaży (bo będzie ją prowadził bardziej doświadczony i zaangażowany zespół)? Zaskakująco... tak, o ile nie popełnisz jednego, podstawowego błędu – nie potraktujesz budowania wizerunku pracodawcy jako akcji wizerunkowej.

Być może przez nazewnictwo wiele firm traktuje *employer branding* jako... branding. Utożsamiają go z działaniami PR, programami benefitowymi, wyjazdami integracyjnymi, motywacyjnymi systemami wynagrodzeń itp. Nie chodzi tu o to, że działania te nie są ważne, bo są i wszystkie mają swoje miejsce, zarówno w budowaniu wizerunku pracodawcy, jak i dobrej atmosfery w firmie. Niemniej jednak, jeżeli pracodawca nie będzie uwzględniał podstawowych potrzeb pracowników, to zostaną one odebrane jako powierzchowne i nieszczerze.

Tymczasem najprostszym sposobem na bycie postrzeganym jako dobry pracodawca jest... bycie dobrym pracodawcą. Adresowanie w polityce pracowniczej takich potrzeb pracowników, jak:

- ▶ satysfakcja z pracy,
- ▶ niski poziom stresu,
- ▶ poczucie pewności pracy,
- ▶ adekwatny zakres obowiązków,
- ▶ właściwy i spójny sposób zarządzania organizacją

są o wiele ważniejsze niż karnet na basen czy skrzynka owoców, z których skorzysta tylko część pracowników.

Dobrym przykładem tego, jak można celnie prowadzić *employer branding*, jest McDonald's. Firma ta ma świadomość, że dla jej pracowników najbardziej istotną kwestią jest czas pracy. Zatrudnia młodych ludzi, często studentów, dla których możliwość samodzielnego ustalenia godzin pracy tak, aby nie kolidowały z zajęciami na uczelni, to podstawa. Inaczej w ogóle nie podejmą pracy lub szybko z niej odejdą, a bez pracowników nie ma mowy o realizacji założonych celów sprzedażowych. No i rotacja oznacza koszty. Dodatkowo, McDonald's

szeroko promuje w mediach możliwość samodzielnego zarządzania swoim czasem pracy, by przyciągnąć nowych pracowników.

Ale chęć kreowania własnych warunków zatrudnienia nie jest wyłącznie specyfiką jednej firmy. Faktem jest, że szczególnie dla młodszych pokoleń zapewnienie odpowiedniego *work-life balance* to kluczowy aspekt postrzegania pracodawcy. Można to osiągnąć przez odpowiednie planowanie czasu pracy, tj. takie, które uwzględni preferencje co do godzin zajęć, bez obciążania zmianami zbyt długimi (bo to obniża i efektywność pracy i morale pracowników), bez nagminnego planowania pracy na weekend czy wieczory (bo pracownicy też chcą mieć życie rodzinne) i w końcu bez nagłych i częstych zmian w grafiku (bo pracownicy muszą mieć możliwość planowania czasu prywatnego na więcej niż 2 dni do przodu).

Kluczowym, lecz często ignorowanym aspektem wpływającym na wizerunek firmy w oczach obecnych i potencjalnych pracowników jest przestrzeganie prawa pracy. Czy pamiętasz, jaką złą sławą okryła się kilka lat temu sieć Biedronka, kiedy do mediów wyciekła informacja o łamaniu tam przepisów Kodeksu pracy? Firma Jeronimo Martins wyciągnęła jednak wnioski i poprawiła sposób zarządzania w tym zakresie. Postawiła też na lepszą komunikację (wewnętrzną i zewnętrzną), aby w przyszłości wcześniej wykrywać przejawy nadużyć. Na odbudowę wizerunku wydano wtedy mnóstwo pieniędzy. Właściciel sieci rozumiał jednak, że bez tej inwestycji nie ma szans na osiągnięcie tak spektakularnych wyników, jakie obecnie notuje sieć.

Na obu powyższych przykładach widać też wyraźnie, że mitem jest, jakoby interesów pracowników i celów firmy nie dało się pogodzić. Niedawno internet obiegała informacja, że sieć CCC będzie ustalała grafiki pracy swoich pracowników, wykorzystując w tym celu sztuczną inteligencję. Harmonogramy mają być zgodne z Kodeksem pracy, uwzględniać wszystkie prośby grafików pracowników i zapewniać optymalną obsadę niezbędną do realizacji założonych celów sprzedażowych przy możliwie najniższym koszcie.

Podsumowanie

Jak widać, *employer branding* to nie tylko łatwiejsza rekrutacja i mniejsza rotacja zatrudnionych. Skuteczne działania dają rzeszę zadowolonych pracowników, co przekłada się i na klientów, czyli sprzedaż, i na oszczędności. Ale nie ma nic za darmo. Jeżeli chcesz, aby pracownicy troszczyli się o Twoją firmę, to najpierw Ty musisz zatroszczyć się o nich. 



Karolina Dolaś

pomysłodawczyni, założycielka i CEO firmy Grafik Optymalny, korzystając ze swojego wieloletniego doświadczenia menedżerskiego, zdobytego m.in. w firmach Inditex, H&M czy Amrest, stworzyła system automatyzacji planowania czasu pracy, obejmujący też wiele inne procesów HR, zaangażowana także w projekty Google Residency, Microsoft Store of the Future i Factory of the Future

NAPISZ DO AUTORKI:

karolina.dolas@grafikoptymalny.pl

#SPRZEDAŻ NA SZPILKACH

CZY KOBIECIE WYPADA SIĘ SPRZEDAĆ?



AUTORKA: Monika Bartkowiak

Zapewne kiedy się urodziłaś, nikt nie myślał o Tobie, że oto narodził się handlowiec. Raczej rodzice myśleli, że oto rośnie przyszła pielęgniarka, lekarka, piosenkarka. Zapewne nie mówili: „Oto przedsiębiorca”. Nawet te słowa są dość „męskie” w brzmieniu. Zatem zamiast zastanawiać się, czy nam kobietom wypada się sprzedać, pomyślmy, czy my w ogóle potrafimy to zrobić?



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ jakie błędy popełniamy, przedstawiając swój biznes
- ✓ jak społeczeństwo i najbliższe otoczenie wpływa na naszą mentalność biznesową

Gdy ktokolwiek pyta mnie, czym się zajmuję, odpowiadam żartobliwie: sprzedaję siebie. Zwykle obserwuję konsternację, szczególnie na twarzach mężczyzn, bo przecież brzmi to dwuznacznie. Coś tu nie pasuje: nie ten garnitur, nie ten makijaż? No, nie pasuje! Więc jak tak można o sobie mówić? Ano można! Mówię absolutną prawdę. Przecież sprzedaję swoje usługi, wiedzę, umiejętności, 22-letnie doświadczenie. Więc w zasadzie to ja jestem produktem, czyż nie? Oczywiście kontynuując moje przedstawianie się, wszystko staje się jasne i niewątpliwie zostaje zapamiętana – nawet takim zwykłym żartem. A przecież mogłabym odpowiedzieć:

Przykład 1. „Jestem trenerem sprzedaży”

W wolnym tłumaczeniu (czyli co myśli klient) mówię o sobie, że jestem ketchupem na półce w Tesco, stoję obok tysiąca innych i niczym się nie wyróżniam. No, może tylko i wyłącznie stoikiem, ceną, etykietą – jeśli ktoś będzie chciało się ją czytać. Sprzedałam się? Wątpię.

Przykład 2. „Prowadzę sklepik odzieżowy”

Tak fatalnie umniejszałam pozycję mojego sklepu – „sklepik”, znów postawiłam siebie w szeregu z innymi i w umyśle klienta ginę wśród gigantów sieciowych, którzy wyznaczają trendy. Więc nawet jeśli mój sklep jest autorski i z konkretnym przekazem – nie sprzedawałam się.

Przykład 3. „Pomagam klientkom zachować zdrowy wygląd”

Tu bawię się w sanitariuszkę – bo zauważ, że wszyscy wszystkim pomagamy. Więc słychać tu minimalny język korzyści, ale w obliczu, że każdy każdemu pomaga, nie wyróżniam się zbytnio, nawet jeśli moje metody wpływania na zdrowie innych są z kosmosu.

Przykład 4. „Pracuję w firmie, która jest liderem na rynku nieruchomości”

I wyobraź sobie, że klient w tym czasie zatyka uszy na słowo „lider” – bo każdy mówi o osobie, że jest najlepszy w swojej branży. A to już nie działa.

W sprzedaży nie chodzi o to, aby głośno krzyczeć, mówić tylko o sobie i o swoim produkcie, ale o to, aby pokazać klientowi wartość. Niemniej, aby tę wartość zbudować, najpierw musimy zbudować ją w nas samych.

Niestety, nie każda z nas ma w sobie to poczucie, że trzeba się sprzedać. Przecież nasze mamy czy babcie pakowały nam do głowy „powściągliwość”, „skromność”, „nie wypada” itd., a w rezultacie otrzymałyśmy biznesową bezradność. Tak więc, teraz uczymy się „chodzić” w biznesie. Cudne jest jednak to, że mamy takie możliwości i wiedza jest na wyciągnięcie ręki!

