

1

Jak wyszkolić fachowych sprzedawców

Brakujący element potrzebny do ogólnej poprawy wyników sprzedaży

Autorzy: John Doerr oraz Mike Schultz, prezesi firmy RAIN Group
oraz współautorzy książki *Deszcz pieniędzy. Model RAIN,
czyli skuteczne rozmowy sprzedażowe.*

**Gdybyś miał cztery życzenia dotyczące sprzedaży,
jak one by brzmiały?**

Gdyby liderzy sprzedaży mieli wypowiedzieć cztery życzenia, mogłyby one brzmieć tak:

1. **Polepszyć ogólne wyniki sprzedaży.** Czy kiedykolwiek pomyślałeś sobie tak: *Wiem, że powinniśmy uzyskiwać od naszych sprzedawców lepsze wyniki, ale pytanie brzmi, o ile mogą one być lepsze oraz jak tego dokonać?*
2. **Zwiększyć penetrację klientów oraz sprzedaż dóbr komplementarnych i dóbr wyższej klasy.** Bez względu na to, czy działają w 10 obszarach, czy oferują 10 tysięcy wariantów produktu, większość firm niezliczenie wiele razy nie wykorzystuje okazji do sprzedaży większej liczby produktów obecnym klientom.

3. **Z większym powodzeniem wypuszczać na rynek nowe produkty i usługi.** Masz nową ofertę i zrobiłeś wiele, aby wypuścić ją na rynek, ale gdy nadchodzi czas sprzedaży tej „wspaniałej, nowej rzeczy”, okazuje się, że członkowie Twojego zespołu nie przyswoili jej sobie wystarczająco szybko albo nie znają jej wystarczająco dobrze, aby ją sprzedać.
4. **Zredukować czas potrzebny na rozwinięcie umiejętności nowych pracowników odpowiedzialnych za sprzedaż.** Wielką trudnością dla wielu firm sprzedających złożone produkty i usługi jest spowodowanie, aby pojedynczy pracownik wystarczająco szybko rozpoczął swoje działania. Nowy pracownik działu sprzedaży może potrzebować 12, 18, a nawet 24 miesięcy na zdobycie wiedzy koniecznej do tego, aby osiągnąć pełną efektywność sprzedaży oraz być wiarygodnym partnerem w oczach potencjalnych klientów.

W niniejszym raporcie używamy terminu „sprzedawcy” oznaczającego każdą osobę, która ma za zadanie zdobycie nowych klientów oraz przyniesienie przychodu swojej firmie. Mogą to być etatowi sprzedawcy, ale również konsultanci, pracownicy techniczni, liderzy działów, partnerzy, menedżerowie itd.

Teraz zadaj sobie takie pytanie: gdybym mógł poprawić którykolwiek z powyższych obszarów, jak wpłynęłoby to na mój przychód?

Zanim przejdziesz dalej, poświęć parę chwil, by odpowiedzieć na to pytanie. Wyciągnij kartkę i długopis. Otwórz plik Excela. Albo po prostu zastanów się przez chwilę, o jakim zwiększeniu sprzedaży tutaj mówimy.

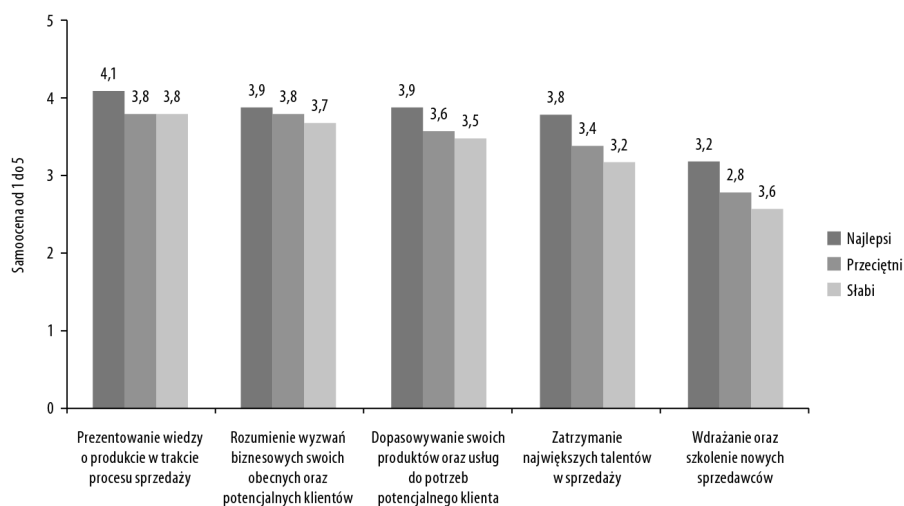
Gdy już będziesz miał gotową odpowiedź, przeczytaj resztę niniejszego raportu, aby się dowiedzieć, w jaki sposób możesz spełnić te cztery życzenia, tworząc dział sprzedaży składający się z wiarygodnych ekspertów.

W jaki sposób najlepsze firmy uzyskują lepsze wyniki od pozostałych

Poproś dziesięciu różnych sprzedawców w swojej firmie, aby opisali wartość dostarczaną przez Twoje produkty i usługi. Prawdopodobnie uzyskasz dziesięć wielce różniących się od siebie odpowiedzi. Niektóre z nich mogą być interesujące na tyle, że będziesz chciał dowiedzieć się czegoś więcej. Inne rozczarują Cię oraz wprawią w zdumienie.

Gdy sprzedajesz produkty albo usługi złożone, wyniki zależą od poziomu Twojej wiedzy. Według raportu *Optimizing Lead-to-Win*, opracowanego po badaniach przeprowadzonych przez Aberdeen Group, najlepsze firmy zajmujące się sprzedażą są zdecydowanie lepsze w pięciu obszarach:

1. ogólnej wiedzy o produktach i usługach,
2. rozumieniu wyzwań biznesowych obecnych oraz potencjalnych klientów,
3. umiejętności dopasowywania rozwiązań do potrzeb firmy,
4. zatrzymaniu największych talentów w sprzedaży,
5. wdrażaniu oraz szkoleniu nowych sprzedawców.



Źródło: Aberdeen Group, maj 2010.

