



Jak poukładać sprzedaż?

PRZEWODNIK DLA ZARZĄDZAJĄCYCH

Spis treści

- 3** Wstęp
- 4** Czym jest strategia sprzedaży
- 5** Case Study: Interim Sales Management w Blue Media
- 9** Elementy strategii sprzedaży
- 27** Case Study: 25% wzrost średniej wartości kontraktów w Appsilon
- 30** Jak wybrać kluczową grupę docelową
- 38** Case Study: Dwukrotny wzrost przychodów – case study Playmaty
- 41** Błędy w tworzeniu strategii sprzedaży
- 50** Case Study: Jak pomogliśmy nowemu szefowi sprzedaży zwiększyć przychody firmy o 64%?
- 57** O autorze
- 58** Kontakt

Wstęp

Strategia to jedno z najmodniejszych słów w biznesie. To, co oznacza w danym kontekście, zależy od tego, co akurat autor miał na myśli. Jako autor tego e-booka postaram się pomóc Wam tak podejść do tematu strategii sprzedaży, żeby łatwiej było Wam wypracować coś, co przełoży się na większe przychody i/lub zyski firmy.

Z e-booka dowiedziecie się:

- jak przestać konkurować ceną,
- jak segmentować klientów i znaleźć wyróżniki oferty dla każdej z grup,
- jak tworzyć prognozy sprzedaży w oparciu o dane, nie przypuszczenia,
- nad iloma elementami sprzedaży pracować jednocześnie.

Owocnej lektury!

Jacek Bartczak

Sales Consulting Expert w Casbeg



Czym jest strategia sprzedaży?

Jeżeli wydaje Wam się, że **na koniec dnia wszystko co się dzieje w firmie w mniejszym bądź większym stopniu wpływa na strategię sprzedaży**, to macie rację. To, co handlowiec może powiedzieć podczas rozmowy handlowej, zależy od cech produktu. Dział sprzedaży nabiera wiatru w żagle, gdy marketing dostarcza mu dużo zakwalifikowanych leadów.

Zarazem sprowadzenie strategii sprzedaży do stwierdzenia „wszystko co się dzieje w firmie” nie pomaga w podjęciu prac nad nią. Dlatego podczas prac nad strategią sprzedaży proponuję wspierać się metodyką nieocenionego Richarda Rummelta.

Strategia sprzedaży wg. Richarda Rummelta składa się z 6 elementów.

Są to:

- **segmenty klientów i propozycja wartości,**
- **diagnoza,**
- **kluczowe podejście,**
- **zbiór spójnych działań,**
- **kluczowe działanie,**
- **prognoza sprzedaży.**

Przy tym „diagnoza”, „kluczowe podejście”, „zbiór spójnych działań” i „kluczowe działanie” pochodzą wprost z tego, jak Richard Rumelt proponuje myśleć o strategii firmy. Kolejny rozdział to połączenie jego metodyki i styczności ze sprzedażą w kilkudziesięciu firmach. 



Interim Sales Management w Blue Media

Blue Media oferuje rozwiązania technologiczne automatyzujące i ułatwiające płatności, usprawniające obsługę klienta oraz pomagające zwiększyć sprzedaż. Firma działa na rynku od 1999 roku, odnosząc wiele sukcesów, m.in. w postaci nagrody Złoty Bankier 2020.

Wyzwanie

W ramach współpracy z Blue Media naszym zadaniem było usprawnienie pracy działu zdalnej sprzedaży. W momencie, gdy rozpoczynaliśmy, dział borykał się z kilkoma problemami:

- sporymi opóźnieniami w kontakcie z potencjalnymi klientami,
- zadania w CRM-ie nie miały przypisanych właścicieli,
- **wszystko to powodowało utratę szans sprzedażowych.**

Postanowiliśmy zestawić wartości z CRM-a z danymi sprzedażowymi, aby dowiedzieć się, jakie zyski mogłaby przynieść Blue Media sprawniejsza obsługa szans sprzedażowych i przedstawiliśmy szacunkowe wyliczenia, które były punktem wyjścia do dalszych decyzji.

Zwiększenie wydajności zespołu sprzedażowego

Zaczęliśmy od **zidentyfikowania powodów zaległości** w CRM-ie. Przyjrzelśmy się temu, jak obciążony jest cały zespół i jak rozkładają się zadania pomiędzy jego poszczególnymi członkami. W efekcie wykryliśmy obszary do naprawy, które wcześniej nie zostały zauważone z powodu braku dedykowanej osoby od zarządzania zespołem, która monitorowałaby jego przepustowość. Zasugerowaliśmy też premie uznaniowe dla pracowników, którzy przed rozpoczęciem współpracy Blue Media i Casbeg brali na siebie dodatkowe zadania, aby zrównoważyć braki w zidentyfikowanych przez nas obszarach.

W kolejnym kroku **zaczęliśmy pracować nad priorytetyzacją zadań**. Omówiliśmy m.in. kwestię kolejności kontaktu z potencjalnymi klientami i zaadresowaliśmy problemy takie jak: “Czy ważniejsze jest odpowiadanie na zapytania znajdujące się na początku lejka sprzedażowego, czy dopinanie potencjalnych współprac, które są już bliskie sfinalizowania?”. **To szczególnie ważne, żeby zespół sprzedażowy dobrze priorytetyzował działania, gdy lejek sprzedażowy jest pełen, a wiele zadań jest przeterminowanych.**

Dalsze usprawnienia procesu sprzedaży

Po wyczyszczeniu CRM-a z zaległych zadań przeszliśmy do automatyzacji i usprawnienia procesów sprzedażowych. Zaczęliśmy od początku lejka sprzedażowego.

Do tej pory zespół cały kontakt z potencjalnym klientem prowadził telefonicznie. Jeśli klient nie odbierał telefonu, podejmowały kolejną próbę – zabierało to wiele czasu, który można byłoby poświęcić obsłudze kolejnych zapytań.

- Ustandaryzowaliśmy treść i formę follow upu do klienta, aby nie był on obciążający czasowo dla specjalistek;
- Ustandaryzowaliśmy, kiedy szanse sprzedaży uznajemy za utraconą, aby nie poświęcać nadmiernej ilości czasu na klientów, którzy prawdopodobnie nie skorzystają z oferty firmy;
- Wprowadziliśmy ankietę online, dzięki czemu odpowiedzieliśmy na potrzeby klientów, którzy preferują tego typu kontakt zamiast telefonicznego oraz zmniejszyliśmy czas ich obsługi o około 20 minut.

Następnie przeszliśmy do pracy nad końcem lejka sprzedażowego. Zidentyfikowaliśmy najważniejszy etap w tej części lejka – jeśli przejście pomiędzy krokami zajmowało klientowi dłużej niż tydzień, w większości przypadków nie podejmował on już kolejnych kroków. Zautomatyzowaliśmy proces oznaczania takiego klienta jako “lost”: ustaliliśmy, jak powinien wyglądać pierwszy i drugi follow up oraz ostatni kontakt.

Dodatkowo, opracowaliśmy standard kampanii lostowych do klientów zakwalifikowanych uprzednio jako “losty”. Dało to handlowcom spokój ducha, że nawet w przypadku mylnego zakwalifikowania klienta jako niezainteresowanego za jakiś czas będzie szansa ponownie zweryfikować tę decyzję oraz wyeliminowało praktykę kontaktu “do skutku” z obawy przed zaprzepaszczeniem szansy sprzedażowej.

Odciążenie kadry zarządzającej

Co ważne, udało nam się **odciążyć kadrę zarządzającą w obszarze sprzedażowym**.

W ramach usługi interim management wchodzimy głęboko do firmy, stając się nie tyle zewnętrznym doradcą, co osobą wewnątrz, dobrze rozumiejącą bieżącą sytuację.

Dzięki temu możemy przekazywać kluczowym z punktu widzenia działu osobom konkretne informacje co do jego działania, które ułatwiają podejmowanie właściwych decyzji i przedstawianie ich wyżej, do zarządu.

Dzięki poukładaniu procesów i poprawie wydajności zespołu nowy szef sprzedaży, który dołączy do Blue Media w ciągu najbliższych tygodni, zamiast gasić pożary, może skupić się na faktycznym rozwoju sprzedaży, a organizacja nie musiała czekać na poprawę wyników do jego przyjścia. W biznesie liczy się czas – pozwalamy go zaoszczędzić.

Gdyby nie Casbeg straciłbym kilka miesięcy na zbudowanie best practice. Nowy manager ma przynieść swój bagaż doświadczeń i pomysły na rozwój zespołu, ale chcę, aby walidował je z Wami, bo ufam Wam jako ekspertom, którzy mają wartościową perspektywę funkcjonowania zespołów sprzedażowych. W ten sposób tworzycie właściwe ramy do restartu zespołu, dając gotowy zestaw funkcjonujących zasad i praktyk.

- DAMIAN LÜDKE, HEAD OF BRAND EXP

Wyniki

- Skrócenie rozmowy handlowej na pierwszym etapie o ok. 20 min
- Usprawnienie pracy na pierwszym etapie lejka sprzedażowego
- Zwiększenie responsywności ze strony klientów z powodu ankietowego badania potrzeb od razu po wejściu leada do procesu
- Skrócenie zaangażowania klienta w przekazanie danych potrzebnych do oferty o ok. 10-15 min
- Skrócenie średniego cyklu sprzedaży o ok. 9 dni
- Skrócenie procesu sprzedaży przed ofertą z 4 etapów do 2
- Poprawa zaburzonej przez nadmierne etapy analityki

**Potrzebujesz wsparcia w zarządzaniu zespołem
sprzedażowym?**

Napisz do nas

Elementy strategii sprzedaży

Segmenty klientów i propozycja wartości

Zaczniemy od segmentów klientów.

Kto **nie** jest Twoją grupą docelową?

- „każda firma gotowa na zakup naszego produktu”,
- „firma, której nie trzeba za bardzo przekonywać do rozpoczęcia współpracy”,
- „sklepy sprzedające narzędzia”.

A jak więc wygląda **dobrze opisana grupa docelowa**? Na przykład tak:

„Właściciele sklepów sprzedających narzędzia w miastach powyżej 30 tys. mieszkańców, którzy uczą swoich sprzedawców jak bronić ceny produktów premium”.