To cudowne, że powstały liczne kluby dla kobiet, spotkania networkingowe, szkolenia dedykowane kobietom. Często czytam nagłówki artykułów, tytuły e-booków czy szkoleń, np. „kobieta sprzedawca”, „sprzedaż bez sprzedawania” itp. Ja w tym czytam: „nie umiemy sprzedawać”. Niestety 80% kobiet interesuje się takimi sloganami. Czy to oznacza, że nie potrafimy sprzedawać? To przecież jakiś absurd! Potrafimy, i to bardzo dobrze! Dlaczego zatem wciąż wierzymy, że jest jakaś dziwna różnica między światem męskim i damskim? Na co dzień pracuję z kobietami i mężczyznami i wiem, że obie płcie stosują te same metody zarabiania pieniędzy.

Ponieważ całe życie wmawiano nam, że prośenie o swoje to egoizm, to nauczyłyśmy się stawiać czyjeś dobro przed naszym. Może dlatego kobiety trenerki skupiają się na metodzie „sprzedaż bez sprzedawania”, upatrując w tym nowego trendu. Którego tam nie ma.

Czym powinna być „sprzedaż bez sprzedawania”? Nie wychylaj się przed szereg, bądź cicho, nie proś o zamówienie, bo to „niedamskie”, nie bądź agresywna, kobiecie nie wypada, nie walcz o swoje, nie negocjuj itp., itd. Czyli lepiej nie otwieraj własnego biznesu, bo bez sprzedawania się nie da!

Oczywiście, że sprzedaż to nie jest agresywna walka z klientem! To nie są sztuczki i tricki, w które musisz się uzbroić po zęby. Sprzedaż to przede wszystkim Twoja wartość, którą musisz pokazać klientowi. Sprzedaż to szczerść wobec klienta, co często myli się z byciem „lubianym”. Sprzedaż to także proszenie o zamówienie! Bo jeśli Ty nie poprosisz klienta o zamknięcie sprzedaży, zrobi to Twoja konkurencja. Sprzedaż to pieniądze, trzeba znać swoją wartość i zgłębić tajniki prowadzenia biznesu, inaczej koszty zjedzą Cię żywcem i świat biznesu stanie się brutalny. Dlatego warto wierzyć i uczyć się pokazywania swojej wartości, zamiast wierzyć w mity o biznesach bez sprzedaży – takich nie znam.

Mentalna siła kobiet

Kobiety budują swoją mentalną siłę w ten sam sposób jak mężczyźni. Tu płeć nie ma znaczenia. Kiedy natomiast mówimy o działaniu biznesowym, tu dostrzegamy przepaść. Panie mają pewne nawyki, których powinno się w biznesie wystrzegać. Nasza kultura, presja społeczna, oczekiwania, wychowanie – to wszystko sprawia, że pielęgnujemy w sobie zachowania, które skrzętnie utrudniają nam prowadzenie biznesu czy sprzedaży. Czyli czego tak naprawdę nie powinniśmy robić?

1. Nie porównuj siebie do innych – porównywanie siebie, swoich działań, liczby lajków na FB do kogoś innego sprawia, że tracisz wiarę w siebie i swoje możliwości. Jedyną osobą, do której powinnaś się porównywać, jesteś Ty sama z wczoraj.
2. Nie dąż do perfekcji – może brzmieć to dziwnie, lecz kobiety często czekają na moment, w którym będą gotowe. A ten moment nie nastąpi nigdy. To tak samo jak nauka języków obcych, im więcej wiesz, tym wiesz mniej. Uczysz się cały czas, więc tak samo jest w biznesie. Nie ma idealnych momentów, Twój idealny czas to ten, w którym zaczynasz z tym, co masz. Błędy to też etap nauki, więc pozwól sobie na nie.
3. „Moje serce jest za słabe” – często boimy się skrzywdzenia, twierdząc, że jesteśmy zbyt emocjonalne, słabe. Przez to uciekamy od stresujących sytuacji, boimy się ekspozycji społecznej. W ten sposób nie budujemy swojej marki osobistej. Pomyśl, że sprzedaż to gra, nawet jeśli coś pójdzie nie po Twojej myśli, to co z tego? To nie jest Twoje prywatne życie, mąż Cię nie wyrzuci z domu, to tylko jeden klient, który mówi NIE.
4. „Muszę to wszystko przemyśleć, poukładać” – znasz to? Myślisz i myślisz, i stoisz w miejscu. Takim myśleniem można jedynie doprowadzić się do depresji. Więcej energii kosztuje Cię ciągła analiza niż faktyczne działanie. Zaczniij rozwiązywać ewentualne problemy, jeśli nawet się pojawią – faktyczne działanie pochłania znacznie mniej energii niż stanie w miejscu i zamartwianie się.
5. „To dla mnie za duże wyzwanie” – a kto dał Ci prawo do oceniania? Same podcinamy sobie skrzydła, twierdząc w ten sposób. Najpierw spróbuj, potem oceniaj.

6. Myśl *outside the box* – nawet jeśli społeczeństwo przypina Ci łatkę Matki Polki, a Ty czujesz, że możesz inaczej – zrób to. Twój biznes, Twoje rachunki, Twoje życie są znacznie ważniejsze niż opinia społeczna.
7. Nie potrafimy być „nad” – klasyczny przykład tego zjawiska widać w rodzinie, kiedy to mąż jest od zarabiania, a żona od... no właśnie, od czego? Co stoi na przeszkodzie, aby to żona zarabiała więcej, jeśli ma ku temu przesłanki i pomysły? Tylko się cieszyć.
8. Nie pozwól innym podcinać Ci skrzydeł – nie pozwól, aby krytyka za-trzymała Twój rozwój czy biznes. Nie potrzebujesz nikogo, aby uwie-rzyć w siebie, dopóki sama w siebie nie uwierzysz.
9. Nie obwiniaj się – nawet jeśli coś pójdzie nie tak, nie oskarżaj się. Lepiej powiedz: „Podjęłam złą decyzję”, zamiast: „Jestem złą osobą”, „Ja się do tego widocznie nie nadaję” – na błędach też się uczymy.
10. Nie siedź cicho – jeśli ktoś nadużywa swoich mocy, nie oznacza to, że jesteś słaba – to od Ciebie zależy, co zrobisz i co wybierzesz dla siebie, jak zareagujesz. Nie siedź natomiast cicho, bo będziesz tego żałowała.
11. Zmiany są OK – nawet jeśli masz 60 lat i ochotę na zmianę, zrób to! Marzysz o innym zawodzie lub własnej firmie? Lepiej późno niż wcale.
12. Chwal się! – kobiety mają tendencję do zaniżania swoich umiejętności. Widać to choćby przy klasycznym przyjmowaniu komplementów, kiedy ktoś nam mówi: „Ładna sukienka” – odpowiadamy: „Stara, ma już 2 lata”. Przestań się martwić tym, że ktoś odbierze Cię jak arogantkę, docień siebie, swoją pracę – wtedy ktoś doceni Ciebie.

Zbuduj własną mentalną siłownię – na koniec dnia ważne jest, aby zbudować swoją mentalną siłę. Każdy to potrafi. Sprawdź, co się udało, po-chwal się za to, przyjrzyj się elementom, które zasługują na poprawę. Pracuj sprytnie, co nie znaczy ciężko. Porzuć złe nawyki i wykorzystaj swoją siłę, aby dobrze się sprzedać. 

WARTO DOCZYTAĆ:

- Ronald B. Adler, Lawrence B. Rosenfeld, Russell F. Proctor II, *Relacje interpersonalne*, Poznań 2014.
- Robert B. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi*, Gdańsk 2012.
- Jeremy Cassell, Tom Bird, *Skuteczna sprzedaż, czyli techniki najlepszych handlowców*, Warszawa 2011.



Monika Bartkowiak

właścicielka Centrum Rozwoju Sprzedaży; praktyk, trener biznesu; wykładowca uczelni wyższych; pasja sprzedaży to misja, którą z radością dzieli się z innymi; na koncie ma 22 lata w sprzedaży, 300 zadowolonych klientów i 3500 przeszkolonych sprzedawców; prowadzi bloga www.monikabartkowiak.com/blog

NAPISZ DO AUTORKI:

monikabartkowiak@icloud.com

#ZAPYTAJ SPECJALISTĘ

BIZNES TO LUDZIE, A LUDZIE TO RELACJE



ROZMAWIAŁA: Agnieszka Zwolan

Wywiad z Joanną Malinowską-Parzydło, executive partner w firmie doradczej Younicorn, autorką bestsellera *Jesteś marką. Jak odnieść sukces i pozostać sobą* oraz innowacyjnej książki *Zespół wygrany czy przegrany? W co grają ludzie w firmach*.

– Na początek proszę powiedzieć parę słów o swojej najnowszej książce. Skąd pomysł na nią? Jak długo powstawała? Do kogo jest kierowana? I... w co grają ludzie w firmach?

Pomysł na tę książkę powstawał przez wiele lat mojej pracy zawodowej, kiedy jako dyrektor komunikacji, a potem, nieco z przypadku, dyrektor personalny przyglądałam się uważnie ludziom w firmie. I nie mogłam się nadziwić, czemu czasem z determinacją wartą czegoś wielkiego, psują sobie relacje, wątroby i radość życia. Na własne życzenie, aktywnie lub pasywnie, współtworzą mało „ekologiczne” środowisko pracy, w którym spędzają większą część życia.

Równocześnie, odkąd postanowiłam pracować dla korporacyjnych liderów jako zewnętrzny doradca, słyszę w wielu firmach te same „mantry” pracowników i menedżerów: „Łatwo Ci mówić, Joasiu, żeby coś zmienić, ale my nie mamy wpływu na decyzje globalnej centrali, na korpo, na zarząd, na komunikację w firmie”. Te same przekonania z równą wiarą głoszą liderzy małych zespołów, co dyrektorzy kluczowych obszarów biznesowych.