Rysunek 1. Samocena procesu sprzedaży według najlepszych w branży
Wspólny mianownik powyższych czynników powodzenia w sprzedaży to wbicie do głów sprzedawców niezbędnej wiedzy. Im więcej wiesz, tym więcej sprzedajesz.

Wiedza na temat tego, co się sprzedaje, jest rzadko analizowanym obszarem, który odróżnia najlepszych sprzedawców od pozostałych.

Przyjrzyjmy się dokładniej każdemu z tych czynników:

1. Prezentowanie wiedzy o produkcie w trakcie procesu sprzedaży.

Jeżeli nie potrafisz w inteligentny sposób rozmawiać o swoich produktach czy usługach, zaspokajanych przez nie potrzebach oraz ich wpływie na biznes klienta, nigdy nie będziesz w stanie tego sprzedać.

2. Rozumienie wyzwań biznesowych potencjalnych klientów.

Odkrywanie potrzeb to podstawa sprzedaży, ale nie możesz odkryć całej ich złożoności, zanim całkowicie nie zrozumiesz, w jaki sposób pomagasz swoim klientom w osiągnięciu celu. Oznacza to, że musisz poznać *ich rzeczywistość* wszereż i wzdłuż.

3. Dopasowywanie swoich produktów oraz usług do potrzeb potencjalnego klienta.

Twoja wiedza o produkcie czy usłudze będzie miała jakieś znaczenie dla klienta jedynie wtedy, gdy spojrzysz na swoje rozwiązania z perspektywy potrzeb oraz wyzwań klienta.

4. Zatrzymanie największych talentów w sprzedaży.

Im szybciej Twój sprzedawca całkowicie zrozumieją Twoje rozwiązanie oraz sposób, w jaki pomagasz klientom, tym będą skuteczniejsi, zarobią więcej pieniędzy. Większe będzie także prawdopodobieństwo, że zostaną w Twojej firmie. Jeżeli nie rozumieją tego wystarczająco szybko, najbardziej utalentowani odejdą z powodu frustracji, która urośnie w nich, zanim zdążą rozkwitnąć.

5. Wdrażanie oraz szkolenie nowych sprzedawców.

Często nowi pracownicy potrzebują od 12 do 24 miesięcy na rozwinięcie swoich umiejętności sprzedażowych oraz sprzedaż na pełnych obrotach. Jeżeli będziesz w stanie szybciej wyposażyć ich w niezbędną wiedzę na temat sprzedawanej oferty, możesz zredukować czas potrzebny na rozwinięcie umiejętności nowych pracowników.

Chociaż większość liderów zdaje sobie sprawę z tego, że wiedza jest kluczem do powodzenia sprzedaży, to wielu firmom nie udaje się zaszcześcić tej wiedzy w głowach swoich sprzedawców wystarczająco głęboko.

Nie chodzi o to, że firmy nie starają się przekazać ludziom informacji, których potrzebują. Po prostu nie robią tego dobrze, jak również rzadko robią to w innowacyjny sposób.

Zastanów się nad tym, w jaki sposób kadra zarządzająca, dział szkoleń oraz marketingu zazwyczaj komunikują się ze sprzedawcami. Oto typowe grzechy:

- **Śmiercionośny PowerPoint.** Szkolenie dotyczące produktów i usług składa się z całodniowych niekończących się prezentacji w PowerPointcie. Po pierwszej połowie dnia sprzedawcy odpływają myślami gdzieś daleko. A wiadomo, że po takich szkoleniach jedynie około 10 procent informacji zostaje zapamiętanych.

- **Bezustanny przepływ informacji.** Sprzedawcy ciągle otrzymują e-maile zawierające pliki PDF z różnymi arkuszami produktów, dodatkowymi wiadomościami o nich, wskazówkami dotyczącymi procesu sprzedaży, aktualnymi komunikatami od kierownictwa firmy, historiami o zdobytych klientach, narzędziami oraz materiałami potrzebnymi do sprzedaży i wieloma innymi informacjami.
- **Zmienne formaty informacji.** Otrzymywane przez ludzi materiały są zawsze w różnych formatach, więc trudno jest im odnaleźć te informacje, których potrzebują.
- **Baza wiedzy dostępna online = śmietnik informacyjny.** Wszelakiego rodzaju zasoby wiedzy zlokalizowane w sieci firmowej często są źle zarządzane, mylące oraz frustrujące. Stają się śmietniskiem informacyjnym, uniemożliwiającym odnalezienie danych, których potrzebujesz. Są tak źle zarządzane, że nawet Kafka nie mógłby tego lepiej wymyślić.
- **Nadmiar informacji.** Ponieważ rodzaj oraz przepływ informacji nie są kontrolowane, sprzedawcy otrzymują ich bardzo dużo — zbyt wiele, aby je opanować. Dlatego w rezultacie często przestają zwracać na nie uwagę.
- **Niewłaściwe oraz nieaktualne informacje.** Gdy sprzedawcy muszą odnaleźć jakąś informację, którą już kiedyś widzieli, nie mają pewności, że po jej wyszukaniu jest ona nadal właściwa i aktualna.

Poza tym sprzedawcy tracą swój cenny czas na wyważanie otwartych drzwi. Zbierają informacje, które ktoś już kiedyś zebrał, jeszcze raz piszą e-maile oraz listy, które zostały już kiedyś napisane, ponownie tworzą materiały ofertowe i uzupełniające, które są już gdzieś dostępne, tworzą swoje własne narzędzia potrzebne do sprzedaży oraz wskazówki itd.

Jest to smutna i bolesna prawda.

Znamy firmy, w których sprzedawcy otrzymywali 22 razy więcej informacji, niż potrzebowali do tego, aby osiągnąć swój cel.

Istnieje lepszy sposób na to, aby Twoi sprzedawcy stali się ekspertami

Rozwijanie kompetencji swojego zespołu może mieć wielki wpływ na ogólne wyniki sprzedaży, umiejętność rozwijania relacji z klientami, czas potrzebny

do rozwinięcia umiejętności sprzedażowych przez nowych pracowników oraz powodzenie procesu wypuszczania na rynek nowych produktów.