Idąc dalej, jeden kolor może mieć kilka odcieni, a grupa docelowa może mieć swoje segmenty, np.:

- właściciele sklepów sprzedających narzędzia w miastach powyżej 30 tys. mieszkańców, którzy uczą swoich sprzedawców jak bronić ceny produktów premium,
- kierownicy działu zakupów marketów budowlanych,
- prezesi sklepów e-Commerce, mających w ofercie narzędzia.

Następnie przechodzimy do propozycji wartości. Gdy potencjalny klient podejmuje decyzję o rozpoczęciu współpracy z dostawcą to ocenia go przez pryzmat takich kryteriów jak: X, Y i Z. Na przykład, kierownik działu zakupów marketu budowlanego analizuje ofertę producenta narzędzi poprzez pryzmat gwarantowanego czasu dostawy, sposobu pakowania przesyłek i odsetka reklamacji. Wiedząc to, wiesz też, że propozycja wartości dla kierownika marketu budowlanego może brzmieć tak:

„Narzędzia z odsetkiem reklamacji poniżej 5%, dostarczane w max. 3 dni robocze, pakowane w łatwą do zdjęcia folię”.

Elementy strategii sprzedaży wg Richarda Rummelta

Diagnoza to wyjaśnienie natury problemu, uproszczony obraz złożonej rzeczywistości.

Przykład: ze sposobu, w jaki opowiadamy o naszej ofercie, nie wynika, jak nasze wyróżniki przekładają się na realne zmiany w firmie klienta. Przez to, gdy potencjalny klient dostaje ofertę z niższą ceną, to ma wrażenie, że kupuje „to samo, ale taniej” i nie zostaje naszym klientem. Z tych powodów na rozpoczęcie współpracy decyduje się tylko 5% firm, z którymi rozmawiamy.

Kluczowe podejście jest sposobem radzenia sobie z problemem wspomnianym w diagnozie.

Przykład: dążenie do tego, żeby handlowcy byli w stanie wyczerpująco wytłumaczyć jak nasza oferta wpłynie na firmę klienta.

Kluczowe działanie to element, którego poprawa może dać firmę największą zmianę.

Przykład: im częściej udaje nam się uświadomić klientom jak nasze wyróżniki ostatecznie przekładają się na zmiany w ich firmach, tym częściej akceptują oni naszą ofertę i tym rzadziej sprzedają nasze produkty po niższej cenie/z rabatem.

Zbiór spójnych działań, czyli wszystkie działania w ramach kluczowego podejścia, które mają rozwiązać problem wspomniany w diagnozie. W przypadku strategii sprzedaży te działania najczęściej będą pojawiały się w którymś elemencie takiej ścieżki:



... więc zbiór spójnych działań sprowadzi się do czynności, które będą wykonywane na poszczególnych etapach tej ścieżki.

Oczywiście „kwalifikowanie leadów” można podciągnąć pod „badanie potrzeb”, a „prezentowanie rozwiązania” rozbić na „rozmowę handlową” i „ofertę handlową”. Nie upieram się przy tym sposobie pogrupowania kroków. Pamiętajcie tylko, że im więcej macie problemów w danym kroku, tym bardziej warto rozłożyć go na czynniki pierwsze.

Z czasem będziecie musieli dopracować wszystkie elementy: od pozyskiwania leadów do account managementu i dosprzedaży. **Gdy pracujecie nad strategią sprzedaży na nadchodzący rok, skupcie się na tych działaniach, które dadzą Wam największą zmianę w przychodach.**

Zbiór spójnych działań w omawianym przykładzie mógłby wyglądać tak:

- przełożenie wyróżników naszych produktów na dodatkowe korzyści, które pomogą uzasadnić wyższą cenę, np. mniejsza awaryjność narzędzi → mniej reklamacji i skarg od klientów + więcej czasu na zajmowanie się sklepem/działem,
- dopasowanie propozycji wartości do poszczególnych segmentów grupy docelowej. Kierownik działu zakupów sieci marketów budowlanych, właściciel sklepu z narzędziami i CEO e-Commerce – z każdym z nich będziemy rozmawiać za pomocą innego zestawu pytań, prezentowanych korzyści i oferty,
- skuteczniejsze badanie procesu decyzyjnego – podczas rozmowy z potencjalnym klientem dążymy do tego, żeby dowiedzieć się, kto musiał dać zielone światło ostatnim razem, gdy do swojej oferty dodali produkty podobnie do naszych. O efektach rozpoczęcia współpracy z nami muszą dowiedzieć się wszyscy decydenci, nie tylko osoba, z którą rozmawiamy na początku,
- zorganizowanie dla handlowców warsztatów Buyer Persona i Value Proposition Canvas, żeby łatwiej było im być partnerem do rozmowy dla kierownika działu zakupów, właściciela sklepu z narzędziami i CEO e-Commerce.





Wszystko, co robicie w ramach strategii sprzedaży, przekłada się na przychody. To jakich przychodów spodziewacie się w roku 2022, to właśnie prognoza przychodów na rok 2022. Poniżej znajdziecie uproszczony przykład, który możecie dostosować do swoich potrzeb, np. rozbić prognozę na poszczególne linie biznesowe, rynki, źródła leadów, nowych i obecnych klientów albo uwzględnić sezonowość przychodów.

	Styczeń	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Październik	Listopad	Grudzień
Leady	100	105	105	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Skuteczność	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Wygrane	10	10	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Sprzedaż	500 000	500 000	500 000	525 000	525 000	550 000	550 000	550 000	550 000	550 000	550 000	550 000
Suma	6 400 000											
Wzrost sprzedaży	400 000											

Strategia sprzedaży. Podsumowanie przykładu

Oprócz prognozy przychodów (poprzedni akapit) podsumowanie przykładowej strategii sprzedaży sprowadza się do:

Elementy strategii sprzedaży	Przykład - producent narzędzi
Segmenty klientów ↔ propozycja wartości	Kierownik działu zakupów marketu budowlanego ↔ narzędzia z odsetkiem reklamacji poniżej 5%, dostarczane w max. 3 dni robocze, pakowane w łatwą do zdjęcia folię. Właściciele sklepów sprzedających narzędzia w miastach powyżej 30 tys. mieszkańców, którzy uczą swoich sprzedawców jak bronić ceny produktów premium ↔ Narzędzia z odsetkiem reklamacji poniżej 5%, wsparte dedykowanymi szkoleniami dla handlowców Prezesi sklepów e-Commerce, które mają w ofercie narzędzia ↔ Narzędzia dostarczane w max. 3 dni robocze, bez minimum logistycznego
Diagnoza, czyli wyjaśnienie natury problemu, uproszczony obraz złożonej rzeczywistości	Ze sposobu w jaki opowiadamy o naszej ofercie nie wynika jak nasze wyróżniki przekładają się realne zmiany w firmie klienta. Przez to, gdy potencjalny klient dostaje ofertę z niższą ceną, to ma wrażenie, że kupuje „to samo, ale taniej” i nie zostaje naszym klientem. Z tych powodów na rozpoczęcie współpracy decyduje się tylko 5% firm, z którymi rozmawiamy.
Kluczowe podejście, ogólny sposób radzenia sobie z problemami	Im częściej uda nam się uświadomić klienta jak nasze wyróżniki ostatecznie przekładają się na zmiany w jego firmie, tym częściej będą akceptować naszą ofertę i tym rzadziej będą rabatować nasze narzędzia w swoich sklepach.
Zbiór spójnych działań	- Przełożenie wyróżników naszych produktów na dodatkowe korzyści, które pomogą uzasadnić wyższą cenę. Np. mniejsza awaryjność narzędzi → mniej reklamacji i skarg od klientów, więcej czasu na zajmowanie się sklepem / działem. - Dopasowanie propozycji wartości do poszczególnych segmentów grupy docelowej. Kierownik działu zakupów sieci marketów budowlanych, właściciel sklepu z narzędziami i CEO e-commerce – z każdym z nich będziemy rozmawiać za pomocą innego zestawu pytań, prezentowanych korzyści i oferty. - Skuteczniejsze badanie procesu decyzyjnego – podczas rozmowy z potencjalnym klientem dążymy do tego, żeby dowiedzieć się kto musiał udzielić zielonego światła, gdy ostatnim razem do swojej oferty dodali produkty podobnie do naszych. O efektach rozpoczęcia współpracy z nami muszą dowiedzieć się wszyscy decydenci, nie tylko osoba, z którą rozmawiamy na początku. - Zorganizowanie dla handlowców warsztatów Buyer Persona i Value Proposition Canvas – żeby łatwiej było im być partnerem do rozmowy dla kierownika działu zakupów, właściciela sklepu z narzędziami i CEO e-Commerce'u.
Kluczowe działanie, czyli element, którego zwielokrotnienie może dać firmę największą zmianę	Im więcej zamówień wyślemy w terminie i bez błędów, tym rzadziej klienci będą rezygnować ze współpracy, przez co wartość klienta w czasie może wzrosnąć kilkukrotnie, a proporcjonalnie do niej przychody firmy.

Pojemność Waszych kalendarzy jest ograniczona. Już teraz pewnie macie sporo na głowie. Strategia sprzedaży jest po to, żeby łatwiej było Wam określić na jakich działaniach powinniście się skupić, żeby zakładany wzrost przychodów za rok pojawił się na firmowym koncie bankowym – pomimo natłoku bieżących zadań i pożarów.

Jak będzie wyglądał nadchodzący okres sprzedaży, jeśli nic się nie zmieni?

W pierwszym kroku tworzenia strategii sprzedaży, spróbujcie odpowiedzieć sobie na pytanie „**Ile będą wynosiły przychody, jeżeli nadchodzący okres sprzedażowy będzie idealnym przedłużeniem obecnego?**”. Kondycję Waszej sprzedaży można wyrazić poprzez liczby.

To, co działo się w niej, na przykład w mijającym roku, można sprowadzić do:

- średniej liczby leadów w miesiącu/kwartale,
- średniej skuteczności w przechodzeniu szansy sprzedaży pomiędzy poszczególnymi etapami: lead → wygrana, lead → lead zakwalifikowany, lead → oferta itp.,
- średniej wartości transakcji.