Nie zamierzam dyskutować z przekonaniem ludzi. Moja praca doradcy i trenera biznesu polega jednak na pomaganiu im w zwiększaniu zakresu wpływu na biznes i wyniki. Dlatego celem tej książki jest skupienie uwagi liderów i pracowników na tym, na co bezdyskusyjnie każdy ma wpływ, tj. na relacjach we własnym zespole i na często nieuświadomionych scenariuszach, skutkujących międzyludzkimi grami, które prowadzą na ciemną lub jasną stronę zespołowego życia.

Zespół wygrany czy przegrany wraz ze stanowiącym jego część *Atlasem gier (nie tylko) korporacyjnych* pokazuje lepsze lub gorsze efekty wyboru scenariuszy i gier. Jedne skutkują zaufaniem i dobrymi międzyludzkimi relacjami, a drugie tworzą m.in. więzienie i żal za utraconą przeszłością (gra „Twierdza zapomnienia”), nieustanne pole bitwy (gra „Mordor”), folwark (gra „Plantacja niewolników”) lub dwór



rozdanych ról opisany w grze „Władca Marionetek”. Atlas prezentuje osiem gier z ciemnej strony i cztery gry z #JasnaStronaZarządzania. Wszystkie te gry obserwowałam na żywo, a historie opisane jako кейсы w każdej grze są wzięte z biznesowego życia.

Podsumowując, chciałoby się powiedzieć, że ludzie grają w piekło lub niebo. Choć jako praktyk biznesu, trzymający się ziemi i strategii, uważam, że po jasnej stronie gramy o zaufanie i zaangażowanie, podczas gdy po ciemnej fundujemy sobie poczucie bezsensu, braku wpływu, beznadziei i umierania w pracy od poniedziałku do, daj Boże, piątku, jak nie niedzieli.

– Jak to jest zrezygnować po wielu latach z pracy dla medialnych koncernów? I jak budowała Pani swoją markę osobistą w tzw. międzyczasie?

Wyjście spod złotego korporacyjnego parasola nie jest proste. Jak każda duża zmiana, obejmuje całą masę znaków zapytania i lęków, z którymi trzeba się zmierzyć. Oznacza też zmianę wielu nawyków, kiedy okazuje się, że nie wiesz, gdzie i z kim zjeść codzienny lunch, który przez 20 lat jadłeś ze swoim zespołem w firmowej kantine. Trzeba się skonfrontować z pewnym odsetkiem ludzi, którzy tracą zainteresowanie relacją w momencie, w którym przestajesz być dla nich źródłem korzyści i właścicielem budżetu. Można przy okazji odkryć, że przez lata „pływało się oceany dla ludzi, którzy nie przeskoczą dla ciebie nawet kałuży”. Początek jest zatem trudny i na pierwszym etapie zmiany należy dobrze o siebie zadbać oraz pozyskać wsparcie m.in. mądrych mentorów.

Poznaj siebie, zaprzyjaźnij się ze sobą, podejmuj zawsze decyzje zgodne z Twoimi zasadami i wartościami – nie odmieniasz ich przez biznesowe przypadki. Bądź lojalny wobec siebie – bo to buduje poczucie własnej wartości i kształtuje charakter. Daj się poznać – oferuj innym swoje wartości i emocje.

Wychodząc z korporacji, warto mieć opracowaną strategię własnej działalności w krótszym i dłuższym terminie. Najważniejsze zaś, aby pracując w dużych strukturach, nie zostawić tam duszy, a co najwyżej kawałek czasu życia i serca dla ludzi. Zmierzam do tego, żeby dbać o własną markę osobistą i reputację przyzwoitego lidera, profesjonalisty, bez względu na okoliczności i realizowane zadania. Przejście na stronę własnego biznesu dobitnie pokazuje wartość kapitału zaufania i opinii, która idzie za człowiekiem w otoczeniu biznesowym. Wskaźnik rentowności ROI z bycia wiernym sobie i swoim wartościom, ze zwykłej ludzkiej przyzwoitości oraz okazywania ludziom szacunku, jest wysoki – bezzwłocznie przekłada się na sukces finansowy i portfolio klientów gotowych powierzyć Ci, jako wiarygodnemu partnerowi, swoje strategie, rozwój swoich ludzi i biznesu.

Jako osoba przywiązana do własnej wolności miałam zawsze przekonanie, że praca w korporacjach jest w moim życiu zawodowym jedynie okresem przejściowym. Moja niezależność zmieściła się w niepokornych kulturach dziennikarskich przez ponad 20 lat. Zapewne nie pracowałabym tak długo w kulturach, w których trzeba strzelać obcasami przed władzą. Równocześnie jest dla mnie bardzo ważne, aby robić rzeczy w zgodzie ze sobą. Jak w anegdocie, według której bogaty mieszczanin przyszedł do Stanisława Wyspiańskiego z oczekiwaniem, żeby ten namalował mu portret. Mistrz spojrzał i powiedział: „Nie widzę powodu”. Ja podobnie, pracując intensywnie ku chwale ludzi i korporacji, miałam przekonanie, że przyjdzie moment, gdy powiem, że nie widzę powodu ;)

Dbłość o wolność osobistą nie jest optymalną strategią na przetrwanie po ciemnej stronie zarządzania, ale buduje silną markę osobistą i daje wolność wyboru: co, z kim i dlaczego.

Gdybym miała skondensować moją strategię budowania marki osobistej silnej zaufaniem, opisaną szczegółowo w *Jesteś marką. Jak odnieść sukces i pozostać sobą*, zawarłabym ją w czterech poniższych punktach:

1. Poznaj siebie, zaprzyjaźnij się ze sobą, podejmuj zawsze decyzje zgodne z Twoimi zasadami i wartościami – nie odmieniasz ich przez biznesowe przypadki, bądź lojalny wobec siebie – bo to buduje poczucie własnej wartości i kształtuje charakter.
2. Daj się poznać – oferuj właściwym (!) ludziom uważność, swoje wartości oraz emocje, z którymi chcesz być kojarzony.
3. Komunikuj się, mając na uwadze cel – w sposób budujący zaufanie do Ciebie jako przyzwoitego człowieka i profesjonalisty. Nie myl lansu, popularności, stanowiska i władzy z dobrym wpływem i pozycją szanowanego autorytetu. Godność jest w człowieku, a nie w pakiecie firmowych benefitów – te możesz stracić.
4. Miej na siebie własny, długoterminowy pomysł i plan rozwoju – jeśli nie masz celu, nie masz pewności, dokąd zaprowadzą Cię decyzje tych, którzy wpisali Cię we własne cele. Wykorzystaj dobrze czas pracy w dużych organizacjach, żeby się wiele nauczyć i zrobić wiele dobrego.

– Czy Pani zdaniem różni się działalność prowadzona jedynie na rynku polskim od tej międzynarodowej?

Biznes to ludzie, a ludzie to relacje. Zatem biznes międzynarodowy różni się z pewnością skalą i wpływem różnic międzykulturowych oraz dystansem władzy. Jak każda firma, różni się kulturą komunikacji, zarządzania i wartościami wpisanymi w strategię. A nade wszystko podejściem do relacji z pracownikami i klientami. Tym wszystkim, czego nie można kupić lub skopiować od konkurencji.

Z pewnością natomiast zarządzanie w polskich warunkach charakteryzuje się zarządzaniem „na ubogo” – co oznacza częstsze ➔

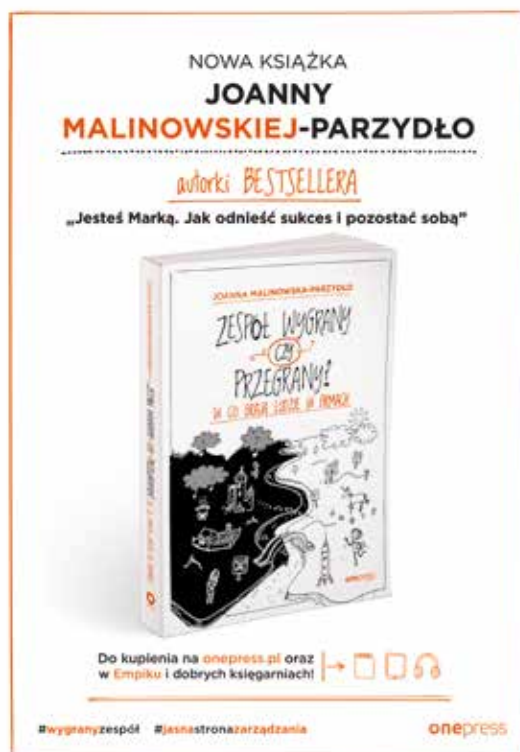
przebywanie w grach rodem z ciemnej strony mapy w *Atlasie gier*. Jako wykładowca MBA, coach, mentor i doradca spotykam liderów, którzy w zasadzie nie spełniają oczekiwań z opisanego w książce profilu lidera 4.0 – częściej spełniając kryteria „opisanego anty-lidera” – „dementora”, „jątrzyciela”, „killera innowacji”. Polscy liderzy, którzy nie mieli możliwości uczenia się zarządzania w praktyce dużych profesjonalnych organizacji, nie są przygotowani do wzięcia odpowiedzialności za coś więcej niż Excel i KPIs. Tymczasem KPIs nie osiągnie się dziś bez ludzi i dobrego *customer/employee experience*. Takie zaś będzie to *experience* oferowane coraz bardziej wymagającym klientom, jaka będzie panować kultura w zespole lub firmie. Nie można zarządzać po #JasnaStronaZarządzania przez wartości, dobrze komunikowaną strategię, zaufanie czy dobroczynienie, nie ufając ludziom i swoim umiejętnościom motywowania bez pieniędzy, czy wierząc głęboko, że nie ma się wpływu na własną firmę. A takie, niestety, są częste postawy polskich menedżerów.