Gratulacje! Właśnie oddaliśmy to zlecenie... komuś innemu

Zastanów się nad takim scenariuszem. Współpracujesz z firmą ACME, Inc. Klient jest zachwycony tym, w jaki sposób rozwiązaliście dla niego problem A. Wydał na to 100 tysięcy dolarów. Dzięki temu zaoszczędzi 2 miliony dolarów w ciągu kolejnych czterech lat. Współpraca była czystą przyjemnością. Wszystko przebiegało gładko.

Jakieś trzy miesiące później wiceprezes Twojej firmy mówi:

— *Właśnie rozmawiałem z ludźmi z ACME. Czy to nie u nich wdrożyliśmy nowy produkt kilka miesięcy temu?*

— *Tak, u nich. Wszystko świetnie poszło. Dzięki rozwiązaniu problemu A przynieśliśmy im 2 miliony dolarów oszczędności.*

— *Czy wiedziałeś, że istnieje problem B?*

— *Wiedziałem, że zaistniała taka sytuacja. Przyjrzelśmy się temu. Ale ja się tym nie zajmuję. Czy zajmujemy się rozwiązywaniem takiego problemu?*

— *Tak. Co więcej, jesteśmy prawdopodobnie najlepszą firmą na świecie w rozwiązywaniu tego problemu. Za dodatkowe 100 tysięcy dolarów mogliśmy przynieść im kolejne 2 miliony dolarów oszczędności. Zamiast tego oni współpracują teraz z naszym największym konkurentem.*

— *Cóż, gdybym tylko wiedział, że to stanowi tak wielki problem. No i gdybym wiedział, że zajmujemy się rozwiązywaniem takich problemów.*

— *Szkoda. Ja dopiero niedawno dowiedziałem się o tym problemie, gdy nasz konkurent ogłosił podpisanie nowego kontraktu. To powinno być nasze zlecenie.*

Wiemy z doświadczenia oraz wyników badań, że najlepsze firmy lepiej radzą sobie z prezentowaniem wiedzy o produkcie oraz usługach, odkrywaniem pełnego wachlarza potrzeb klienta, na które mają odpowiedzi, oraz dopasowywaniem produktów i usług do tych potrzeb.

Innymi słowy, wykorzystują swoją fachową wiedzę do tego, aby pomóc klientom w osiągnięciu celu.

Pytanie brzmi: w jaki sposób tego dokonują oraz jak możesz sprawić, aby Twoi ludzie tak postępowali?

Trzy kluczowe elementy niezbędne do stworzenia działu sprzedaży pełnego wiarygodnych ekspertów

Firmy, które odznaczają się największą wiedzą o sprzedaży, stosują trzy klucze do sukcesu:

1. **Wykorzystują koncepcję biegłości w posługiwaniu się wiedzą na temat sprzedawanych produktów i usług.** Sprzedawcy wiedzą, co sprzedają, oraz sprzedają to, co wiedzą. Jeżeli Twoi ludzie nie potrafią płynnie opowiadać o oferowanych produktach i usługach i nie umieją zadawać odpowiednich pytań, aby odkryć konkretne potrzeby zaspokajane przez Twoje rozwiązania, tracą okazję do zdobycia pieniędzy oraz nie zdobywają dla Ciebie transakcji.

Najlepsze firmy ciężko pracują na to, aby ich ludzie stali się ekspertami biegłymi w dziedzinie sprzedaży.

2. **Tworzą pierwszorzędną bazę wiedzy oraz odpowiednio nią zarządzają.** Od pierwszego dnia pracy sprzedawcy w jakiejś firmie aż do dnia jego emerytury jest on zarzucany ogromem informacji. Zazwyczaj jedynie około 20 procent z nich jest dla niego istotnych. Oznacza to, że traci swój czas na przesiewanie pozostałych 80 procent informacji, które „dobrze byłoby posiadać” albo po prostu są niepotrzebne.

Najlepsze firmy uczą swoich sprzedawców tego, czego tamci potrzebują, i robią to szybko.

3. **W krótkim czasie szkolą ludzi w biegłym posługiwaniu się wiedzą na temat sprzedaży.** Im szybciej wyszkolisz sprzedawców w biegłym posługiwaniu się wiedzą, tym prędyj Twoi ludzie będą mogli zakończyć szkolenie oraz przyspieszyć działania generujące przychody.

Najlepsze firmy doprowadzają swoje zespoły do poziomu ekspertów i dokonują tego w krótkim czasie.

Pierwszy klucz do sukcesu: wykorzystanie koncepcji biegłości w posługiwaniu się wiedzą na temat sprzedawanych produktów i usług

Zastanów się przez chwilę nad tym, jak to jest rozmawiać z ludźmi z Twojej firmy, którzy *naprawdę znają się na rzeczy*. Gdy zadajesz im pytanie, od razu mają na nie odpowiedź. Gdy jeszcze raz sprawdzasz fakty, nie myślą się.

Gdy skierujesz do nich podchwytliwe lub zagmatwane pytanie, od razu widać, że wiedzą, o co pytasz, ponieważ zadają dodatkowe pytania — jak lekarz rodzinny, który chce zdiagnozować chorobę. Wyjaśniają, o co tak naprawdę pytasz, dochodzą do sedna sprawy, a nie tracą czasu na zbaczanie z tematu.

Tak właśnie wygląda rozmowa z osobą, która jest biegła w sprzedaży. Takie posługiwanie się wiedzą na temat sprzedaży definiujemy następująco: biegłość = precyzja + szybkość + szeroki zakres wiedzy + znajomość szczegółów. Biegli sprzedawcy mówią językiem Twoich potencjalnych klientów, Twoich rozwiązań, Twoich rynków zbytu oraz Twojej firmy.

Biegłe posługiwanie się wiedzą o sprzedaży definiujemy następująco:

biegłość = precyzja + szybkość + szeroki zakres wiedzy + znajomość szczegółów

Wiedza posiadana przez sprzedawców musi być właściwa (dokładna, precyzyjna). Mogą oni wykorzystać tę właściwą wiedzę bez zawahania (szybko). Nie mają luk w wiedzy, które zmniejszają ich szanse na sprzedaż (odpowiednie zakres i znajomość szczegółów).