Przychody można podzielić na 2 grupy:

pochodzące z transakcji zawartymi z nowymi klientami,

pochodzące z transakcji zawartymi z firmami, z którymi już kiedyś dokonaliście transakcji.

Transakcje z nowymi klientami

Załóżmy, że w nowej sprzedaży obecnie firma (producent narzędzi) ma:

- 100 leadów miesięcznie,
- 10% z nich ostatecznie zostaje jej klientami,
- średnia wartość transakcji w nowej sprzedaży to 50 000 zł.

	Styczeń	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Październik	Listopad	Grudzień
Lead	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Skuteczność	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Wygrane	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Sprzedaż	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Suma	6 000 000											

Transakcje z obecnymi klientami

Założmy, że w sprzedaży od obecnych klientów obecnie firma ma:

- 20 leadów miesięcznie,
- 40% z nich ostatecznie zostaje ich klientami,
- średnia wartość transakcji w nowej sprzedaży to 60 000 zł.

	Styczeń	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Październik	Listopad	Grudzień
Lead	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Skuteczność	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
Wygrane	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Sprzedaż	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000
Suma	5 760 000											

Czy trzeba drążyć dalej?

Gdy zsumujemy transakcje zawierane z nowymi klientami (6 000 000 zł) i obecnymi (5 760 000 zł) to przewidywana suma przychodów wynosi 11 760 000 zł.

Czy w tym momencie możecie odpowiedzieć na pytanie „**Ile będą wynosiły przychody, jeżeli nadchodzący okres sprzedaży będzie idealnym przedłużeniem roku mijającego**”? To zależy ;)

Jeżeli transakcje, które zawieracie z klientami, są do siebie podobne, to tak. Jeżeli jednak widzicie, że te transakcje da się podzielić na podobne do siebie grupy, to warto zrobić jeszcze jeden krok.

Założmy, że jesteście producentem narzędzi. Do tego:

- w przypadku transakcji zawieranych z nowymi klientami możesz wyróżnić klientów, którzy składają duże zamówienia (klient A – markety budowlane) i klientów, którzy składają małe zamówienia (klient B – małe sklepy z narzędziami),
- w przypadku transakcji zawieranych z obecnymi klientami jest podobnie.



Po uwzględnieniu tego, że **nowi klienci** mają swoją specyfikę:

- typu A (markety budowlane) trafiają do Was w postaci 20 leadów miesięcznie, 5% z nich konwertuje w klientów, a średnia wartość transakcji dla tego typu to 80 000 zł,
- typu B (sklepy z narzędziami) to u Was 80 leadów miesięcznie, 15% konwersji, i średnia wartość transakcji 30 000 zł,

... to przychody z transakcji zawieranych z nowymi klientami w skali roku będą u Was wyglądać tak:

	Styczeń	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Październik	Listopad	Grudzień
Klient A												
Leady	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Skuteczność	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Wygrane	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sprzedaż	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000
Klient B												
Leady	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Skuteczność	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Wygrane	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Sprzedaż	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000
Suma	5 280 000											

Po uwzględnieniu tego, że **stali/obecni klienci**:

- typu A markety budowlane (5 leadów miesięcznie, 20% konwersji, średnia wartość transakcji 90 000 zł),
- typu B sklepy z narzędziami (15 leadów miesięcznie, 40% konwersji, średnia wartość transakcji 60 000 zł)

...mają swoją specyfikę, to przychody z transakcji zawieranymi z obecnymi/stalymi klientami wyglądają tak:

	Styczeń	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Październik	Listopad	Grudzień
Klient A												
Leady	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Skuteczność	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Wygrane	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sprzedaż	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000
Klient B												
Leady	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Skuteczność	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
Wygrane	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Sprzedaż	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000
Suma	5 400 000											

Gdy zsumujemy transakcje zawierane z nowymi klientami (5 280 000 zł) i obecnymi (5 400 000 zł) to przewidywana suma przychodów wynosi 10 680 000 zł.

Oczywiście, rzeczywistość jest bardziej skomplikowana. W powyższym przykładzie rozróżniłem typy klientów pod kątem tego, ile produktów kupują. Może być jednak tak, że prognoza powinna być oparta nie o typy klientów (markety i małe sklepy), a o typy produktów (młotki, śrubokręty, wiertarki).

Czasem specyfika grupy wynika z tego, z jakiego kraju jest klient, albo czy zainteresował się Waszą firmą z polecenia, czy dzięki kampanii cold mailingowej. Dlatego, jeżeli na bieżąco mierzycie sprzedaż i strukturę przychodów, łatwiej będzie Wam wykryć, czy prawidłowości wynikają z:

- typu produktu/usługi,
- branży klienta,
- kraju z którego pochodzi klient,
- źródła z którego pojawił się klient (polecenia, zapytanie ze strony internetowej, cold mailing),
- czegoś jeszcze innego.

Co trzeba zmienić w sprzedaży?

Pierwszy krok pomógł dowiedzieć się, że jeżeli w sprzedaży nic się nie zmieni, to przychody wyniosą 10 680 000 zł. Obstawiam, że chcecie, żeby coś się zmieniło i to na lepsze. Do zmian z reguł można podejść na 2 sposoby:

- „z góry na dół” – gdy wiecie, że celujecie np. w 15 000 000 zł przychodów rocznie i zastanawiacie się co trzeba zmienić, żeby ta kwota była realna. Czyli analizujecie jak musi zmienić się liczba leadów, średnia wartość transakcji i skuteczność, żeby 15 000 000 zł było osiągalne,
- „z dołu na górę” – gdy wiecie co chcecie zmienić w swojej sprzedaży i sprawdzacie jak wpłynie to na przychody. Czyli wiecie np. że trzeba poprawić ofertę i sposób badania potrzeb klienta, zakładacie, że skuteczność dzięki temu wzrośnie i sprawdzacie o ile wzrost skuteczności zwiększy przychody.

W pierwszej części rozdziału mogliście przeczytać, że działania, które pojawią się w strategii sprzedaży można sprowadzić do:



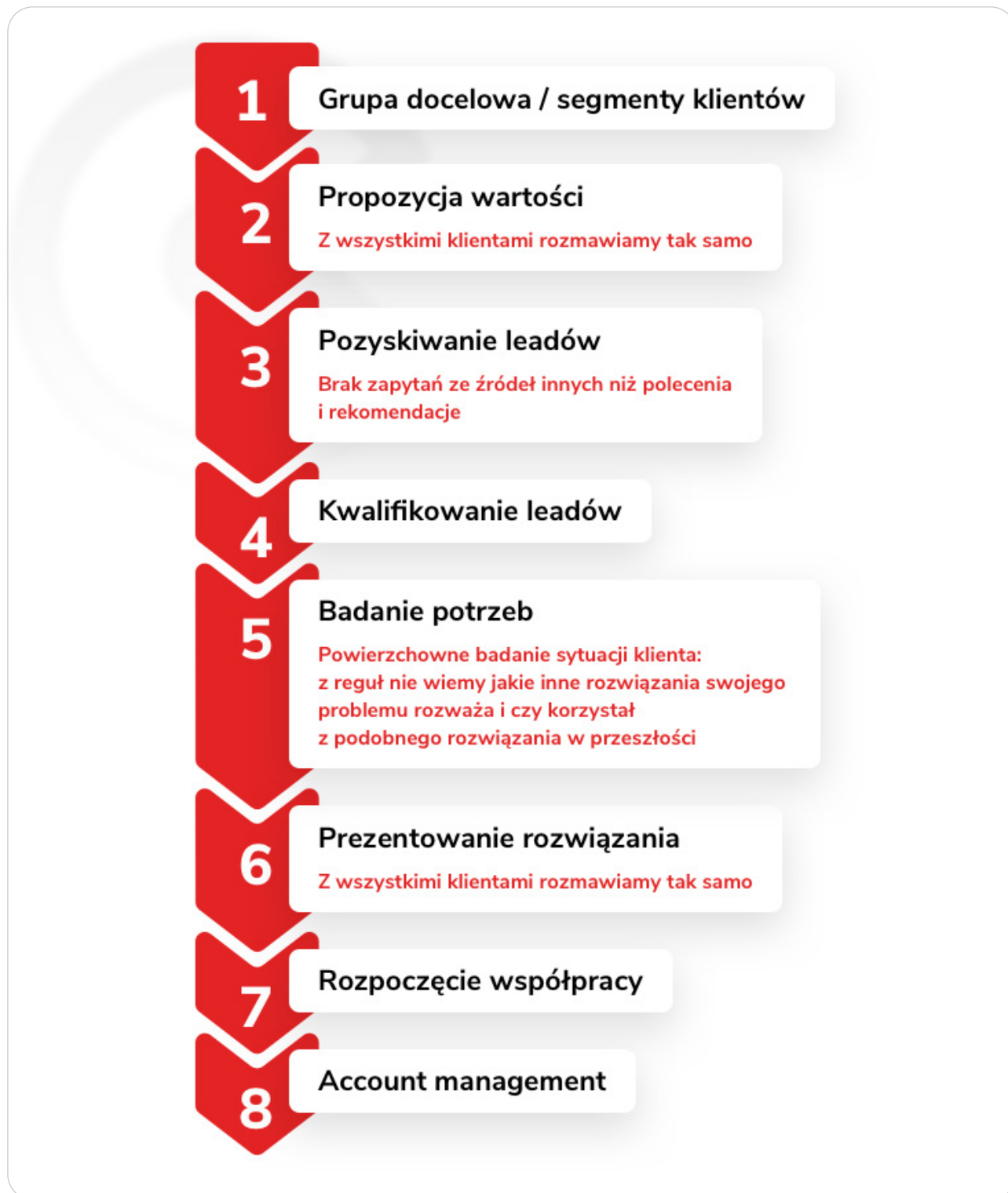
W tym kroku powinniście wypisać wszystkie rzeczy, które w Waszej sprzedaży mogłyby wyglądać lepiej. Podczas poszukiwania rzeczy do poprawy, zwróćcie uwagę na:

- Luki w informacjach o klientach – na im więcej znaków zapytania natrafiacie, tym bardziej powinniście poprawić poziom wiedzy o **segmentach klientów** i sposób **badania ich potrzeb**.
- Sposób, w jaki Wasi klienci wybierają dostawcę. Ten wybór sprowadza się do czynników X, Y i Z. Czy znacie te czynniki? Jak wypadacie pod ich kątem?
- Rzeczy, których obecnie nie macie w ofercie, a klienci byliby gotowi za nie zapłacić (**propozycja wartości**).
- Oferty, które wysłaliście do potencjalnych klientów, a potem uznaliście, że nie było sensu ich wysyłać. Jeżeli takich ofert jest dużo, to znaczy, że czas uszczelnić **kwalifikowanie leadów**.