– Czy kierowanie zespołem handlowym jest zależne od płci? Chodź mi przede wszystkim o różnice między byciem szefem „sfe-minizowanej” grupy a zarządzaniem męskim teamem, ale także o... bycie przełożonym „w spódnicy”!

Ciekawe pytanie – choć chyba nie do mnie. W zasadzie przez pierwszą połowę swojego zawodowego życia dość skutecznie budowałam w firmach przekonanie, że jestem facetem, który odważnie podejmuje decyzje tam, gdzie inni mężczyźni liderzy truchleją lub nie znajdują zasobów. Zatem byłam przełożoną w spodniach – sukienki w kolorach fuksji zapełniły moją szafę dopiero po opuszczeniu szeregów korporacji, w których sięgałam zwykle po ochronną czerń i szarości. Patrząc z dystansu – to jedna z tych kilku rzeczy, które bym zmieniła. Nie udawałabym twardego faceta – bo nie znam żadnego mężczyzny, który udawałby w pracy kobietę. Od razu komunikowałabym siebie jako odważną i skuteczną, a jednocześnie wrażliwą i delikatną, mądrą kobietę. Znacznie wcześniej nauczyłabym się prosić o pomoc. Dziś jako świadomy lider nie lubię dzielić świata na damski i męski – bo od każdego oczekuję profesjonalizmu, przyzwoitości, kompetencji, skuteczności i realizowania strategii naszego Yunicorna zgodnie z określonymi wartościami.

Z drugiej strony jako dojrziała kobieta i mentorka bardzo lubię pracę z kobietami, stąd warsztaty poświęcone marce kobiecego przywództwa należą do moich ulubionych.

Z trzeciej strony cenię sobie różnorodność i uważam, że każdy człowiek, bez względu na płeć, jest w stanie nauczyć się od drugiego i wiele mu przekazać. Bo biznes to ludzie, a ludzie to relacje. Zatem w biznesie kluczowe jest budowanie pożądanych relacji z ludźmi – a płeć to tylko jeden z elementów zarządzania różnorodnością, do której należą m.in. osobiste doświadczenia, talenty, wartości, cele,



marzenia, postawy, przekonania – także te opisane w książce jako strategiczne skrypty zaszczipione przez rodzinę lub pierwszych przełożonych, które warto rozpoznać, gdy się pełni funkcję odpowiedzialnego menedżera zespołu.

– Jakie rady ma Pani dla czytelników „Nowej Sprzedaży”, czyli przede wszystkim handlowców, szefów sprzedaży i sales managerów?

Chciałabym skupić się na kwestii, która jest niedoceniana, a ma ogromny wpływ na długoterminową skuteczność i koszty działań sprzedaży. To rzecz, za którą w pełni odpowiada szef, a często nie jest jej świadomy. Metafora. Jak nigdzie indziej, w działach sprzedaży obowiązuje metafora walki. Walczymy o rynek, o klienta, musimy pokonać konkurencję. Tymczasem metafora to potężne narzędzie komunikacji. Tam, gdzie króluje metafora pola walki, jest pot, krew, łzy, survival i świat opisany w grze „Mordor”. To ciemna strona zarządzania. Na polu walki nie można jednocześnie oczekiwać wysokiej jakości, kwestionowania złych rozwiązań, odwagi w dyskusowaniu z dowódcami. *Ruki pa szwam i do boju* – firma wypłaci bonus, oczekując w zamian poświęcenia oraz położenia na szali własnego życia lub zdrowia w imię oczekiwanych wyników! Przy takiej metaforze pokrzykiwanie o „innowacjach”, „agile’ach”, „turkusach” i „jakości” czy dobrym *client experience* pracownicy traktują jak ponury żart, rujnujący wiarygodność przełożonych. Klient co najwyżej doświadczy

handlowca, który w pełnym napięciu na chwilę zszedł z pola walki i, daj Boże, odróżni klienta od wroga. Klient zaś nie oczekuje napięcia, bo własnej walki i stresu ma „po kokardę” :)

Radzić nie lubię, podzielić się natomiast dobrymi praktykami i rekomendacjami.

- ▶ Bez względu na to, czy jesteś liderem sprzedaży, czy przedstawicielem sił handlowych – zadbaj o własną metaforę, która pozwoli Ci żyć, a nie umierać w godzinach pracy. Zanim przestąpisz próg firmy, skup uwagę na czymś użytecznym, rodem z #JasnaStronaZarządzania, bo „mordor” i jemu podobne, to stan umysłu, który przekłada się na jakość Twoich relacji.
- ▶ Pamiętaj, jeśli nawet nie masz wpływu na swojego szefa, to masz pełen wpływ na swój stosunek do niego. Skup się na jego mocnej stronie i czymś dobrym, czego możesz się od niego nauczyć. Każdy ma jakiś talent.
- ▶ Jeśli jako zespół sprzedaży nie macie wpływu na realność celów sprzedażowych i otrzymanie niezbędnych zasobów, to zawsze możecie wpływać na jakość relacji i wybór gry, w którą codziennie gracie. Bo, jak pokazuję w książce, jako ludzie zawsze gramy w pracy. Jednak to od nas zależy, czy gramy o zaufanie i wzajemne zaangażowanie, czy o poczucie bezsensu i umierania na placu korporacyjnego boju, w ramach korpobitew, korpopląsów i pseudosojuszy.
- ▶ Kompetentny lider sprzedaży 4.0 to przede wszystkim osoba, która odpowiada, aby zespół 4.0 dobrze dobranych i zgranych ludzi, jak „drużyna pierścienia”, dowiódł wynik, ale przy minimalnych stratach społecznych i moralnych, mierzonych zdrowiem, zaufaniem, motywacją wewnętrzną, lojalnością i zaangażowaniem. Marka lidera dobrego zespołu jest dziś kluczem do rekrutowania, utrzymania/utrąty dobrych ludzi, których zaangażowanie jest ściśle skorelowane z lojalnością i zaangażowaniem klientów. W dobie *customer experience* i gospodarki 4.0 najważniejszym KPI'em i świętym Graalem skutecznego lidera sprzedaży jest poziom zaangażowania jego najlepszych ludzi, czyli zdrowa kultura zespołu rodem z #JasnaStronaZarządzania.
- ▶ Jeśli złapiesz się na stwierdzeniu, że: „Nie mam teraz czasu na rozwój”, oznacza to, że właśnie pracujesz na słaby wynik finansowy w dłuższym terminie. Rozwój jest teraz, bo jutro i kiedyś nie istnieją. Dzisiejszy rozwój pracowników i zespołów mierzymy nie liczbą dni spędzonych na salach szkoleniowych i konferencyjnych, ale rozwiązaniami wdrożonymi w związku z wiedzą wyniesioną z owych konferencji. To zaś wymaga refleksji (czyli czasu), w jak i sposób to, co usłyszeliśmy, zastosujemy w praktyce.
- ▶ Tym samym, jeśli chcesz budować silną markę lidera sprzedaży, przestań cytować mówców motywacyjnych i obcych prelegentów, a zacznij (w wyniku czasu na refleksję i rozwój własny)

formułować autorskie mądre myśli przydatne w rozwoju Twoich ludzi i Twojej firmy.

Na koniec, czas na *call to action*!

Książka *Zespół wygrany i przegrany* powstała po to, aby odkleić gębę dużym firmom i korporacjom, zaprzestać obśmiewania korpokaprali i skupić wysiłki tam, gdzie jako liderzy i pracownicy mamy wpływ – na relacjach w naszym zespole. Na stronie wygranyzespol.pl jest licznik, który pozwala oddać swój głos i wskazać, po której stronie, jasnej czy ciemnej, przebywa dziś Twój zespół. Ciemna strona już kontratakuje. Zatem oddaj głos zgodnie ze swoim sumieniem – żeby dać argument do zmian na lepsze lub powód do świętowania sukcesu liderów zarządzania na polskim rynku.

Równocześnie wspólnie z Sauronem z Mordoru na Domaniewskiej budujemy własną „drużynę pierścienia”. Zapraszamy do niej liderów, którzy potrafią wycisnąć wymagające wyniki po #JasnaStronaZarządzania – szczególnie tych, którzy poznali cienie zarządzania własnego lub cudzego po ciemnej stronie. Jeśli jako zespół posiadacie takiego lidera, zgłoście go przez stronę wygranyzespol.pl. Podobnie, jeśli jesteś liderem i po lekturze książki (na którą znajdziesz czas) uznasz, że nasza misja jest dla Ciebie atrakcyjna, zapraszamy do grona ambasadorów #JasnaStronaZarządzania – liderów jasnych zespołów, promotorów zarządzania w dobrym stylu, mentorów i praktyków dzielących się z nami na scenach swoimi historiami.

Warto dbać o swoją markę osobistą i reputację profesjonalisty bez względu na okoliczności i realizowane zadania. Przejście na stronę własnego biznesu dobitnie pokazuje wartość kapitału zaufania i opinii, która idzie za człowiekiem w otoczeniu biznesowym.