Większość szkoleń sprzedażowych z wiedzy o produktach firmy kończy się na poziomie, gdy jest ona odpowiednia (standardowa), a sprzedawcy muszą dojść do biegłości w posługiwaniu się tą wiedzą we własnym zakresie. Jednakże wielu nigdy się to nie udaje.

Opuśćmy na chwilę świat sprzedaży i załóżmy, że szkolisz jakiegoś menedżera do spraw finansów w używaniu konkretnej funkcji arkusza kalkulacyjnego. Wszystko będzie w porządku, jeżeli ów menedżer, używając tej funkcji, zawaha się przez chwilę, a następnie sobie pomyśli: „Jak to się robiło? Niech się zastanowię... No tak! Teraz pamiętam”.

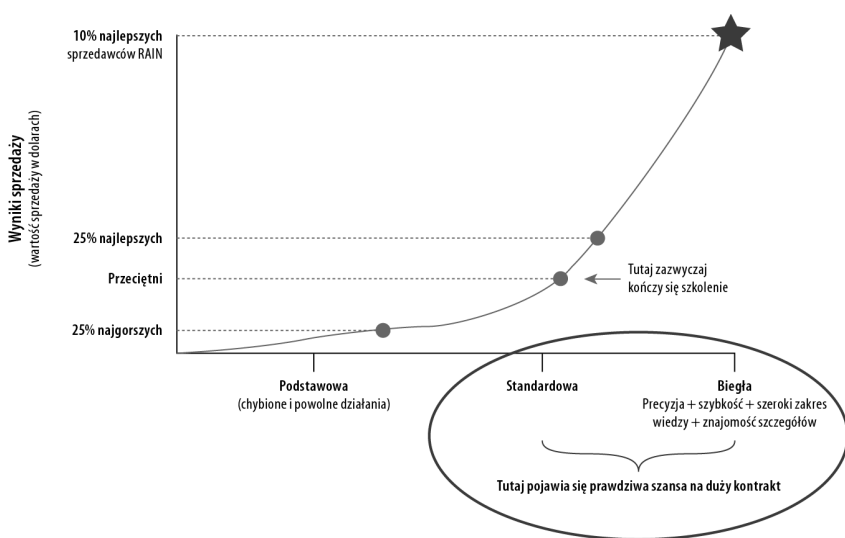
Przyjmijmy teraz, że szkolisz jakiegoś sprzedawcę jedynie w zakresie standardowej wiedzy. Potencjalny klient zadaje jakieś pytanie, a sprzedawca mówi: „Chwileczkę, znam odpowiedź. Miałem szkolenie na ten temat. Jest to... jest to... jest to...”. Nawet jeżeli ten sprzedawca udzieli właściwej odpowiedzi, tych pięć sekund zawahania osłabia jego wiarygodność.

- Jeżeli sprzedawca nie odpowie **natychmiast, gdy tylko usłyszysz sygnał do sprzedaży**, straci tę transakcję.

- Jeżeli sprzedawca nie **zada właściwego pytania we właściwym momencie**, straci szansę na odkrycie dodatkowych potrzeb oraz sprzedanie najbardziej rozbudowanego zestawu rozwiązań.
- Jeżeli sprzedawca nie **odpowie we właściwy sposób na jakieś zastrzeżenie**, sprzedaż ucieknie mu sprzed nosa za pięć dwunasta.

Nawet gdy ma właściwą wiedzę (precyzyjną, dokładną), ale zabraknie pozostałych dwóch elementów równania, wówczas straci wiarygodność oraz okazję do sprzedaży.

Najlepsze firmy wykraczają poza posiadanie odpowiedniej wiedzy i szkolą ludzi w biegłości w posługiwaniu się nią.



Rysunek 2. Biegłość w posługiwaniu się wiedzą jest potrzebna do tego, aby zwiększyć wyniki sprzedaży

Obserwując najlepsze 10 procent sprzedawców z praktycznie każdej branży, w której sprzedaje się produkty oraz usługi złożone, zauważyliśmy, że są to sprzedawcy biegli w tym, co robią. Nawet jeżeli będziesz stawiał im wyzwania, podpuszczał ich oraz sprawdzał, i robił to przez długi czas, na koniec i tak powiesz: „Oni naprawdę wiedzą, o czym mówią”.

Według najlepszych firm posiadanie odpowiedniej wiedzy jest niewystarczające. One wykorzystują koncepcję biegłości w posługiwaniu się wiedzą na temat sprzedawanych dóbr i usług.

Drugi klucz do sukcesu: tworzenie pierwszorzędnej bazy wiedzy oraz zarządzanie nią

Stworzenie bazy wiedzy o sprzedaży — skarbnicy, w której przechowywana jest wszelka istotna wiedza dotycząca procesu i zakresu sprzedaży — oraz zarządzanie nią jest kluczowym krokiem w kierunku wyszkolenia biegłych sprzedawców.

Niektóre firmy w ogóle nie mają bazy wiedzy. Za każdym razem, gdy jest zatrudniany nowy sprzedawca (partner, wiceprezes, konsultant czy ktokolwiek inny, kto ma uczestniczyć w rozmowach sprzedażowych), jakaś osoba z zespołu walczy o to, aby stworzyć listę rzeczy do przeczytania oraz prezentację do przejrzenia. Zdarza się tak nawet w dużych firmach.

Inne firmy tworzą w jakimś stopniu bazę wiedzy. Może to być zwykła lista mówiąca o tym, że „gdy ktoś dołączy do zespołu, należy przekazać mu następujące informacje” albo że „gdy wypuszczamy na rynek nowy produkt, należy przekazać ludziom następujące informacje”.

Bez względu na to, w jakim stanie jest Twoja baza wiedzy, prawdopodobnie myślisz sobie, że „nie tak powinna ona wyglądać”. Nie jesteś sam. Niewiele firm posiada świetną bazę wiedzy sprzedażowej.

To dla Ciebie dobra wiadomość, ponieważ istnieje znikome prawdopodobieństwo, że Twoja konkurencja ma taką bazę, co daje szansę Twoim sprzedawcom na bycie postrzeganymi jako wiarygodni eksperci oraz zdobycie większej liczby transakcji.