- Ile w sposobie opowiadania o Waszej ofercie jest elastyczności, innowacyjności i jakości, a ile precyzyjnych przykładów tego, jak oferta wpłynie na codzienność klienta (**prezentowanie rozwiązania**)?
- Dlaczego jedni klienci dokupują więcej produktów, a inni nie (**account management**)?
- Na ile podczas **rozpoczynania współpracy** jest dla klienta czytelne, co się dzieje i jakie są kolejne kroki? Na ile ten sam proces wygląda chaotycznie po Waszej stronie, mimo że klient tego chaosu nie widzi?
- Co możecie robić już podczas **rozpoczynania współpracy**, żeby zapobiegać powodom, przez które klient zbyt wcześnie kończy współpracę, albo nie wygląda ona tak dobrze jak powinna?
- Dlaczego jedni klienci zostają z Wami długo, a inni krótko (**account management**)?
- Problemy ze sprzedażą, które mieliście w tym roku.
- Powody, przez które straciliście potencjalnych klientów.
- Informację zwrotną, którą otrzymaliście w badaniach satysfakcji klientów.
- Skuteczność z jaką w procesie sprzedaży potencjalni klienci przechodzą do kolejnych etapów. Etap na którym odpada dużo leadów = problemy do zaadresowania.
- Etapy ścieżki z powyższej grafiki, nad którymi nigdy świadomie nie pracowaliście.



Problemy postarajcie się przyporządkować do etapu np.:



Tak, jak wspominaliśmy, podział na etapy jest umowny. W zależności od tego, na którym odcinku macie najwięcej wyzwań, sugerowane etapy możecie uszczegóławiać albo łączyć.

Jak zmiany w sprzedaży wpłyną na przychody?

Wbrew temu, co sugeruje powyższa grafika, rzeczy, których da się poprawić w sprzedaży, jest dużo. Za dużo, żeby poprawianie ich wszystkich zmieściło się w Waszych kalendarzach. Po wypisaniu problemów oszacujcie potencjalny efekt ich rozwiązania. **W strategii sprzedaży powinniście skupić się na tych działaniach, które wywołają największą zmianę w przychodach/zyskach/celach, do których dąży Wasza firma.**

Pomoże Wam w tym wykonanie ćwiczenia myślowego: co musi się zadziać, żeby wygenerować dodatkowy milion złotych przychodu (albo 10 mln zł przychodu, 50 tys. zysku itp.)?

Wróćmy do firmy z przykładu, mającej dwa typy klientów:

- typ A (20 leadów miesięcznie, 5% konwersji, średnia wartość transakcji 80 000 zł),
- typ B (80 leadów miesięcznie, 15% konwersji, średnia wartość transakcji 30 000 zł).

Dodatkowy milion złotych przychodów może zostać wygenerowany poprzez:

- pozyskanie 13 klientów typu A,
- pozyskanie 33 klientów typu B,
- pozyskanie 12 klientów typu A, ale w ramach cennika podniesionego o 10%,
- pozyskanie 31 klientów typu B, ale w ramach cennika podniesionego o 10%.

Widać, że większy wpływ na przychody mają klienci typu A.

Następnie, firma z przykładu powinna przeanalizować, co blokuje pozyskanie klientów typu A. Należy zwiększyć liczbę zapytań, czy może to dedykowana oferta dla tego typu firm i poprawiony sposób prowadzenia rozmowy handlowej sprawią, że skuteczność będzie wynosić więcej niż 5%? **To zależy od tego, która z tych liczb osiągnęła już swój sufit.**

Jeżeli skuteczność firmy wynosi 5% mimo że nigdy świadomie nie analizowała sposobu w jaki przekonuje do siebie klientów, to warto, żeby w ramach strategii sprzedaży skoncentrowała się nad dokręceniem śrubek od momentu, w którym potencjalny klient zaczyna z nimi rozmawiać. Jeżeli śrubki na tym odcinku są dokręcone*, to warto popracować nad tym, żeby w lejku sprzedażowym pojawiło się więcej zapytań.

*jeżeli skuteczność z zakwalifikowanego leada na sprzedaż wynosi 5%, to z reguły znaczy, że w sprzedaży jest sporo śrubek do dokręcenia.

Założmy, że postanowiono skupić się na zwiększaniu skuteczności rozmów z klientami typu A poprzez:

- dostosowanie produktu konkretnie pod oczekiwania klienta A,
- dokładniejsze badanie potrzeb i sytuacji klienta, np. dowiadywanie się jakie inne produkty rozważa i dlaczego,
- mówienie nie o tym, że młotek jest czerwony, tylko że łatwo wbija się nim gwoździe – czyli skupianie się w rozmowie handlowej na tym, żeby klient zrozumiał, jak głęboko będą sięgać efekty współpracy.

W prognozie sprzedaży założono, że w skali roku efekty pracy nad sprzedażą zaczną być widoczne od kwietnia (wzrost skuteczności z 5% do 10%, a następnie do 15%), co przełoży się na wzrost transakcji z nowymi klientami w wysokości 1,2 mln złotych:

	Styczeń	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Październik	Listopad	Grudzień
Klient A												
Leady	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Skuteczność	5%	5%	5%	10%	10%	10%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Wygrane	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3
Sprzedaż	80 000	80 000	80 000	160 000	160 000	160 000	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000
Klient B												
Leady	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Skuteczność	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Wygrane	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Sprzedaż	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000	360 000
Suma	6 480 000											

W przykładzie założyliśmy, że sposób rozmowy z potencjalnym klientem zostawia wiele do poprawy, więc nad tym firma powinna się skupić w strategii sprzedaży. Ale to tylko... przykład. **Strategia sprzedaży powinna skupiać się eliminowaniu tych wąskich gardeł, których udrożnienie, przełoży się na największą zmianę przychodach i/lub zyskach.**

Kluczowa nie jest więc decyzja podjęta w przykładzie tylko to:

- żebyście podczas tego etapu prac nad strategią sprzedaży kalkulowali różne scenariusze i ich wpływ na prognozę przychodów (równie dobrze firma z przykładu mogłaby podnieść ceny, generować więcej leadów albo uruchomić nową linię biznesową),
- żeby wzrost, któregoś z elementów prognozy (liczba leadów, średnia wartość umowy, skuteczność) wynikał z jakiegoś działania – bez działań, prognoza sama się nie zmieni na Waszą korzyść,
- żeby kalkulacje pomogły Wam określić, co wprowadzi znaczną zmianę w Waszej prognozie przychodów. Nie chodzi o to, żebyście debatowali, czy w lipcu będziecie mieli 15 zakwalifikowanych leadów czy 17. **Chodzi o to, żebyście widzieli, który element prognozy przychodów jest wąskim gardłem.**

Jeżeli po lekturze tej części artykułu macie wrażenie, że czeka Was teraz sporo Excela, to macie rację. Siedzenie w Excelu nie jest szczególnie ekscytujące, ale **często to właśnie cierpliwe robienie „nudnych” rzeczy zapobiega gaszeniu pożarów.**

Przypomnijmy, że strategia sprzedaży wg. Richarda Rummelta składa się z 6 elementów. Są to:

- segmenty klientów i propozycja wartości,
- diagnoza,
- kluczowe podejście,
- zbiór spójnych działań,
- kluczowe działanie,
- prognoza sprzedaży.

Za pomocą kalkulacji i pytań z poprzedniego akapitu, powinniście ustalić, co Waszym przypadkiem będzie: diagnozą, kluczowym podejściem, zbiorem spójnych działań i kluczowym działaniem. 



25% wzrost średniej wartości kontraktów w Appsilon

Appsilon to konsulting technologiczny założony w 2013 roku przez czterech doświadczonych programistów, którzy wcześniej mieli okazję pracować m.in. dla Google, Microsoftu, Bank of America i Domino Data Lab. Firma specjalizuje się w dostarczaniu innowacyjnych rozwiązań w oparciu o technologię R Shiny oraz w skalowaniu technologii w enterprise.

Wyzwanie

Podstawowym celem współpracy z Casbeg było zoptymalizowanie procesów sprzedażowych, aby były mniej obciążające czasowo. W momencie rozpoczęcia współpracy sprzedażą w Appsilon zajmowali się właściciele firmy (obecnie robi to jeden z nich) – poukładanie procesów sprzedaży miało na celu uwolnienie ich kalendarzy od niepotrzebnych działań sprzedażowych.

Zwiększenie jakości leadów

Na pierwszy ogień wzięliśmy poprawę kwalifikacji leadów. **W przypadku, gdy czas na działania sprzedażowe jest ograniczony, niezbędne staje się rozróżnianie, którym kontaktom warto poświęcić go więcej,** a które prawdopodobnie ostatecznie nie zostaną klientami firmy. Appsilon, jako liderzy w technologii, z którą pracują, cieszy się dużym zainteresowaniem u potencjalnych klientów – terminy projektów nieraz są zarezerwowane na kilka miesięcy do przodu. Tym ważniejsza była wydajność kontaktu sprzedażowego, aby nie zabrakło go dla tych, którzy realnie potrzebują wsparcia ze strony Appsilon.

Na tym etapie ustaliliśmy kryteria kwalifikowania leadów oraz poziomy budżetowe, poniżej których nie prowadzą procesu sprzedażowego. Drugie z rozwiązań niesie ze sobą pewne ryzyka, ale zarządzający Appsilon zdecydowali się spróbować i efekt spełnił ich oczekiwania.