I ostatnie zadanie: zachęcam do projektowania własnych gier „zespołowych” – tylko z jasnej strony mapy. Samodzielnie, albo przy pomocy mojej, Saurona i naszej drużyny, możecie zaprojektować autorską zespołową krainę, która stanie się częścią kolejnego dodatku do *Atlasu gier (nie tylko) korporacyjnych*.

A w związku z początkiem kolejnego roku, życzę wszystkim przedstawicielom świata sprzedaży, aby każdy dobrze zdefiniował swoje cele długoterminowe – mając w pamięci, o co Wam chodzi w życiu. Wierzę w ludzi sprzedaży (jako matkę przyszłego handlowca), w to, że jesteście skuteczni. Jeśli dobrze zdefiniujecie swoje cele, tak aby były wspierające, to je z pewnością osiągniecie. Czego Wam i sobie życzę! 

#ZAPYTAJ SPECJALISTĘ

ZASTANÓW SIĘ, DLACZEGO KLIENT MA OD CIEBIE KUPIĆ



ROZMAWIAŁA: Agnieszka Zwolan

Wywiad z Rafałem Błachowskim, trenerem i właścicielem w Centrum Szkoleń i Doradztwa Biznesowego Błachowski i Partnerzy.

– Jak w 2020 r. będziemy się komunikować z klientami? A jak nie powinniśmy tego robić?

Nie spodziewam się, żeby rok 2020 przyniósł odkrycie Ameryki w zakresie sprzedaży i obsługi klienta, jednak mam nadzieję, że odkryjemy co najmniej kilka nowych małych wysp. Mam wrażenie, że z klientami będziemy komunikowali się bardziej konkretnie i życzyłbym sobie, by było to na bardziej partnerskich zasadach, a nie w tradycyjnej i prostej relacji klient – dostawca. Bliskie są mi wyniki badań CEB, które zostały opisane w *Sprzedawaj jak challenger*. Sprzedaż, szczególnie przy swojej bardziej złożonej formie i procesach, wymagać będzie takiego partnerskiego podejścia. Relacje, w których obie strony dają sobie wzajemnie konkretną wartość, tradycyjnie rozumianemu klientowi pozwolą rozwijać biznes, spojrzeć na swoje działania z innej perspektywy (dzięki wkładowi tradycyjnie rozumianego dostawcy), a ów dostawca dzięki takiej, a nie innej formie współpracy będzie mógł rozwijać swoją sprzedaż dużo efektywniej niż do tej pory. Jednocześnie to odpowiedź na drugie pytanie – jak nie powinniśmy tego robić. Zadaniem każdego sprzedawcy w moim przekonaniu powinno być takie prowadzenie rozmowy i relacji z klientem, by tworzyć równorzędne relacje partnerskie, bowiem czasy powiedzenia „Klient nasz Pan” już minęły. A nawet jeśli nie minęły (branże i sytuacje mogą być wszak różne), to na pewno nie będą tak efektywne, jak przy możliwie jak najbardziej równorzędnym poziomie. Od odpowiedniej postawy w procesie sprzedaży zależy wiele. Ona determinuje uzyskany efekt.

– Co powinno być głównym celem naszej komunikacji? Na czym handlowiec powinien się skupić, aby nie zostać odebrany jako nachalny?

Sprzedawca powinien być skupiony na wartości dla klienta, na rozwiązaniu, wartości dodanej, na tym, co dzięki niemu, jego usługom i produktom klient zyska. Niezmiennie ważne są właściwe badania i określanie potrzeb, dopasowywanie rozwiązań i myślenie o efekcie dla klienta.



Pytanie też, co rozumiemy przez słowo „nachalny”. Wspomniane powyżej badania CEB, zrealizowane na próbie 6000 ludzi handlu, udowadniają, że umiejętne naciskanie klienta oraz swobodne i otwarte rozmawianie o pieniądzu to konkretne zachowania, które przynoszą najlepsze wyniki.

W swojej sprzedaży do większości rzeczy dochodziłem sam. Wielokrotnie doświadczałem olśnienia, kiedy moje instynktowne

działanie z przekonaniem, że „wydaje mi się, że tak jest dobrze”, później weryfikowałem w książkach i podcastach, że określona intuicja ma mocne podstawy naukowe. I ta intuicja jest tam nazwana i wytłumaczona. Jest bowiem kolosalna różnica między działaniem instynktownym a świadomym. Oczywiście często także dowadywałem się, dlaczego pewne moje działania były nieefektywne – zrozumienie, dlaczego są właśnie takie, jest równie ważne, jak wiedza mówiąca jak działać.

Coraz częściej mam wrażenie, że mimo wszystko chyba lepiej jest być odbieranym jako zdecydowany i konkretny sprzedawca (co niektórzy mogą odbierać w mniejszym lub większym stopniu jako nachalność) niż zbyt – uwaga... – relacyjny. Dla mnie to momentami trudne, bo sam jestem mocno relacyjny. Ale doświadczenie uczy, że choćby relacje były najlepsze, to wcale nie są źródłem dobrej współpracy biznesowej. Jest odwrotnie, przynajmniej w wielu moich przypadkach. Najlepsze relacje są dopiero efektem dobrej współpracy biznesowej – czyli najpierw konkret, wartość dla klienta i wymierny efekt, bo właśnie z tego rodzą się mocne relacje, które są świetnym źródłem lojalności na lata.

– Jednak istnieją handlowcy, którzy nie mają zbyt rozwiniętych umiejętności miękkich, a mimo to świetnie sprzedają...

Nie lubię, kiedy na warsztatach słyszę: „To zależy”, ale pozwolę sobie to teraz wykorzystać. To zależy :) – od danej branży, od konkretnych oczekiwań klienta, charakteru samej sprzedaży czy w końcu rodzaju produktów i usług. Nie każda sprzedaż będzie wymagała takich kompetencji opanowanych w znakomitym stopniu.

Wiesz, jest wiele działów handlowych czy handlowców, którzy osiągają określone wyniki, satysfakcjonujące ich i ich przełożonych. I często na tym się poprzestaje. Bo skoro jest dobrze, to wystarczy. Ale pojawia się pytanie: „Czy mogę być lepszy?” – rozsądny człowiek odpowie na nie: „Tak”. Więc pora na kolejne pytanie: „Co mogę zrobić, żeby być lepszym?”. I tu kłaniają się kompetencje miękkie, choć zdecydowanie bardziej wolę określenie „kompetencje relacyjne”, które są niezbędne nie tylko w handlu, ale i w każdym innym aspekcie życia.

Nie lubię marnowania potencjału i niewykorzystywania szans. Strasznie mnie to irytuje. Dlatego chcę oczekiwać więcej od siebie samego i cieszyć się, że mam do tego motywację. Imponuje mi pod tym kątem Robert Lewandowski, jego dążenie do bycia coraz lepszym. I imponuje mi źródło oraz siła jego motywacji. Zauważ, Lewandowski pobija rekordy za rekordami: najlepszy strzelec w historii reprezentacji Polski, cztery gole wbite Realowi Madryt w Lidze Mistrzów, cztery gole w 14 min i 31 s w innym meczu Ligi Mistrzów, pięć goli w 9 min w lidze niemieckiej, rekordowe 11 kolejek z rzędu z co najmniej

jednym golem w Bundeslidze. I mimo raczej zaawansowanego słońkowo wieku jak na piłkarza, jest on coraz lepszy. Wow! Idźmy dalej – czy motywuje go kasa? Według danych prasowych z samego kontraktu z Bayernem Monachium Lewandowski zarabia 240 tys. zł dziennie, czyli 10 tys. zł na godzinę, czy śpi, czy trenuje, czy gra. I ma to zakontraktowane do 2023 r. włącznie. Nie wspominam już o kontraktach reklamowych czy jego biznesowych inwestycjach. Znakomicie, że tyle zarabia – tyle jest warty dla swojego klubu. Brawo! Więc jeśli robi to nie dla rekordów, nie dla kasy, to myślę sobie, że to właśnie jego motywacja wewnętrzna, niezmienna chęć bycia lepszym sobą, daje takie efekty. Piękny przykład odpowiedniej postawy i wybitnych wyników za nią idących. I ten ciągły głód. „Bądźcie nienasyceń”, jak powiedział Steve Jobs na wystąpieniu w Stanford.

– A jakie skuteczne metody podniesienia swojej produktywności mógłby polecić Pan naszym czytelnikom?

Tu ważne są dwa aspekty: klient i ja jako handlowiec.

Aspekt klient. Zanim cokolwiek zaoferujesz klientowi, poznaj go każdym możliwym źródłem. Wejdź nie tylko na jego stronę internetową, ale zajrzyj na portale branżowe z jego profilu działalności. Nie tylko poszukaj ludzi z jego firmy, np. na LinkedIn, ale zobacz, jaką ma opinię jako pracodawca i co najczęściej pojawia się w opiniach. Spójrz, z kim współpracuje klient, jaką ma sieć dystrybucji, jakich on ma głównych nabywców. Poszukaj nawiązań ze swoimi doświadczeniami. Im bardziej spojrzysz na swój produkt czy usługę z perspektywy swojego klienta, tym łatwiej zobaczysz, jaką faktyczną wartość możesz zaoferować. I jeszcze łatwiej będzie Ci na spotkaniu doprecyzować potrzeby, trafniej zdiagnozujesz sytuację klienta. Przy dobrej rozmowie klient sam Ci powie, jak masz zakomunikować swoje propozycje. I wówczas jesteś skuteczny, oczywiście wyłącznie wtedy, gdy masz faktyczne rozwiązanie odpowiadające mu. Jeśli nie – są tysiące innych klientów, którzy mogą czekać na Twój produkt. Współpracuję blisko z jedną z marek samochodowych i bardzo mi odpowiada jej podejście, w skrócie: „Nie mamy najlepszych samochodów na świecie, nie musimy sprzedawać samochodu każdemu klientowi”. To jest i prawdziwe, i po prostu zdrowe.