Wyobraź sobie przez chwilę, że Twoja ulubiona gazeta albo portal informacyjny są każdego dnia inaczej organizowane. Za każdym razem, gdy je otwierasz, informacje znajdują się w nowym miejscu oraz są w inny sposób oznaczone. Jednego dnia znajdują się tam informacje, których poszukujesz, a innego dnia już ich tam nie ma.

I jeszcze jedno: czasami okazuje się, że ważne informacje zawierają zarówno literówki, jak i błędne fakty.

Wydaje się, że jest to naciągana historia, ale w taki właśnie sposób kadra zarządzająca sprzedażą, dział marketingu oraz dział szkoleń codziennie wysyłają ważne informacje do sprzedawców.

Przygotowanie odpowiedniej bazy wiedzy jest kluczowe, jeżeli chcesz stworzyć dział sprzedaży, w którym pracują eksperci. Aby tego dokonać, potrzebujesz bazy, która:

1. **Zawiera jedynie informacje, które są potrzebne** do dokonania sprzedaży (oraz wskazuje na informacje, które *dobrze byłoby znać*).
2. **Jest aktywnie zarządzana** z zachowaniem dyscypliny oraz czujności, jak również jest zawsze aktualna i dokładna.
3. **Jest tworzona tak, aby wspierała zarówno zdobywanie wiedzy, jak i korzystanie z niej**.
4. **Obejmuje odpowiedni zakres wiedzy i oferuje właściwy poziom szczegółowości**, które są niezbędne do powodzenia procesu sprzedaży.

Jeżeli powyższe cztery elementy zostaną uwzględnione, możesz być pewien, że Twój sprzedawca otrzyma taką wiedzę, jakiej potrzebują do tego, aby biegle rozmawiać z klientami oraz sprzedawać najszerszy możliwy zestaw rozwiązań.

Przyjrzyjmy się bliżej każdemu z tych czterech elementów.

1. Wiedza niezbędna do dokonania sprzedaży

Zanim przejdziemy do konkretnych rodzajów treści, które mają pozytywny wpływ na powodzenie sprzedaży, należy zarysować granice pomiędzy tym, co powinno znaleźć się w tej bazie danych, a tym, co powinno zostać pominięte.

Której osobie byś zaufał?

Potencjalny klient: „Gdybyśmy zdecydowali się na współpracę, co wydarzy się potem?”

Sprzedawca, który nie jest biegły w sprzedaży: „Gdy porozumiemy się i rozpoczniemy współpracę, co jest pierwszym niezbędnym krokiem, to... przejdziemy przez kilka etapów procesu... tak naprawdę proces ten składa się z trzech etapów i przejście przez niego zajmie trochę czasu. Otrzymają państwo ode mnie dokumenty do wypełnienia... to znaczy od biura obsługi klienta. Następnie zadzwonią do państwa albo wyślą e-mail”.

Sprzedawca, który jest biegły w sprzedaży: „Gdy porozumiemy się i rozpoczniemy współpracę, co jest pierwszym niezbędnym krokiem, przejdziemy przez cztery etapy procesu, które zajmą nam około dwóch tygodni. Pierwszy etap zakłada wypełnienie kilku dokumentów. Po wprowadzeniu do systemu natychmiast dostaną państwo e-mail wygenerowany przez biuro obsługi klienta, w którym zadanych zostanie kilka pytań”.

Zastanów się nad zawartością swojej bazy wiedzy.

- **Jaką wiedzę należy posługiwać się *biegle*?** Sprzedawcy muszą szybko oraz właściwie przypominać sobie informacje, które są niezbędne. Zazwyczaj stanowią one około 20 procent informacji zawartych w bazie wiedzy.
- **Jaka wiedza musi być *łatwo dostępna*?** Są to informacje, z którymi sprzedawcy powinni być zaznajomieni i do których muszą mieć łatwy dostęp. Nie wymaga się jednak od sprzedawców, aby mieli je zawsze na końcu języka.

Zazwyczaj stanowią one około 80 procent potrzebnych informacji.

Której osobie byś zaufał?

Potencjalny klient: „To brzmi dobrze. Jestem ciekaw, jakie pytania zada mi wasz zespół, gdy już zaczniemy współpracę”.

Sprzedawca, który nie jest biegły w sprzedaży: „Wie pan, nie widziałem ich od jakiegoś czasu. Proszę poczekać, zaraz kogoś zapytam”.

Sprzedawca, który jest biegły w sprzedaży: „Jest to około 25 konkretnych pytań. Na przykład zapytają się o takie rzeczy, jak A, B oraz C. Nie znam ich wszystkich na pamięć, ale jeżeli chce pan zobaczyć listę wszystkich 25 pytań, to mogę zdobyć ją w ciągu paru minut i możemy je razem przeanalizować”.

- **Jaką wiedzę *dobrze byłoby posiadać*?** Taką, która odnosi się do pewnych dodatkowych informacji, pozwalających sprzedawcom na zdobycie szczegółowej wiedzy w określonym obszarze oraz zwiększenie dzięki temu swojej wiarygodności.

Na przykład informacja o tym, że w pewnym artykule opublikowanym niedawno na łamach gazety „The Wall Street Journal” zachwalano korzyści płynące z konkretnego oferowanego przez Ciebie produktu czy usługi, może podnieść Twoją wiarygodność, ale podobnie jest w przypadku 500 innych artykułów w różnych publikacjach. Sprzedawcy nie muszą przeczytać każdego z nich.

Często informacje, które dobrze byłoby znać, przesłaniają te naprawdę niezbędne, ponieważ jest ich tak dużo. Dobra baza wiedzy powinna zawierać odniesienia do przydatnych informacji, ale nie powinna zawierać wyłącznie ich fragmentów.

- **Jaka wiedza nie jest potrzebna?** Sporo informacji, które są wysyłane do sprzedawców, nie jest im do niczego potrzebnych.