Poszerzenie działu sprzedaży

Następnie przeszliśmy do zatrudnienia osoby do wsparcia zarządu na wczesnym etapie lejka rekrutacyjnego. Wspieraliśmy Appsilon w rekrutacji na stanowisko presalesa:

- oceniliśmy ogłoszenie pod kątem skuteczności,
- prowadziliśmy drugi etap rozmów z kandydatami, weryfikując ich kompetencje,
- przedstawiliśmy rekomendacje co do kandydatów,
- przekazaliśmy schemat onboardingu, który Appsilon dostosował do swoich potrzeb.

W efekcie w firmie pojawiła się specjalistka odpowiedzialna za początek lejka sprzedażowego. Dodatkowo, firma zatrudniła handlowca na Stany Zjednoczone, którego zadaniem jest propagowanie technologii R: edukacja rynku, wskazywanie rozwiązań i udzielanie konsultacji firmom. Naszym zadaniem była weryfikacja planów co do tego stanowiska: wskazaniem potencjalnych zagrożeń, ustalanie okresów weryfikacyjnych oraz weryfikacja planu na działanie i rozwój tej osoby.

Warto zaznaczyć, że wraz ze skróceniem procesu sprzedaży, Appsilon zaczął bardzo świadomie rozszerzać swój zespół sprzedażowy. Zarządzający nie oddali całej kontroli nad sprzedażą, ale znaleźli wsparcie w działaniach, które są już wypracowane i powtarzalne, samemu skupiając się na zamykaniu procesów sprzedażowych w przypadku dużych współprac. To model, który działa.

Jak sprawić, żeby klient był w stanie poczekać?

Wyzwaniem dla Appsilon była sprzedaż z wyprzedzeniem. Firma niejednokrotnie musiała proponować klientom rozpoczęcie współpracy np. za 3 miesiące, ponieważ zespół zajęty był trwającymi projektami. Jak w takiej sytuacji doprowadzić do tego, żeby klient był gotowy poczekać?

Wspólnie wypracowaliśmy kilka rozwiązań:

- wprowadziliśmy schemat komunikacyjny, pomagający uświadamiać klientów, jaki jest czas rozpoczęcia projektu, żeby później nie dochodziło do nieporozumień,
- zarekomendowaliśmy poświęcenie czasu przed rozpoczęciem współpracy na zrobienie rozpoznania u klienta.

Wyniki

Dzięki współpracy udało nam się zoptymalizować proces sprzedaży i zdjąć część obowiązków sprzedażowych z barków Damiana, który obecnie odpowiada m.in. za tę część biznesu.

Proces jest bardziej przejrzysty i przewidywalny, co pozwala łatwiej planować kolejne działania i przekazywać je innym. Uzyskaliśmy też lepsze zarządzanie produkcją i onboarding klientów.

Dzięki współpracy możemy szybko otrzymywać odpowiedzi na trudne pytania i walidować nasze pomysły, bo wiemy, że Casbeg przychodzi do nas z wiedzą i doświadczeniem z wielu biznesów. Od dawna pracujemy na metrykach, ale Casbeg pomaga na nie spojrzeć pod innym kątem – wydajności, efektywności i lepszego planowania. Jesteśmy bardzo zadowoleni z wartości jaką dostarcza nam Casbeg przy wsparciu sprzedaży.

V- DAMIAN RODZIEWICZ, WICEPREZES APPSILON

W efekcie współpracy:

- CEO nie zajmuje się już sprzedażą
- Dzięki usystematyzowanemu procesowi kwalifikacji trwa ona o 50% krócej
- Firma jest wyprzedana średnio na 3 miesiące do przodu
- Średnia wartość podpisywanych kontraktów wzrosła o około 25%

Potrzebujesz poprawić swój proces sprzedaży?

Napisz do nas

Jak wybrać kluczową grupę docelową?

Taka grupa docelowa, jak:

- wszystkie firmy, które chcą stworzyć produkt IT,
- każda firma, która potrzebuje leadów,
- każdy, kto jest akurat głodny,
- każdy, kto potrzebuje kupić meble ogrodowe,
- każdy kogo nie trzeba przekonywać do kupna naszych produktów

...to grupa docelowa, która ma dużo odcieni.

Jeżeli branża, w której działasz ma się dobrze, to coraz więcej firm wpadnie na pomysł, że warto do niej dołączyć. Z Polski lub innych krajów. **Jeżeli Twoja grupa docelowa to „wszyscy, którzy potrzebują naszych produktów”, to wśród konkurencji na pewno znajdzie się ktoś, kto zaoferuje niższą cenę.** Jeśli jako firma chcecie utrzymać Wasze marże, to klient musi mieć dobry powód, żeby zgodzić się na Waszą cenę. Tym powodem powinien być wyróżnik na tyle ważny dla danego typu klienta, że będzie gotów za niego zapłacić.

Ten rozdział pomoże Ci znaleźć typ klienta, na którym powinna skoncentrować się Twoja firma.

Dwie uwagi zanim zaczniemy:

1. Koncentrowanie się na danym typie klienta, nie musi oznaczać zaniedbywania reszty klientów.
2. Nie musicie wykonać poniższych ćwiczeń dokładnie w tej kolejności.
3. Ten sam kolor ma kilka odcieni, podobnie jak klienci z tej samej branży



Ten sam kolor ma kilka odcieni, podobnie jak klienci z tej samej branży

Pozornie wydaje się, że do piekarni chodzi każdy, kto jest głodny. Jednak gdy przyjrzymy się dokładniej:

Grupa docelowa ma kilka odcieni - jak ją opisać? Na przykładzie piekarni

Rodzaj potrzeby	Sposób zakupu	Lokalizacja	Typ klienta	Typ produktu	?
				chleb	
	dużo pytań przy kasie	centra handlowe	rodzice	bułka	?
"na przekąskę do pracy"	szybko i sprawnie	przy budynkach biurowych	pracownicy	gotowe kanapki	?
"na głód w trakcie dnia"		osiedla	uczniowie	ciastka	?
"po pracy / na rano"		główne ulice miast		drożdżówka	

Twoja grupa docelowa może być jedna, może być też ich kilka – to wszystko zależy. Grafika zakłada, że grupa docelowa musi być opisana przez dokładnie 5 cech, może być ich jednak więcej albo mniej.

Każda z tych grup będzie wrażliwa na inny sposób komunikacji oraz inne argumenty. Na przykład na kims, kto właśnie śpieszy się do pracy, nie zrobi wrażenia to, że może zadać dużo pytań o zawartość poszczególnych kanapek.

Przykład z segmentu B2B: producent mebli ogrodowych.

Jego grupa docelowa:

- ma kilka kolorów: sklepy stacjonarne, sklepy e-Commerce, marketplace'y typu Allegro, Amazon;
- wśród tego samego koloru jest kilka odcieni, np. różne typy sklepów stacjonarnych.

Przykład: typy klientów b2b producenta mebli ogrodowych

Wielkość sklepu	Główne oczekiwanie wobec producenta	Główne oczekiwanie wobec produktu	Sposób zakupu	Częstotliwość zamówień
100-300 m ²	krótki czas dostaw	trwałe meble, które wystarczą na kilka sezonów	przez telefon	małe, częste zamówienia
powyżej 500 m ²	duża przestrzeń na rabaty	estetyka - meble, które są modne	przez platformę e-Commerce	duże, rzadkie zamówienia

Kluczowa grupa docelowa może, ale nie musi, sprowadzać się do branży. Najważniejsze, żebyście w firmie nie traktowali swoich klientów tak samo, tylko spróbowali znaleźć wśród nich segmenty.

Jak znaleźć kluczową grupę docelową dla swojej firmy?

Odpowiedzi proponuję równolegle szukać:

- wewnątrz firmy: czym charakteryzują się firmy, z którymi pracuje Wam się najlepiej?
- poza firmą: którą z potrzeb klientów spełnacie lepiej niż większość konkurentów?

Segmentacja klientów – czym charakteryzują się firmy, z którymi pracuje Wam się najlepiej?

Stwórzcie w firmie tabelę, gdzie w wierszach wpisani są klienci firmy, z którymi pracuje Wam się najlepiej, a w kolumnach cechy, za pomocą których można opisać tych klientów i mierniki sukcesu współpracy z danym klientem:

	Wielkość sklepu	Główne oczekiwania wobec producenta	Główne oczekiwania wobec produktu	Częstotliwość zamówień	Typ asortymentu (np. tylko meble ogrodowe, różne meble w tym ogrodowe, markety budowlane)	Lokalizacja	Obroty wygenerowane podczas współpracy	Marża wygenerowana podczas współpracy	Czas trwania współpracy	Poziom NPS
Klient X										
Klient Y										
Klient Z										

Jeżeli masz wrażenie, że w Twojej firmie ta tabela powinna wyglądać inaczej – bardzo możliwe. To przykład, który ma pokazać kierunek myślenia. O wersji dostosowanej do Twojej firmy chętnie porozmawiamy.

Bardzo możliwe, że ta tabela w Twojej firmie powinna mieć więcej kolumn. Dodanie do przykładu bardziej rozbudowanej tabeli sprawiłoby, że przestałaby być czytelna.

„No dobra, uzupełniliśmy tabelą danymi – co dalej?”

Szukajcie prawidłowości takich jak:

- „Cechą wspólną 10 klientów, z którymi współpraca była najbardziej rentowna, było to, że w ich sklepach sprzedawano tylko meble ogrodowe”,
- „Cechą wspólną 10 klientów, z którymi współpraca zakończyła się najszybciej, było to, że na co dzień nie mieliśmy tam kontaktu z bezpośrednio z kierownikiem sklepu”,
- „Średnia rentowność współpracy z klientami, których sklepy miały poniżej 300 m kw. wynosiła 7%, a średnia rentowność współpracy z klientami których sklepy, miały powyżej 500 m kw. wynosiła 35%”.

Korzystne dla Was prawidłowości, to dobry trop kryteriów, które zawężą Waszą kluczową grupę docelową.

Którą z potrzeb klientów spełniamie lepiej niż większość konkurentów?