Aspekt handlowiec. Pracuj nad sobą. Po prostu. Czerpię olbrzymią satysfakcję, kiedy czuję, że lepiej sprzedaję i widzę to po efektach. Przyczyna tego jest tylko jedna – charakter mojej pracy niezmiennie polega na rozmawianiu o sprzedaży, na szukaniu rozwiązań, na stosowaniu różnych komunikatów. Na warsztatach cały czas rozmawiamy o komunikacji – tej wewnętrznej zespołowej i zewnętrznej klienckiej. Cały czas ćwiczę i się uczę. Nie ma innej drogi do bycia w czymś dobrym. Lubię metaforę sportową. Hubert Hurkacz, Robert Lewandowski, Kamil Stoch – pokazują mistrzostwo na korcie, boisku i skoczni, dlatego że poza nimi nieustannie ➔

pracują nad sobą. Dla handlowca tym kortem, boiskiem i skocznia najczęściej jest już biuro klienta. Mam jednak mocne wątpliwości, czy do tego występu u klienta wcześniej odpowiednio trenują. Najczęściej samo spotkanie z klientem jest jednocześnie i występem na korcie, boisku, skoczni, i treningiem. Ja trenuję na sali szkoleniowej i potem weryfikuję to podczas sprzedaży i negocjacji z klientami.

Dlatego, Drogi Handlowcu, trzy razy w tygodniu na dwadzieścia minut odpalasz TED-a i trenujesz swoje umiejętności (z racji różnorodności TED-a zyskujesz różnorodność perspektyw i doświadczeń). Przynajmniej raz w tygodniu słuchasz podcastu ze swojej dziedziny – zyskujesz kompetencje. Podobnie choć raz na miesiąc przeczytaj książkę, która pomoże Ci być lepszym. To wszystko zadziała najlepiej tylko wtedy, kiedy dokładnie będziesz analizował swoje spotkania – co dało efekt, a co nie. Co powiedziałaś dobrze, co było zbędne. Kiedy i jak się dobrze zachowałeś na obiekcie klienta, a kiedy nie dałeś rady. I wracaj do tych spisanych wniosków, żeby utrwaliły się w świadomości. Nie widzę innej drogi.

Im bardziej spojrzysz na swój produkt czy usługę z perspektywy klienta, tym łatwiej zobaczysz, jaką faktyczną wartość możesz zaoferować. Przy dobrej rozmowie klient sam Ci powie, jak masz zakomunikować swoje propozycje. I wówczas jesteś skuteczny, oczywiście jeśli masz faktyczne rozwiązanie odpowiadające mu. A jeśli nie, to na pewno jest wiele innych osób czy firm, którzy mogą czekać na Twój produkt!

– Na koniec pytanie z serii „nie wiadomo, jak na nie odpowiedzieć, by nikogo nie urazić” :) Pracował Pan z przedstawicielami chyba każdej możliwej branży. Z którymi z nich pracuje się najlepiej, a z którymi nieco ciężiej się dogadać?

Dla mnie to jest pytanie z cyklu „Przystojniejsi są bruneci czy blondyni?” lub „Piękniejsze są blondynki czy brunetki?”. Nie można na te pytania odpowiedzieć obiektywnie. W każdej branży – przepraszam za oczywistość, ale chcę odpowiedzieć na pytanie – są klienci na różnym poziomie świadomości biznesowej, z ściśle określonymi potrzebami i własnymi problemami, a w związku z tym z różnymi celami do zrealizowania. Specjalizuję się w tematach relacyjnych i bez względu na różnorodność branż główne problemy powtarzają się w różnych wariacjach. Nie szukajmy się – to nie jest tak, że każdy klient ma problemy w 100% specyficzne wyłącznie dla siebie.

Po kilku tysiącach godzin na salach szkoleniowych wiem, że tak po prostu nie jest. Nie ma się co oszukiwać i sztucznie tworzyć rozwiązania wyłącznie pod danego klienta – „w globalu”, bo w szczegółach różnice oczywiście być mogą. Po co jednak wyważać drzwi, które ktoś już otworzył w trochę innej branży. I właśnie dzięki temu łatwiej proponować czy modyfikować do danej sytuacji sprawdzone już rozwiązania.

I zwyczajnie mam szczęście, że od lat pasjonuje mnie komunikacja, to, w jaki sposób funkcjonują grupy i zespoły, jak się komunikujemy i jak można robić to efektywniej. Łapię tego bakcyła i ciekawość procesów od lat 90. ubiegłego wieku, dzięki pracy w radiu i gazetach, dzięki studiom socjologicznym, kilkunastoletniemu stażowi zarządzania i sprzedaży w biznesie, a od dziewięciu lat komunikuję, zarządzam zespołami, sprzedaję i negocjuję wspólnie z uczestnikami warsztatów. A szczęście mam dlatego, że nie spotkałem jeszcze takiej organizacji, niezależnie od tego, czy biznesowej, czy samorządowej, w której nie usłyszałbym, że „nie mamy problemów z komunikacją”. Stąd też powstała domena internetowa SkutecznaKomunikacja.pl, pod którą komunikuję wybrane informacje o tym, co robimy i jak pracujemy.

Najbardziej lubię klientów konkretnych, co oczywiście nie oznacza tego, że są to ci, którzy wiedzą, czego chcą. Większość wie, jakie problemy chce rozwiązać, ale tylko część jest świadoma, czego chce. Z większością wspólnie szukamy rozwiązań, a że mam perspektywę z bardzo różnorodnych branż, to wspólnie łatwiej niż samemu znaleźć optymalne rozwiązania. Konkretny klient to dla mnie taka organizacja i tacy ludzie, którzy wiedzą, jaki efekt chcą osiągnąć i co jest ich celem. Jednocześnie są oni terminowi i rzetelni w komunikacji i działaniu. Cenię takie wartości u klientów, dlatego też sam pracuję w taki sposób, aby w oczach swoich klientów uosabiać te wartości. I jeśli miałbym dać jedną radę każdemu sprzedawcy – to w relacji sprzedażowej koncentruj się na wartości i efekcie dla klienta. Cokolwiek sprzedajesz i oferujesz, Twój produkt lub usługa są tylko narzędziem do tego, by zbudować efekt klientowi. Niestety, większość szefów działów sprzedaży, z którymi mam okazję pracować, w pracy ze swoimi handlowcami koncentruje się na planach, wynikach i marżach, a nie na tym, DLACZEGO klient ma coś kupić. Siłą rzeczy handlowcy najczęściej skupiają się na tym w swojej pracy: „Muszę zrobić plan”, „Muszę mieć określoną marżę” itd. A Ty, Szanowny Handlowcu, jak często zastanawiasz się nad tym, CO sprzedajesz i JAK masz to sprzedać, a jak często nad tym, DLACZEGO klient ma kupić? Zachęcam do tego. Wówczas „mój plan” i „moja marża” i finalnie „moja premia” będą – tylko i aż – wypadkową takiego sposobu myślenia. Na początku zawsze jest klient, a dopiero potem ja i mój produkt lub usługa. I najlepiej by były one zawsze w równorzędnych relacjach partnerskich. 

#ZAPYTAJ SPECJALISTĘ

BUDOWANIE RELACJI MIĘDZY FIRMĄ A NOWO ZATRUDNIONYM PRACOWNIKIEM JEST NAPRAWDĘ WAŻNE



ROZMAWIAŁA: Agnieszka Zwolan

Wywiad z Joanną Berendt i Agnieszką Kozak, autorkami książki *Dogadać się z innymi*.

Na początek przyjmijmy, że jestem współwłaścicielem niewielkiego przedsiębiorstwa, istniejącego na polskim rynku od kilku lat. Do swojego zgranego zespołu przyjmuję nową osobę, gdyż jeden z pracowników, który był z nami niemal od początku, podjął decyzję o przejściu do konkurencji. Jak mam dobrze wdrożyć nowo zatrudnionego? Jaką przyjąć postawę? Na co zwracać uwagę? O których kwestiach warto wspomnieć, a które lepiej pominąć?

Pytanie: „Jak dobrze wdrożyć?” słyszymy dość często. Próba odpowiedzi powoduje, że zakotwiczymy się w świecie ocen, z którego warto wychodzić, i do tego właśnie chcemy zaprosić przez stosowanie Porozumienia bez Przemocy. A co dla Pani jako współwłaściciela firmy oznacza w tym pytaniu słowo „dobrze”? Dla kogo jest definiowane pojęcie „dobrze” – dla organizacji, pracownika, zespołu czy menedżera? W tej sytuacji warto spytać, o co ważnego chcę zadbać. Jakie są dla mnie kluczowe aspekty (zachowania, wartości, postawy), które chcę rozwijać w firmie, i po czym dokładnie poznam, że udało mi się je rozwinąć i wdrożyć. Co jest istotne w pracy z zespołem, o czym chciałbym nowemu pracownikowi powiedzieć, i po czym poznam, że udało mi się to skutecznie przekazać? Punktem wyjścia są dla nas zawsze potrzeby (czyli uniwersalne jakości wspólne wszystkim ludziom) – czego potrzebuję w relacji ze sobą i z innymi w pracy, a także czego potrzebują inni (w tym wypadku zapewne zespół, nowy pracownik, osoby, z którymi będzie współpracował w firmie). Od odpowiedzi na te pytania zależy, jakie podejmę konkretne działania (nazywane w PbP strategiami).