Na przykład szczegółowe dane techniczne dotyczące działania jakiegoś produktu, trzy strony szczegółowych informacji na temat konkurencyjnej firmy, z którą 99 procent sprzedawców nigdy nie miała styczności, szczegółowe informacje na temat 66 konkurencyjnych firm działających na ich obszarze, 30-minutowe opisy postępów w budowie trzeciej fabryki zlokalizowanej w stanie Tennessee itd.

Pierwszym kluczowym elementem potrzebnym do stworzenia sprzedażowej bazy wiedzy jest dopilnowanie, aby zawierała ona jedynie niezbędne informacje.

2. Aktywne zarządzanie bazą wiedzy

Tworzenie bazy wiedzy nie jest jednorazowym zadaniem. Należy nią aktywnie zarządzać.

Bez tego zasób informacji się rozrasta, sposób ich zorganizowania traci początkową użyteczność, a ich dokładność spada. W praktyce oznacza to, że sprzedawcy nie mogą przez nie przebrnąć, nie mogą ich skutecznie wykorzystać oraz im nie ufają.

Gdy nie będą im ufali, nie będą ich wykorzystywali. I tak Twoja baza wiedzy zakończy swój żywot.

3. Łatwe korzystanie z bazy wiedzy i szybkie uczenie się

Twoja baza wiedzy ma dwa główne cele:

- **Łatwe korzystanie z wiedzy.** Bazy danych muszą być zorganizowane w taki sposób, aby umożliwiały łatwe korzystanie z zawartej w nich wiedzy. Jak już wcześniej wspominaliśmy, w większości przypadków zaledwie około 20 procent informacji należy biegle przyswoić, a pozostałe 80 procent musi być dostępnych w momencie, gdy będą do czegoś potrzebne. A zatem informacje znajdujące się w bazie wiedzy muszą być *łatwe do odnalezienia*, bo w przeciwnym razie sprzedawcy będą tracili cenny czas oraz energię na szukanie informacji, podczas gdy powinni skupić się na procesie sprzedaży.

- **Zdobywanie wiedzy.** Baza musi być zorganizowana w taki sposób, aby stanowiła podstawę do zdobywania wiedzy. Jeżeli zostanie dobrze skonstruowana, sprzedawcy będą mogli sami zdobyć sporą część potrzebnych informacji, co pozwoli na znaczne zredukowanie czasu poświęconego na szkolenia.

W pewnej dobrze znanej firmie sprzedawcy musieli odwiedzić przeciętnie 20 różnych miejsc, zanim udało im się odnaleźć to, czego szukali.

4. Odpowiedni zakres i poziom szczegółowości

Gdy już będziesz wiedział, jakie informacje powinny znaleźć się w bazie wiedzy, musisz zorganizować je w sposób, który jest najłatwiejszy, najpełniejszy oraz najbardziej pomocny dla sprzedawców.

Aby pomóc Ci w tym zadaniu, stworzyliśmy *uniwersalny model wiedzy sprzedażowej*, który stanowi pewnego rodzaju przewodnik. Ten *uniwersalny model wiedzy sprzedażowej* definiuje zrozumiałą oraz logiczną strukturę dla wiedzy niezbędnej do dokonania sprzedaży. Informacje organizujemy w osiem zasadniczych kategorii wiedzy:

1. **Oczekiwania.** W tej kategorii znajdują się oczekiwania co do wyników sprzedawców oraz ich działań mających na celu osiągnięcie tych wyników, a także wskazówki, które pomogą im sprostać temu zadaniu.
2. **Sytuacja rynkowa oraz wartość oferowana przez firmę.** Ta kategoria obejmuje opisy rynków, dla których świadczysz usługi, sytuacji na tych rynkach oraz Twoich klientów, ogólnej dynamiki konkurencyjności, aktualnie panujących trendów i sposobu dostarczania wartości przez Twoją firmę.
3. **Kategorie potrzeb klienta.** Bez względu na złożoność rynku i sytuacji klienta można skategoryzować oraz nazwać potrzeby klienta, dzięki czemu Twoim sprzedawcom będzie łatwiej systematycznie, w sposób zorganizowany odkrywać potencjalnie istniejące potrzeby.

Gdy już to zrobisz, możesz stworzyć „model potrzeb klienta”, który stanowi graficzne odwzorowanie różnych kategorii potrzeb klienta. Jest ono niezwykle pomocne w szkoleniu biegłych sprzedawców.

4. **Kompetencje firmy, dzięki którym jest ona w stanie zaoferować rozwiązania spełniające potrzeby klientów.** Większość szkoleń prze-

dażowych zaczyna się i kończy na wiedzy o produktach czy usługach. Nie powoduje to, że produkty oraz usługi stają się rozwiązaniami odpowiadającymi na potrzeby klienta.

Jeżeli zdefiniujesz swoje kompetencje z punktu widzenia klienta, Twoim sprzedawcom będzie łatwiej odkrywać jego potrzeby, dostosowywać do nich proponowane rozwiązania oraz przedstawiać autentyczne korzyści, zamiast tylko omawiać cechy sprzedawanych produktów.

Definiuj kompetencje z punktu widzenia klienta: łącz ze sobą rynki, potrzeby klienta oraz rozwiązania.

Przykład: rozwiązanie pewnej firmy dostosowane do konkretnej potrzeby klienta.

Potrzeba	Możliwość, która zaspokaja tę potrzebę	Pytanie, które odkrywa tę potrzebę	Wpływ na klienta
Kategoria: Troska o innych	<i>Polisa emerytalna o zmiennym poziomie (wypłaty) renty rocznej</i> proponowana przez firmę ABC Financial Co. dostarcza dożywotnio świadczenia klientowi oraz jego współmałżonkowi, a także przenosi te środki na współmałżonka w momencie śmierci klienta, co zapewnia bezproblemowe dożywotnie bezpieczeństwo finansowe.	„Istnieje wiele produktów finansowych, które służą zabezpieczeniu państwa emerytury, ale czy zastanawiali się państwo nad tym, w jaki sposób zapewnić sobie dożywotnio comiesięczne środki, na wypadek, gdyby jedno z państwa przeżyło drugie?”	Bezproblemowe dożywotnie środki emerytalne
Szczegółowa potrzeba: Zapewnić odpowiednią wysokość emerytury dla współmałżonka			Niezależność finansowa, na wypadek gdyby jeden współmałżonek przeżył drugiego
Opis: Klienci muszą rozważyć aktualne potrzeby finansowe współmałżonka w razie swojej śmierci. Często przejście na emeryturę oraz śmierć współmałżonka powoduje, że osoby pozostające przy życiu znajdują się w złej sytuacji finansowej w tym niezwykle stresującym czasie.			Brak zmartwień dotyczących finansów w tych najtrudniejszych chwilach