Twoi konkurenci też chcą pracować z Twoimi klientami, ale nie wszędzie rywalizacja z Twoją firmą będzie dla nich niesprawiedliwa.

	Potrzeba klienta 1	Potrzeba klienta 2	Potrzeba klienta 3	Potrzeba klienta 4
Segment klientów 1	nie spełniamy	spełniamy	nie spełniamy	nie spełniamy
Segment klientów 2	spełniamy	spełniamy	spełniamy lepiej niż konkurencja	spełniamy lepiej niż konkurencja
Segment klientów 3	spełniamy	nie spełniamy	spełniamy	spełniamy

W przypadku producenta mebli ogrodowych ta sama tabela mogłaby wyglądać tak:

	Krótki czas dostaw	Duża przestrzeń na rabaty	Trwałe meble, które wystarczą na kilka sezonów	Estetyka - meble obecnie modne
sklepy z meblami ogrodowymi o powierzchni większej niż 300 m2	nie spełniamy	spełniamy	nie spełniamy	nie spełniamy
sklepy z meblami ogrodowymi o dużej powierzchni magazynowej	spełniamy	spełniamy	spełniamy lepiej niż konkurencja	spełniamy lepiej niż konkurencja
markety budowlane	spełniamy	nie spełniamy	spełniamy	spełniamy

Szukajcie tych grup klientów, których wybraną potrzebę spełniacie lepiej niż większość konkurentów.

Możesz też spróbować odwrócić kolejność: najpierw wypisać rzeczy, które robicie lepiej niż większość konkurentów, a następnie określić dla jakiego typu klienta te wyróżniki są szczególnie istotne.



Przykład: producent klimatyzacji

Wyróżnik	Korzyść	Dla kogo / w jakiej sytuacji ta korzyść jest szczególnie istotna
doświadczeni projektanci	biuro, w którym klimatyzacja działa jak duch - chłodzi, ale nie rzuca się w oczy	biurowiec klasy A, biura, do których zapraszanych jest wiele gości z zewnątrz
mocny dział marketingu	coraz więcej zapytań - marketing dba o to, aby coraz więcej osób dowiadywało się o naszych klimatyzacjach	korzyść dla klienta b2b, np. dystrybutora
duże zaplecze treści, opisujących produkty	łatwiejsza rozmowa z klientem docelowym, który analizuje różne rozwiązania, więcej wyedukowanych klientów docelowych	korzyść dla klienta b2b, np. dystrybutora

„Ale my nie mamy tak dokładnej wiedzy o naszych klientach...”

Whoever understands the customer best, wins.

– Mike Gosper

Jeżeli Twoi konkurenci wiedzą o potrzebach klientów więcej niż Ty, masz dwa wyjścia:

- poprosić konkurentów o to, czy mogliby nie korzystać z takiej wiedzy, bo Wy jej nie macie, jej zdobycie zajmie dużo czasu, a Wasze kalendarze po brzegi są wypełnione zadaniami,
- zdobyć brakującą wiedzę.

W zdobyciu takiej wiedzy pomogą Wam np.:

- warsztat Value Proposition Canvas,
- warsztat Buyer Persona,
- wywiady z klientami.

Nad kluczową grupą docelową możecie zastanawiać się, kiedy chcecie: teraz albo gdy będzie na to spokojniejszy moment. Wasi klienci też mogą zmieniać dostawców kiedy chcą. Pozostaje pytanie: kto będzie bardziej cierpliwy? 





Dwukrotny wzrost przychodów – case study Playmaty

Playmaty to lider na rynku mat oraz akcesoriów do gier planszowych i karcianych, działający zarówno na rynku B2C, jak i B2B. Dzięki Playmatom gracze na całym świecie mogą cieszyć się dodatkami premium, uprzyjemniającymi każdą rozgrywkę, a czołowi producenci gier – wzbogacać wydawane tytuły o wysokiej jakości akcesoria. Wszystkie produkty Playmat są produkowane w Polsce.

Wyzwanie

Podczas rozmów przed rozpoczęciem współpracy, prezes Playmat – Łukasz Schmidt, jako kluczowe obszary do poprawy, wskazał:

- znalezienie sposobu na rentowne pozyskiwanie klientów,
- ustandaryzowanie procesu wycen i sprzedaży dla klientów B2B tak, aby były one powtarzalne i transparentne dla działu produkcji,
- odnalezienie wąskich gardeł i potencjalnych problemów w procesach sprzedażowych,
- zbadanie, dlaczego klient korzysta właśnie z oferty Playmat,
- zwiększenie świadomości marki wśród kluczowych wydawców gier.



Zdefiniowanie unikalnej propozycji wartości – warsztaty Value Proposition Canvas

Ważnym elementem współpracy były warsztaty Value Proposition Canvas, które pozwoliły uczestnikom spojrzeć na biznes nie tylko, jak do tej pory, z perspektywy producenta, ale przede wszystkim doradcy, eksperta, konsultanta w branży. W ramach warsztatów wspólnie:

- ustaliliśmy kim jest klient Playmat: jakich korzyści poszukuje, jakie trudności napotyka na ścieżce zakupowej,
- wypracowaliśmy to, w jaki sposób firma może odpowiadać na te problemy,
- zbadaliśmy, dlaczego klienci wybierają właśnie Playmaty,
- zidentyfikowaliśmy unikalne wartości oferty Playmat i wskazaliśmy, jak skutecznie komunikować je za pomocą działań marketingowych.

Po zakończeniu warsztatów dla wszystkich było już jasne, jakie są mocne strony Playmat i jak mówić o nich klientom.

Uporządkowanie sprzedaży

To częsty punkt naszych współprac z klientami. W przypadku Playmat zaczęliśmy od audytu aktualnej sytuacji w dziale sprzedaży. Dogłębna analiza pokazała, że w procesach sprzedażowych panuje wiele chaosu – naszym pierwszym zadaniem było jego wyeliminowanie:

- zarekomendowaliśmy zmianę systemu CRM na taki, który umożliwia łatwiejsze zarządzanie danymi i wyciąganie właściwych wniosków,
- zoptymalizowaliśmy lejki sprzedażowe,
- w oparciu o analizę danych z CRM wdrożyliśmy nowy, skuteczniejszy proces sprzedaży: pomogliśmy skrócić czas reakcji na zapytania sprzedażowe i poprawiliśmy komunikację z klientami.

W efekcie **od czasu wprowadzenia zmian Playmaty działają skuteczniej**, podejmując właściwe decyzje w oparciu o twarde dane, a nie poprzednie wyceny lub intuicję.

W ramach zwiększenia ilości pozyskiwanych leadów firma planowała też zatrudnić specjalistę od outbound marketingu. Rzut oka w CRM pokazał, że znacząca większość leadów pochodzi

z inboundu – czas ich obsłużenia oszacowaliśmy na kilka dni roboczych. Pojawiło się pytanie: co z pozostałymi dniami pracy handlowca? Okazało się, że są one wykorzystywane w obszarze prac graficznych lub wsparcia produkcji w pakowaniu paczek. Choć taka pomoc z pewnością przydaje się działowi produkcji, stanowi zarazem obciążenie dla sprzedaży. Mówiąc wprost: firma sprzedaje mniej, niż by mogła. **W diagnozowaniu tego typu problemów świetnie sprawdza się dobrze wdrożony CRM.**

Ważnym celem dla firmy było ustandaryzowanie procesu wycen i sprzedaży dla klientów B2B tak, aby były one powtarzalne i transparentne dla działu produkcji. Tutaj wspieraliśmy proces budowy prostego kalkulatora do wycen, który znacznie przyspieszył i zautomatyzował powstawanie wycen dla klientów.

Wyniki

- 2x wzrost przychodów
- Zidentyfikowanie unikalnej wartości, wyróżniającej firmę od konkurencji

Chcesz zwiększyć przychody?

Napisz do nas

Błędy w tworzeniu strategii sprzedaży

Zdarza się, że podczas tworzeniem strategii sprzedaży pojawia się kilka przekonań, które prowadzą do nieuchronnego „jednak nie wszystko poszło tak, jak zakładaliśmy”. Ten rozdział jest o tym, co warto zrobić, żebyście po kilku miesiącach mogli powiedzieć „nie było łatwo, ale jesteśmy w miejscu, w którym zaplanowaliśmy, że będziemy”.

Jednoczesna poprawa skuteczności, liczby leadów i średniej wartości transakcji (strategia sprzedaży zakładająca, że istnieje świat idealny)

Założmy, że obecnie Wasza firma:

- ma 100 leadów miesięcznie,
- 10% z nich ostatecznie zostaje Waszymi klientami,
- średnia wartość transakcji dla nowej sprzedaży to 50 000 zł.

Jednocześnie, zarządzający planują:

- przeprowadzenie kampanii Google Ads w nadziei na zwiększenie ilości leadów.
- pracę nad podnoszeniem umiejętności swoich handlowców – więc skuteczność sprzedaży powinna wzrosnąć,
- zmianę cennika na wyższy w ramach jednego z planów, po której obiecują sobie wzrost średniej wartości transakcji.

Czy, teoretycznie, liczba leadów, skuteczność i średnia wartość transakcji mogą się poprawić jednocześnie? Tak.