A po jakim czasie najlepiej spotkać się z tą nową osobą w celu dania i otrzymania feedbacku?

Jeśli przyjrzymy się angielskiemu słowu *feedback*, to w nim zawarte jest słowo *feed*, czyli: karmić, odżywiać, zasilać. Potrzebujemy jeść



Joanna Berendt

codziennie, więc warto udzielać informacji zwrotnej każdego dnia, jeśli to jest możliwe, a idąc dalej metaforą pożywienia – wtedy, kiedy jedna strona jest głodna i potrzebuje jedzenia, np. kiedy w ciągu dnia po stronie mojej czy pracownika zdarzyło się coś, co warto przegadać, by wspólnie uczyć się, jak skuteczniej budować relacje i współpracować.

Pracownik ma wtedy szansę usłyszeć każdego dnia, jak jego zachowania wpływają na mnie, na pozostałych członków zespołu, klientów czy firmę. Na bieżąco więc wie, jak jest odbierany i może czuć się bezpiecznie, zamiast nakręcać negatywne myśli wynikające z obaw i niepokoju.





Agnieszka Kozak

Informacja zwrotna to rozmowa o tym, co działa i co ewentualnie potrzebuje zmiany. To okazja na pokazanie swojego odbioru danej sytuacji czy zachowania oraz na spojrzenie z ciekawością i otwartością na punkt widzenia drugiej osoby. Celem takiej rozmowy jest wysłuchanie i usłyszenie siebie nawzajem oraz wypracowanie konkretnych sposobów zadbania o jak największą liczbę potrzeb. Według nas zbyt często feedback ogranicza się do zwracania uwagi i krytyki, gdy jest trudno, dlatego w polskich organizacjach kojarzony jest tylko z rozmową korygującą. Kiedy pracownik słyszy, że dostanie informację zwrotną, zwykle ma obawy, że będzie to dla niego negatywne. W PbP dla nas i dla zespołów, z którymi pracujemy, bardzo ważna jest informacja zwrotna mówiąca o regularnie zaspokajanych potrzebach. Warto pamiętać, że gdy jest ona częsta i regularna, to zaspokaja wiele potrzeb pracownika. Feedback pozwala zaspokoić m.in. potrzeby: bycia zauważonym, akceptacji, bycia ważnym, sukcesu, relacji, kontaktu, bezpieczeństwa, kompetencji, wsparcia, spokoju wewnętrznego, efektywności, poczucia sensu.

Rozmawianie z pracownikiem o potrzebach i pytanie go o jego oczekiwania wspiera w nim poczucie, że jest widziany, a jego głos ma znaczenie, że jest ważny w organizacji i może ją współtworzyć – to z kolei jest istotne przy budowaniu zaangażowania i przynależności, na których pracodawcom bardzo zależy.

Co zrobić, jeśli ewentualne sugestie „nowego” będą słuszne, ale bardzo trudne do wprowadzenia w mojej firmie?

Czasami sugestie osoby, która przyszła z zewnątrz, wnoszą świeżość, wychodzą poza „nie da się nic zrobić” czy „zawsze tak robiliśmy”.

Mamy za sobą wiele przykładów, gdzie udało się wprowadzić znaczące usprawnienia w procesach naszych klientów, jeśli tylko zaczęto myśleć, co jest możliwe i co chcieliby osiągnąć oraz jakie uzyskać korzyści, zamiast koncentrowania się na tym, dlaczego się nie da. Jeśli jest tak, że zmiany są słuszne (czyli ważne dla organizacji), ale trudne do wprowadzenia, to może warto zadać sobie pytanie, co zrobić, żeby to było łatwiejsze? Albo zapytać, jakie korzyści i jaką wartość dodaną można by osiągnąć, mimo kosztu ich wprowadzenia? Ciekawe jest też pytanie: ile nas będzie kosztować w przyszłości niewprowadzenie tych zmian?

Gdyby jednak faktycznie propozycje nie były dostosowane do realiów firmy, proponujemy szczerze porozmawiać o tym, jakie intencje i potrzeby przyczyniły się do decyzji o niewprowadzaniu zmian.

Na przykład, gdy pracownik zgłosił się do szefa z propozycją zmiany zakresu swoich obowiązków, a szef decyduje się nie spełnić tej prośby, warto usiąść i:

- a) poszukać potrzeb pracownika stojących za jego prośbą oraz innych sposobów zadbania o nie (chce być efektywny, potrzebuje kontaktu, informacji zwrotnej, zrozumienia lub odpoczynku czy kompetencji),
- b) zastanowić się, jakie potrzeby szef zaspokoi, a jakich nie, nie godząc się na to. Na przykład, być może zaspokoi potrzebę przewidywalności, stałości w relacjach z klientami, krótkotrwałej efektywności, a nie zaspokoi akceptacji, zaufania, bycia uwzględnianym czy współpracy.

Punktem wyjścia są dla nas zawsze potrzeby (czyli uniwersalne jakości wspólne wszystkim ludziom) – czego potrzebuję w relacji ze sobą i z innymi w pracy, a także czego potrzebuję inni. Od odpowiedzi na te pytania zależy, jakie konkretne działania podejmiemy.

Nie ma tutaj jednoznacznie dobrej czy złej decyzji. Każda z nich wiąże się z wyborem, które potrzeby zostaną zaspokojone, a jakie nie. Kluczowa jest rozmowa i wyjaśnienie intencji – dlaczego o coś proszę i dlaczego nie zgadzam się na spełnienie prośby. Mówiąc „nie” jednej potrzebie (pracownika), mówimy jednocześnie „tak” innej potrzebie (w roli menedżera) – to wybór czegoś ważnego dla mnie, a nie odrzucenie drugiej osoby. Istotne jest to, czy rozumiemy, dlaczego pracownik zgłasza dany pomysł oraz czy rozumie on, dlaczego dana sugestia nie zostanie wprowadzona.

**Okazuje się jednak, że stali członkowie zespołu nie polubili go...
Zauważam, że czuje się wykluczony i zagubiony. Co powinnam
zrobić, a jakich kroków absolutnie nie podejmować?**

Istotna jest tu przede wszystkim rozmowa zarówno z nim, jak i z osobami z zespołu, podczas której należy za wszelką cenę unikać etykiet i ocen, np. niewspółpracujący czy leniwy, a w zamian poprosić o podanie konkretnych faktów i zachowań, których osoby z zespołu nie akceptują, a następnie pomóc obu stronom dotrzeć do tego, co jest dla nich ważne, czyli potrzeb. Kolejnym krokiem jest wsparcie w sformułowaniu prośby, która nie będzie pobożnym życzeniem, lecz konkretna, wykonalna, wyrażona językiem pozytywnym, tak by obie strony miały jasność, kiedy jest spełniona, a kiedy nie. Trudności we współpracy pojawiają się, kiedy mówimy niekonkretnie, np. chcę, byś bardziej się starał albo proszę, bądź bardziej zaangażowany. Bardziej zaangażowany mogłoby oznaczać – realizuj proszę zlecone zadania w terminie, ponieważ pozwala mi to efektywnie realizować własne.

Aby móc spełnić wzajemne oczekiwania, trzeba ustalić, jakimi konkretnie działaniami mają się zmanifestować te prośby. Warto zauważyć, że pracownik, przychodząc z innej kultury organizacyjnej, może mieć inne nawyki, czyli nawet nie wiedzieć, że robi coś, co w danej organizacji jest nieakceptowane lub wbrew przyjętym zasadom. Częstą praktyką, którą z powodzeniem stosujemy w firmach, jest wypracowanie katalogu zasad, których od tego spotkania zespół będzie wspólnie przestrzegał.

No dobrze, założmy, że ostatecznie „nowy” został zaakceptowany przez większość załogi, ale z powodu wcześniejszej sytuacji zrodził się, niestety, mały konflikt między dwójką „starych” pracowników – jeden z nich całkowicie przekonał się do „nowego” i dużo z nim rozmawia, przez co drugi czuje się „gorszy”... I co teraz?

Chciałybyśmy dzięki rozmowie zrozumieć lepiej, co kryje się za słowami „czuję się gorszy” – to jest jakaś ocena, interpretacja, która nie jest ani o tym „gorszym”, ani o „nowym”, ale o jakichś ważnych uczuciach i potrzebach, osoby, która mówi, że czuje się gorsza. To sformułowanie nie jest uczuciem, a w PbP nazywamy je uczuciem rzekomym lub myślami ubranymi w oceny. Pomocne może być wspólne poszukiwanie, dlaczego dana osoba ocenia w taki sposób zaistniałą sytuację i jak ją interpretuje. Sam fakt rozmawiania więcej z drugim człowiekiem nie oznacza, że wartościuje, że ktoś jest lepszy lub gorszy. Oznacza tylko, że w danym momencie ktoś wybiera rozmowę z kimś innym – może potrzebuje uwagi, kontaktu, wymiany lub rozwoju i te potrzeby zaspokaja w tamtej relacji.