5. **Konkurencja.** To wiedza o tym, w jaki sposób oraz dlaczego w niektórych sytuacjach Twoja firma jest lepsza od konkurentów.
6. **Strategia, taktyka oraz zasoby niezbędne do finalizowania sprzedaży.** Tu zawierają się opisy wszystkich aspektów ogólnej strategii sprzedaży Twojej firmy oraz tego, w jaki sposób sprzedawcy mogą postępować w różnych sytuacjach sprzedażowych.
7. **Serwis posprzedażowy.** To opis tego, co się dzieje po dokonaniu zakupu przez klienta.
8. **Rozwój relacji z klientem.** Kategoria ta jest związana z kwestiami zawartymi w szóstym podpunkcie. Mowa tu o strategiach firmy dotyczących utrzymania, pogłębiania oraz rozszerzania relacji z klientami.

Najlepsze firmy upewniają się, że wykorzystuje się w nich powyższe osiem najważniejszych kategorii wiedzy, aby ich sprzedawcy dokładnie wiedzieli, dokąd mają się zwrócić po informacje, które są im potrzebne do dokonania sprzedaży.

Trzeci klucz do sukcesu: szybkie przeszkolenie ludzi w biegłym posługiwaniu się wiedzą na temat sprzedaży

Może się zdarzyć, że jakiś sprzedawca pracuje w Twojej firmie od lat, ale nadal nie jest w stanie odpowiadać na pytania dotyczące Waszych rozwiązań, odkrywać potrzeb klientów, rozpoznawać sygnałów do sprzedaży czy biegle opowiadać o Twojej firmie. Im szybciej się tego nauczy, tym więcej zyska — tym więcej zyska także Twoja firma.

Na drugim rysunku zauważyliśmy, że wyselekcjonowana grupa najlepszych sprzedawców zazwyczaj dochodzi do biegłości w posługiwaniu się wiedzą sprzedażową we własnym zakresie oraz we własnym tempie. Jednakże:

- jedynie niewielkiej części tych sprzedawców udaje się to osiągnąć. Wielu osiąga maksimum swoich możliwości na poziomie wyłącznie odpowiedniej wiedzy o produkcie;
- proces zdobywania wiedzy jest bolesny;
- zajmuje on o wiele więcej czasu, niż powinien.

Załóżmy, że masz już swoją bazę wiedzy, nadszedł więc czas na stworzenie programu szkoleniowego, który systematycznie oraz szybko doprowadzi sprzedawców do poziomu biegłości w posługiwaniu się wiedzą. Nie

angażuj się więcej w procesy, które zajmują dwa lata. Nie licz na szczęśliwe zrzęczenie losu.

Tworząc w RAIN Group programy szkoleniowe dla firm z zakresu biegłości w posługiwaniu się wiedzą sprzedażową, proces ten opisujemy za pomocą akronimu SZUS: **S**prawne **Z**większanie **U**miejętności **S**przedawców (w oryginale: SPEED — Sales Person Expertise Expedited Development).

Oto podstawowe elementy procesu SZUS.

1. Określ potrzeby w zakresie biegłości w posługiwaniu się wiedzą.

Pierwszym krokiem na drodze do procesu SZUS jest określenie, jaką wiedzą znajdującą się w bazie wiedzy należy posługiwać się *biegle*. Po stworzeniu bazy danych zazwyczaj około 20 procent informacji może zostać uznanych za niezbędne do opanowania przez sprzedawców, tak aby były gotowe do użycia w każdej chwili.

2. Zidentyfikuj stanowiące pewną logiczną całość elementy wiedzy.

Kolejnym krokiem jest rozbicie tej wiedzy na bardzo małe kawałki informacji, a następnie stworzenie fiszek dla każdego takiego kawałka. Nawet jeżeli posiadasz setki czy tysiące fragmentów informacji, możesz przypisać je do głównych kategorii, a następnie rozbić je na zestawy składające się z około 20 fiszek. Dzięki temu można skutecznie opanować odpowiedni zakres wiedzy.

3. Przypisz elementy wiedzy do pewnych kategorii. Trzecim krokiem jest analiza informacji oraz treści rozmów dotyczących konkretnych tematów pojawiających się podczas dyskusji z klientami. Na przykład w jaki sposób sprzedawca odpowiedziałby na poniższe pytania?

- Czy tak naprawdę zajmuje się państwa firma?
- Jakie potrzeby klientów zazwyczaj zaspokajacie?
- Jak przedstawicie się na tle konkurencji?
- Widzę, że macie wyjątkową metodę rozwiązywania tego konkretnego rodzaju problemu. Czy może mi pan coś o tym powiedzieć?
- Jestem zainteresowany zrobieniem XYZ. Czy może mi pan po krótku powiedzieć, jak to przebiega?

Gdy się zorientujesz, jak najczęściej przebiegają „minikonwersacje” sprzedawców z potencjalnymi klientami, będziesz w stanie stworzyć graficzne materiały, które pomogą sprzedawcom w zdobywaniu wiedzy.

4. **Przeprowadź lub zorganizuj szkolenie z biegłości w posługiwaniu się wiedzą.** Większość programów szkoleniowych kończy się na poziomie posiadania odpowiednich informacji o produkcie. Proces SZUS rekomenduje natomiast szkolenia z biegłości w posługiwaniu się wiedzą. Gdy już będziesz miał stworzone fiszki i materiały graficzne, wprowadź je do swojej praktyki razem z bazą wiedzy. Dzięki temu zbudujesz skuteczny program treningowy, składający się z połączenia pracy własnej z formalnymi programami szkoleniowymi.
5. **Sprawdzaj oraz formalnie potwierdzaj posiadaną wiedzę.** Ostatnim krokiem jest sprawdzenie biegłości w posługiwaniu się wiedzą. W części *uniwersalnego modelu wiedzy sprzedażowej* dotyczącej oczekiwań powinienś określić, co sprzedawcy powinni wiedzieć, do jakiego stopnia oraz w jaki sposób wiedza ta będzie formalnie potwierdzana.