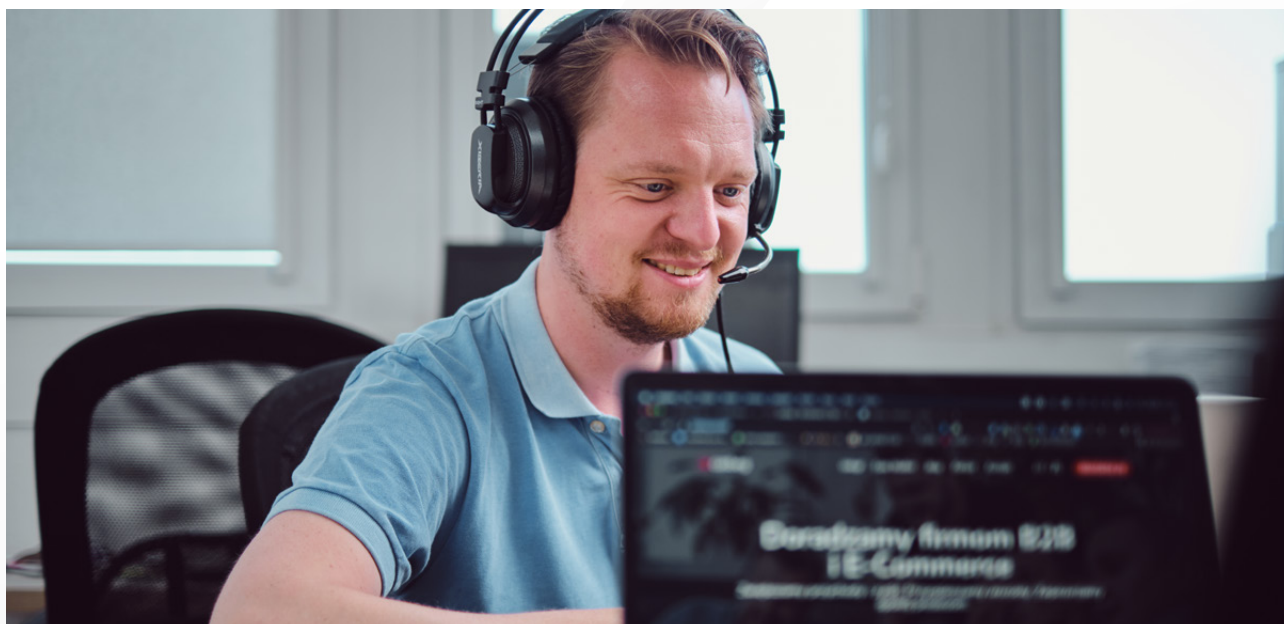
Czy tworząc strategię sprzedaży powinniśmy zakładać, że tak się stanie? Nie.

Nawet jeżeli założenia będą poparte solidnymi argumentami, trzeba pamiętać o tym, że:

- 1. Gdy wzrośnie liczba leadów, prawdopodobnie część z nich będzie niższej jakości,** więc skuteczność sprzedaży może się obniżyć. Dzieje się tak chociażby wtedy, gdy firma otwiera nowy kanał pozyskiwania leadów, np. pierwszy raz przeprowadza kampanię w Google Ads lub kampanię wychodzącą na LinkedIn. Tego typu zjawisko występuje szczególnie często w firmach, które dotąd funkcjonowały w oparciu o polecenia oraz relacje założycieli.
- 2. Kalendarze handlowców mają skończoną przepustowość:** od pewnej ilości leadów coraz trudniej będzie szybko odbierać telefony, wysyłać oferty przed końcem dnia, odpowiadać na e-maile w 24 godziny, więc powyżej pewnej ilości leadów przypadających na handlowca, skuteczność sprzedaży zwykle spada.
- 3. Potencjalni klienci, którzy trafią do firmy, mogą nie potrzebować współpracy w ramach planu objętego wzrostem cennika,** więc średnia wartość transakcji nie musi wzrosnąć.

Tworząc strategię sprzedaży, pamiętaj, że zakładanie jednoczesnej poprawy liczby leadów, skuteczności i średniej wartości transakcji, jest ryzykowne (choć teoretycznie możliwe).

Bezpieczniej będzie przyjąć, że tylko jedna lub dwie z kluczowych zmiennych się poprawią, a reszta pozostanie na dotychczasowym poziomie – lub nawet spadnie.



O jaki wzrost chcemy walczyć, czyli rola „delty” w strategii sprzedaży

Zostańmy przy firmie z poprzedniego przykładu: 100 leadów miesięcznie, 10% skuteczności, średnia wartość transakcji 50 000 zł.

W skali roku sprzedaży tej firmy powinna wynieść:

$$100 \text{ leadów} \times 10\% \times 50\,000 \text{ zł} \times 12 \text{ miesięcy} = 6\,000\,000 \text{ zł}$$

Załóżmy, że liczba leadów wzrośnie o 10%, a pozostałe parametry pozostaną bez zmian:

$$\begin{aligned} 110 \text{ leadów} \times 10\% \times 50\,000 \text{ zł} \times 12 \text{ miesięcy} &= 6\,600\,000 \text{ zł} \\ 6\,600\,000 \text{ zł} - 6\,000\,000 \text{ zł} &= 600\,000 \text{ zł} \end{aligned}$$

W tym uproszczonym przykładzie delta wynosi 600 000 zł. Uproszczonym, bo nie uwzględnia długości cyklu sprzedaży i zakłada, że liczba leadów wzrośnie dokładnie pierwszego stycznia.

Zakładamy, że liczba leadów zostanie zwiększona o 10% dzięki nowej kampanii Google Ads. Czyli wzrost sprzedaży sprowadza się do założenia: „zakładamy, że w następnym roku kampania Google Ads przełoży się na sprzedaż 600 000 zł, a skuteczność i średnia wartość transakcji pozostaną na takim samym poziomie co w roku poprzednim”.

Mając precyzyjne założenie, trzeba sprawdzić jego odporność:

- Czy na pierwszy rzut oka nasze założenie wydaje się realne?
- Ile leadów do tej pory nasza firma wygenerowała dzięki kampaniom Google Ads?
- Czy nasza firma miała wcześniej doświadczenia z kampaniami Google Ads?
- Jeżeli kampania zacznie działać 2 miesiące później niż zakładaliśmy, to czy poprzez zwiększony budżet będziemy w stanie „nadrobić” zaległości?
- Czy nasi handlowcy będą w stanie obsłużyć większą ilość leadów, rozmów handlowych, ofert?
- Czy firma jest w stanie obsłużyć zrealizowane dodatkowe transakcje?

Te pytania to tylko przykłady. Chodzi głównie o gruntowne przemyślenie tego, co może pójść nie tak, jeszcze przed przyjęciem strategii sprzedaży jako obowiązującej.

Strategia sprzedaży musi uwzględniać długość cyklu sprzedaży

Uproszczony wariant wzrostu liczby leadów wygląda tak:

	Styczeń	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Październik	Listopad	Grudzień
Leady	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Skuteczność	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Wygrane	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Sprzedaż	550 000	550 000	550 000	550 000	550 000	550 000	550 000	550 000	550 000	550 000	550 000	550 000
Suma	6 600 000											
Wzrost sprzedaży	600 000											

Zakładany wzrost sprzedaży spadł o 17%.

Jednak ten wariant nie uwzględnia czasu, który mija od pojawienia się leada, do podpisania umowy. Załóżmy, że ten okres to 2 miesiące.

	Styczeń	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Październik	Listopad	Grudzień
Leady	100	105	105	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Skuteczność	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Wygrane	10	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Sprzedaż	600 000	525 000	525 000	525 000	550 000	550 000	550 000	550 000	550 000	550 000	550 000	550 000
Suma	6 500 000											
Wzrost sprzedaży	500 000											

	Styczeń	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Październik	Listopad	Grudzień
Leady	100	105	105	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Skuteczność	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Wygrane	10	10	10	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Sprzedaż	500 000	500 000	500 000	525 000	525 000	550 000	550 000	550 000	550 000	550 000	550 000	550 000
Suma	6 400 000											
Wzrost sprzedaży	400 000											

Tym razem zakładany wzrost sprzedaży spadł o 34%.

Ten scenariusz nie uwzględnia m.in. tego, że:

- rozpoczęcie współpracy z agencją SEM może się opóźnić,
- leady z tej kampanii okażą się bardziej wymagające niż przypuszczaliśmy,
- a nasz najlepszy handlowiec postanowi wyruszyć na nieplanowaną trzytygodniową podróż życia po Ameryce Południowej.



Wpływ transakcji „większych niż zwykle”

Założmy, że 90% Waszych transakcji mieści się w przedziale 20-70 tys. zł, ale w mijającym roku udało Wam się podpisać jedną umowę z klientem o wysokości 180 tys. zł. Czy powinniście wziąć ją pod uwagę przy liczeniu danych potrzebnych do prognozy sprzedaży?

Jeżeli pojawienie się tej transakcji było dziełem przypadku (np. polecenia od niewiadomo kogo), to nie. Jeżeli pojawienie się tej transakcji wynikało z przemyślanej kampanii marketingowej, opartej nie tyle na zbiegu sprzyjających okoliczności, co na serii świadomych działań, których w kolejnym roku będziecie robić więcej, to czemu nie? Chyba, że chodzi o konserwatywny wariant prognozy.

Gdy statystyczny Polak nie istnieje – warianty prognozy sprzedaży

Czasami podczas tworzenia założeń do prognozy, bazowanie na średnich nie pomaga. Dzieje się to wtedy, gdy np.:

- Mieliście dużo więcej potencjalnych klientów niż mocy przerobowych, więc skuteczność lead zakwalifikowany → wygrana malała, bo „rynek za bardzo Was potrzebował”. W kolejnym roku tak być nie musi;
- Przyszedł COVID i przez kilka tygodni rynek działał inaczej niż zwykle;
- Poszczególne okresy roku były tak różne, że średnia odzwierciedla stan, który nie istniał.

W takich przypadkach warto bazować na różnych wariantach prognozy, np. „prognoza, która zakłada, że braki w mocach przerobowych będą wyglądać tak, jak w okresie wrzesień – grudzień” i „prognoza, która zakłada, że braki w mocach przerobowych będą wyglądały podobnie do pierwszych 8 miesięcy roku 2021”.



Zatrudnianie handlowców też ma swój cykl

Jeżeli Twoja strategia sprzedaży zakłada pojawienie się w firmie sprzedaży wygenerowanej przez nowych handlowców musisz pamiętać, że znalezienie właściwego kandydata może zająć kilka tygodni. **Zwykle przyjmujemy, że handlowiec powinien dojść do pełnej produktywności w realizacji planu sprzedaży w ciągu dwóch średnich cykli sprzedaży.** To oznacza, że nowy sprzedawca zacznie sprzedawać na 100% możliwości po 4 miesiącach (+ czas potrzebny na znalezienie właściwego kandydata). A jeżeli kandydat się nie sprawdzi, albo rozmyśli, to operację „zatrudniamy handlowca” będzie trzeba zacząć od początku. Strategia sprzedaży musi więc uwzględniać czas potrzebny na znalezienie handlowca i osiągnięcie przez niego pełnej produktywności: jeżeli w czerwcu chcesz mieć spłacającego się handlowca to zacznij szukać go już w pierwszym kwartale – i to raczej nie pod koniec.