Przekierowanie uwagi z ocen i interpretacji na rzecz tego, co jest potrzebą, to klucz do rozwiązania. Kiedy wiemy, co tak naprawdę ważne jest dla danego pracownika, możemy ustalić konkretne

działania. Co więcej, odkrywanie potrzeb wspiera naukę brania odpowiedzialności za swoje uczucia, ponieważ wynikają one z tego, czego dana osoba potrzebuje, a nie z tego, co inni robią lub jacy są.

**A jak jest z tym zatrudnianiem „po znajomości” i „z polecenia”?
Niby skuteczny sposób pozyskania sprawdzonego pracownika,
ale jednak może lepiej w takich sprawach postępować „na chłód-
no” i stawiać na dobre CV oraz autentyczne umiejętności apliku-
jącego niż ufać nieobiektywnym słowom kolegów?**

Faktycznie subiektywne oceny naszych znajomych mogą być dla nas nieraz mylące, gdyż np. co innego rozumiemy pod słowem dokładny czy pracowity. Warto dopytać o to, jakie konkretne fakty stoją za pozytywnymi etykietami wystawionymi osobie polecanej. Pomocne też może być ustalenie, co jest kluczowe dla nas, i sprawdzenie, czy te cechy charakteryzują potencjalnego kandydata.

*Dla nas i dla zespołów, z którymi pracujemy,
bardzo ważna jest informacja zwrotna mówiąca
o regularnie zaspokajanych potrzebach
pracownika. Warto pamiętać, że feedback
jest częsty i regularny, to zaspokaja
m.in. potrzeby: bycia zauważonym, akceptacji,
bycia ważnym, sukcesu, relacji, kontaktu,
bezpieczeństwa, kompetencji, wsparcia,
spokoju wewnętrznego, efektywności
czy poczucia sensu wykonywanych zadań.*

**I na koniec: jak na co dzień można wspierać swoich podwład-
nych i utrzymywać z nimi dobre relacje tak, by było to naturalne
i z korzyścią dla wszystkich?**

Według nas jednym z kluczowych słów w odpowiedzi jest relacja – a relacja i jej budowanie to nie są jednorazowe akty, tylko działanie w zgodzie ze sobą dzień po dniu, projekt po projekcie, i z otwartością na to, by widzieć drugą osobę. Ludzie odchodzą z pracy w większości nie przez zadania czy pieniądze, lecz przez atmosferę i relację z szefem.

Trzeba pamiętać, iż istotne jest budowanie zaufania oraz pokazywanie, że choć nieraz jest ciężko (krótkie terminy, nowe projekty, rosnące wymagania rynku), to jednak pracownik nie jest trybem maszyny, lecz człowiekiem i w ramach możliwości organizacji dbamy o bezpieczeństwo, przewidywalność oraz wspieramy poczucie bycia widzianym i uwzględnianym. 

#FELIETON

MOŻESZ BYĆ, KIM CHCESZ... WIĘC BĄDŹ!



AUTOR: Adrian Berliński

Kim chciałbyś zostać w przyszłości? Takie pytanie mogłeś słyszeć już w najmłodszych latach swojego życia. Bardzo często odpowiedź na nie była bardzo abstrakcyjna, a większość tych marzeń się nie spełniła (może i dobrze, bo mielibyśmy dziś np. całą masę trenerów Pokemonów ;)). Jednak całe piękno Twojej odpowiedzi na to pytanie wówczas polegało na tym, że niczym się nie ograniczałeś i nikt nawet nie śmiał powiedzieć, że nie możesz.

Sky is not the limit

Jest to hasło bardzo często słyszane w korporacjach jako szansa na wysokie zarobki i rozwój kariery. Jednak czas szybko weryfikuje i zabija Twoją aspirację. Te słowa mają naprawdę bardzo ciekawy wydźwięk, jednak trzeba spojrzeć na nie szerzej. Skoro niebo nie jest limitem, to Twoje marzenia mogą sięgać najbardziej nieosiągalnych granic. Czy faktycznie takie posiadasz? Czy może pozwalasz się zamknąć w bańce mydlanej, w której czujesz się źle, ale komfortowo? Od momentu, kiedy pierwszy raz odpowiedziałeś na pytanie: „Kim chciałbyś zostać w przyszłości?”, granice dostępności kosmosu znacznie się poszerzyły. To wszystko nie było jednak takie proste. Cała masa tęgich głów za pomocą coraz to bardziej specjalistycznego sprzętu pracowała na ten sukces latami. Coś, co wiele lat temu wydawałoby się nieosiągalne, stało się możliwe i dzięki temu dziś już wiemy, że to, czego nie jesteśmy w stanie zdobyć, za parę lat najprawdopodobniej będzie w zasięgu naszych rąk.

Co więc pokazuje nam dzisiejszy świat? Jakie daje nam możliwości? Jedno wiemy na pewno – praktycznie w niczym nas nie ogranicza, a aby osiągnąć swoje dziś niemożliwe cele, wystarczy wykonać adekwatną pracę.

Nowy rok, nowy Ty

Właśnie weszliśmy w nowy rok. Jeśli jednak zajrzałeś do mojego artykułu nieco później, niczym się nie przejmuj. Zawsze jest dobry moment, by powiedzieć „STOP”. Zastanów się teraz dobrze i przeanalizuj ostatni rok swojego życia. Czy tak chciałeś go przeżyć? Jeszcze raz... Coś chyba jednak poszło nie po Twojej myśli, ale głowa do góry – to już było. Teraz czas podwinąć rękawy i podjąć nową walkę o swoje życie! Zacznij więc od kwestii, które możesz rozwiązać od ręki – już, teraz, nawet jeśli miałbyś odłożyć na chwilę prasę i to zrobić. Właśnie

załatwienie tych prostych spraw, które się za Tobą ciągną, da Ci to, czego potrzebujesz teraz najbardziej – motywację. Pamiętaj, nie ruszysz naprzód z obciążeniem z dnia poprzedniego. Załóżmy więc, że mamy już czystą kartkę. Będziemy pisać Twoją książkę, a każda składa się z trzech najważniejszych rzeczy, jakimi są wstęp, rozwinięcie i oczywiście szczęśliwe zakończenie. Twoim wstępem będą cele na przyszły tydzień, który będzie bardzo pracowity. Rozwinięciem za to będą wszystkie zamiary, na które potrzebujesz więcej czasu. Zakończeniem będzie Twój cel, a dokładnie ostatni dzień roku, w którym staniesz w lustrze i patrząc sobie w oczy, powiesz: „W tym roku nie oszukałem samego siebie”.

Nie dasz rady?

Przed Tobą bardzo ciężka droga, jednak wielkie rzeczy rodzą się w bólu. Wielu z Twoich najbliższych może być tak zaszokowanych Twoim ruszeniem się, że nie będzie w stanie uwierzyć, że dasz sobie radę. Być może nie będę też w gronie zwolenników Twoich postanowień, ale pamiętaj, dla kogo to robisz. Bardzo często bywa tak, że środowisku, w którym przebywamy, brakuje osób, które ciągną nas w górę. Jednak kiedy, jak nie teraz, powiedzieć temu dość. Ja również nie mam dla Ciebie dobrych wieści. W tym roku możesz nie osiągnąć swojego celu, ale jeśli zrealizujesz chociaż połowę swojego planu, to jesteś już o krok bliżej i będziesz mógł być z siebie dumny. Tak jak pisałem wcześniej, nic nie przychodzi od razu, a najczęściej bardzo ciężko jest po prostu zacząć coś dla siebie robić. Najważniejsze jest, by uwierzyć, że Twój cel jest możliwy do zrealizowania, i cieszyć się każdym kolejnym szczeblem na drabinie do jego osiągnięcia.

Bardzo w Ciebie wierzę! Życzę Ci wytrwałości w osiągnięciu Twojego celu! ■



Adrian Berliński

konsultant ds. sprzedaży B2B i B2C, mówca motywacyjny, podróżnik; pracował jako kierownik i menedżer w branży gastronomicznej; miłośnik sportu, pasjonat fotografii, social mediów oraz marketingu

NAPISZ DO AUTORA:

adrian.berlinski@gmail.com

SPRZEDAŻ STANIE SIĘ
TWOJĄ **DRUGĄ NATURĄ!**



KUP KSIĄŻKĘ!

WWW.SN.HEKSAGONGROUP.PL

Specjalistyczny kurs doszkalcający online

Promocja w internecie z ograniczonym budżetem

Sprawdź, jak krok po kroku optymalizować kampanie w sieci, by uniknąć niepotrzebnych wydatków.

- ✓ Zaplanuj budżet i przygotuj **skuteczny i mierzalny plan marketingowy** na działania digitalowe
- ✓ Sprawdź, jak od A do Z przeprowadzić kampanię na **Facebooku i Instagramie**, nie nadwyrażając zasobów finansowych
- ✓ Naucz się **pisać językiem korzyści** i skutecznie docierać do różnych odbiorców
- ✓ Zobacz, jak wykorzystać **user generated content, real time marketing i viral marketing**, by tworzyć formaty, które szybko zawładną internetem
- ✓ Zaprojektuj **atrakcyjny content graficzny** przy pomocy bezpłatnych narzędzi do obróbki zdjęć
- ✓ Sprawdź, jak wykorzystać **Google Ads i Google Display Network** w swojej kampanii online



Filmy
instruktażowe



Certyfikat
uczestnictwa



Case study



Najlepsi
eksperti



Materiały
merytoryczne



Poznaj metody, techniki i sposoby na precyzyjne dotarcie do swoich klientów,
efektywnie wykorzystując dostępny budżet marketingowy!

www.fmp.pl/budzet