Firmy, które działają zgodnie z tym procesem oraz odpowiednio wprowadzają go w życie, nie tylko tworzą dział sprzedaży, w którym pracują eksperci w swojej dziedzinie, ale i dokonują tego w krótkim czasie.

Najlepsze firmy w krótkim czasie doprowadzają swoje zespoły do poziomu biegłości w posługiwaniu się wiedzą.

Praktyczne wykorzystanie biegłości w posługiwaniu się wiedzą sprzedażową

Kilka lat temu współpracowaliśmy z dostawcą usług logistycznych z listy Fortune 500. Jednym z elementów tego procesu było poproszenie jego menedżerów o przesłanie nam wszystkich informacji, które kierowali do sprzedawców w ciągu ostatnich sześciu miesięcy.

Po kilku dniach otrzymaliśmy przesyłkę w postaci trzech wielkich pudeł wypełnionych dokumentami. Gdy odpakowaliśmy to wszystko i poukładaliśmy dokumenty, zajęły one osiemnaście wielkich segregatorów.

Kiedy przewertowaliśmy te sterty dokumentów i odrzuciliśmy wszelkie informacje, które „dobrze byłoby posiadać” oraz te „niepotrzebne”, użyliśmy *uniwersalnego modelu wiedzy sprzedażowej* do skategoryzowania wszystkich niezbędnych elementów wiedzy oraz wyeliminowania powtarzających się informacji. Gdy skończyliśmy tworzenie bazy wiedzy, udało nam się zmniejszyć o 86 procent zasób informacji, które sprzedawcy musieli sobie przyswoić. To, co przedtem mieściło się w osiemnastu segregatorach, teraz zajmowało zaledwie dwa i pół segregatora.

Przed: 18 segregatorów wypełnionych informacjami dotyczącymi sprzedaży, które zostały wysłane do sprzedawców w ciągu 6 miesięcy



zostało
zmienionych w

Po: 2,5 segregatora z bazą wiedzy zorganizowaną zgodnie z *uniwersalnym modelem wiedzy sprzedażowej*



Ponadto po zainicjowaniu programu szkoleniowego SZUS firma zmniejszyła początkowy czas potrzebny na rozwinięcie umiejętności nowych pracowników z 40 do 12 tygodni i pomogła im w osiągnięciu biegłości w posługiwaniu się wiedzą ze wszystkich dziedzin.

W ciągu roku sprzedawcy zwiększyli przeciętną liczbę sprzedanych produktów i usług z pięciu do siedmiu (40-procentowy wzrost), co przyniosło dziesiątki milionów dolarów wzrostu przychodów.

Twoje cztery życzenia dotyczące sprzedaży mogą zostać spełnione

Cztery życzenia dotyczące sprzedaży, które przedstawiliśmy na początku niniejszego raportu, mogą się spełnić. Jesteś w stanie:

1. Polepszyć ogólne wyniki sprzedaży.
2. Zwiększyć penetrację klientów, sprzedaż dóbr komplementarnych oraz dóbr wyższej klasy.
3. Z większym powodzeniem wypuszczać na rynek nowe produkty i usługi.
4. Zredukować czas potrzebny na rozwinięcie umiejętności nowych pracowników odpowiedzialnych za sprzedaż, aby szybciej osiągnąć pełną efektywność procesu sprzedaży.

Firmy poświęcają dużo czasu oraz wysiłku na szkolenie pracowników, jednak rzadko biorą pod uwagę wartość wynikającą z zatrudniania sprzedawców będących już biegłymi ekspertami. Dla wielu jest to brakujący element niezbędny do ogólnej poprawy wyników sprzedaży.

Pozwól firmie RAIN Group pomóc sobie w stworzeniu działu sprzedaży

Skontaktuj się z nami, jeżeli chcesz dowiedzieć się więcej o tym, w jaki sposób możemy pomóc Ci w poprawieniu ogólnych wyników sprzedaży oraz stworzeniu działu sprzedaży złożonego z ekspertów. Skontaktuj się z nami poprzez stronę www.raingroup.com, dzwoniąc pod numer +1 508-405-0438 albo wysyłając e-mail na adres info@raingroup.com.

O RAIN Group

RAIN Group to firma zajmująca się poprawianiem wyników sprzedażowych swoich klientów. Ma siedzibę w okolicach Bostonu w amerykańskim stanie Massachusetts. RAIN Group zajmuje się głównie szkoleniami z zakresu sprzedaży, oceną procesu sprzedaży oraz usprawnianiem działania firm, mając na celu pomoc czołowym firmom w polepszeniu wyników sprzedażowych.

RAIN Group pomogła dziesiątkom tysięcy sprzedawców w setkach firm znacząco zwiększyć liczbę i wartość zawieranych transakcji.

RAIN Group pomaga firmom w:

- rozwijaniu umiejętności sprzedażowych oraz polepszaniu wyników sprzedaży;
- zwiększaniu skuteczności sprzedaży dóbr komplementarnych oraz dóbr wyższej klasy;
- zatrudnianiu, zwalnianiu oraz zatrzymywaniu najlepszych przedstawicieli handlowych;
- znaczącym zredukowaniu czasu przysposobienia nowych pracowników;
- zwiększaniu odetka sukcesu marketingowego nowych produktów i usług.

Krótko mówiąc: pomagamy naszym klientom pozyskać większą liczbę transakcji, zdobywać je szybciej oraz uzyskać wyższą marżę.

Kontakt

Dowiedz się czegoś więcej o tym, w jaki sposób RAIN Group może pomóc Ci w wyszkoleniu armii sprzedawców stosujących model RAIN.

Zadzwoń: +1 508-405-0438

Napisz: info@raingroup.com

Odwiedź stronę: www.raingroup.com