Wdrażanie handlowca numer 18 będzie wyglądało inaczej niż handlowca numer 5

CEO/dyrektor sprzedaży zatrudnia drugiego sprzedawcę w firmie. Wszystkim zależy, żeby szybko zaczął sprzedawać, więc może liczyć na czas prezesa, niewyczerpany limit odpowiedzi na swoje „ej masz dwie minuty? Mam takie pytanie...” i stałe doglądanie jego rozmów handlowych. Drugi handlowiec w firmie teoretycznie może liczyć na podobnie intensywne wsparcie. Jeżeli jednak dyrektor sprzedaży będzie musiał swoją uwagę dzielić na 8 handlowców, prawdopodobnie każdy następny otrzyma mniej wsparcia od poprzednika – kalendarz zarządzających jest bezlitosny.

Strategia sprzedaży powinna uwzględniać to, że **handlowiec którego zatrudnisz za 3 miesiące samodzielność osiągnie później niż sprzedawca zatrudniany kilkanaście miesięcy wcześniej.**



Strategia sprzedaży to nie miejsce na „magiczne sposoby na brakujące miliony”

Sprzedaży nie wystarczy rozkręcić świetnymi ludźmi i pracą na 130%. Trzeba ją dopasować do potwierdzonych liczb. Uwaga: dopasowanie liczb do strategii to nie to samo! Jeżeli w Twojej strategii planujesz umieścić takie założenia brzmiące jak:

- 50% sprzedaży wygeneruje produkt, który dopiero wprowadzimy na rynek,
- z outboundu będziemy mieli 300% więcej leadów niż rok wcześniej,
- brakujące 3 miliony oprzemy o [źródło leadów, z którego do tej pory nie korzystaliście]

... to każde z tych założeń powinno być poparte liczbą. Dane z zeszłego roku, kwota o którą jesteście w stanie zwiększyć budżet, potwierdzone praktyki podobnych firm – optymistyczne założenie nie poparte liczbami to krok w stronę zakończenia: „nie wszystko poszło tak jak zakładaliśmy”.

„Plany są niczym, planowanie jest wszystkim”

Słowa Dwighta Eisenhowera doskonale pasują do tworzenia strategii sprzedaży. Nawet jeżeli plany opresz na przemyślanych i popartych liczbami założeniach, może się okazać, że prognoza nie pokryje się z rzeczywistością (miejmy nadzieję, że przekraczając wszelkie oczekiwania). Pomimo tego, solidnie pracując nad strategią, dokładnie zrozumiesz mechanikę, na podstawie której w Twojej firmie pojawia się sprzedaż. A jeżeli wynik będzie inny od oczekiwanego, to dowiesz się o tym wcześniej i zdołasz zareagować.



Nie będziemy robić strategii, bo „robimy rzeczy”

„Rano dostaliśmy zapytania od 3 nowych leadów. W tym tygodniu musimy wysłać 17 ofert. Oprócz tego z potencjalnymi klientami rozmawiamy 8 razy dziennie. Nie mamy czasu na tworzenie strategii. Jest za dużo pracy. Po prostu trzeba robić rzeczy i cisnąć. Poza tym: tyle się dzieje, że niby jak mamy przewidzieć sprzedaż, którą będziemy mieli za kilka miesięcy?”

Praca nad strategią sprzedaży nie gwarantuje tego, że przewidzicie przyszłość. Jednak w praktyce możecie wybierać pomiędzy jednym z dwóch wariantów:

1. Pracować nad strategią, na przestrzeni roku analizować, które założenia się sprawdzają i co z tego wynika. Świadomie wybierać na jakich działaniach i klientach chcecie się skupić, a na jakich nie. Czyli możecie dawać sobie szansę na kontrolowanie przyszłości, a co najmniej na kontrolowanie Waszych działań,
2. **Nie pracować nad strategią i zdać się na to, że systematyczna i bohaterska praca nad bieżączką sprawi, że za rok będzie lepiej niż jest teraz.**

Przez ostatnich kilka lat zobaczyłem od środka kilkadziesiąt firm. Tym najbardziej poukładanym praca nad strategią zaczęła wychodzić nie dlatego, że nagle „przestały mieć bieżączkę”. **Raczej dlatego, że systematycznie układały swoje firmy pomimo bieżączki**, dzięki czemu z czasem zaczęło być jej coraz mniej.

Tworzenie strategii sprzedaży to nie sztuka dla sztuki. Właściwie opracowana strategia pozwoli z odpowiednim wyprzedzeniem zaplanować wydatki, rekrutacje i tempo zwiększania budżetu. Nie potrzeba wiele, żeby optymistyczny plan minął się z rzeczywistością – szczególnie, jeśli nie przechodziłeś przez ten proces wielokrotnie. Mam jednak nadzieję, że ten e-book pomoże Ci stworzyć strategię z sukcesem.

Jeśli chcesz popracować nad strategią dla Twojej firmy, ale potrzebujesz zderzyć z kimś pomysły, napisz do Casbeg, chętnie porozmawiamy :) 



Jak pomogliśmy nowemu szefowi sprzedaży zwiększyć przychody firmy o 64%?

Shopsys to czeski software house, zlokalizowany w Ostrawie. Tworzy sklepy internetowe dla największych sprzedawców B2B i B2C – tych, które już są w świecie e-Commerce albo za chwilę do niego wejdą. W momencie rozpoczęcia współpracy w Shopsys pozyskiwaniem klientów zajmowało się dwóch handlowców i dwie osoby na stanowisku wsparcia sprzedaży.

Wyzwanie

Głównym wyzwaniem z jakim Shopsys na co dzień zmaga się podczas pozyskiwania klientów są **agresywne cenowo oferty konkurencji**. Zawsze znajdzie się firma, która proponuje niższą cenę. Sprawy nie ułatwia mnogość platform e-commerce, które oferują swoje oprogramowanie w modelu SaaS, zwykle konkurujących w ujęciu globalnym, nie ograniczających się do pojedynczego regionu.

Firma, która postanawia założyć sklep internetowy (albo zamienić obecny sklep na lepszy) wkracza w świat, w którym dużo mówi się o architekturze headless eCommerce i takich platformach jak Magento, Spryker, Pimcore, Shopify, Shopware, WooCommerce.

Wybór platformy eCommerce to tylko część projektu pt. „jak założyć sklep internetowy”.

Żeby wdrożenie przełożyło się na wzrost przychodów i zysków, trzeba je pogodzić z marketingiem e-sklepu, dobrać odpowiedni system płatności online i zweryfikować na ile cała koncepcja wyjdzie naprzeciw oczekiwaniom klienta końcowego – bo to klient końcowy ostatecznie klika „enter” podczas dokonywania zakupu.

Współpraca z Shopsys opierała się na 2 elementach:

- **analizie stanu obecnego** – sprawdzenie, co warto poprawić w obecnym sposobie funkcjonowania działu sprzedaży,
- **pomocy we wdrażaniu** się dotychczasowego szefa marketingu, **Matěja Kapošváry, w rolę szefa sprzedaży**. Następnie wspieraliśmy Mateja w rozwiązywaniu bieżących wyzwań.

CRM – co zrobić, żeby móc czuwać nad sprzedażą?

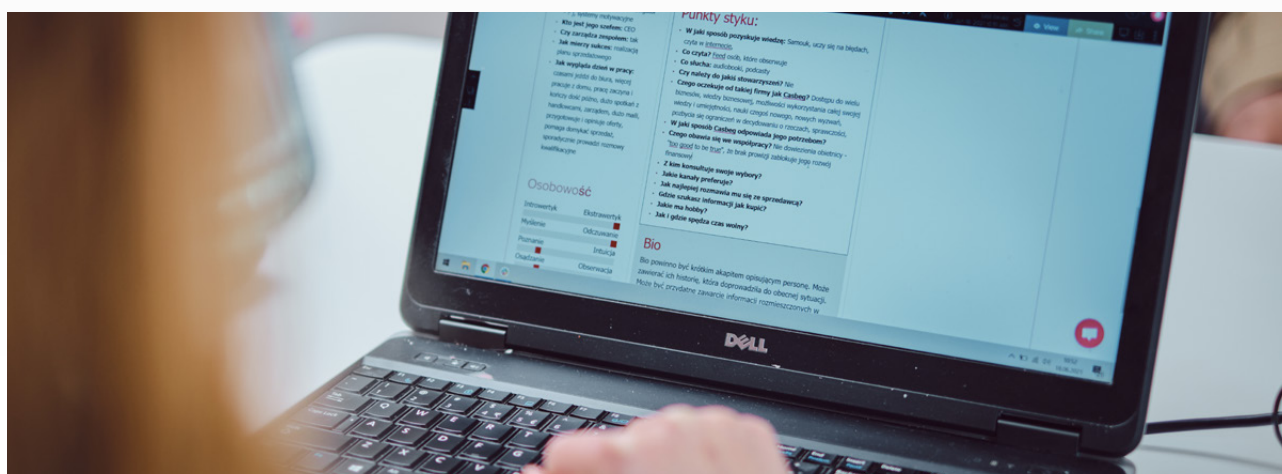
Żeby wiedzieć czy sprzedaż jest poukładana, trzeba móc ją na bieżąco analizować w CRM. A podczas procesu zakupowego większość potencjalnych klientów będzie oceniać dostawcę przez pryzmat m.in.: rozmowy handlowej i prezentacji w PDF.

CRM powinien:

1. **odzwierciedlać to, co dzieje się w sprzedaży,**
2. **umożliwiać analizowanie** tego, co dzieje się w sprzedaży – żeby wiedzieć, które działania wstrzymywać, które skalować, a które poprawiać.

Pierwszym krokiem było ustalenie, jakie metryki Shopsys powinien mierzyć w swoim CRM wraz z możliwością porównywania tych metryk w czasie i w podziale na handlowca oraz źródło leadu.

Okazało się, że CRM, z którego wtedy korzystał Shopsys, nie pozwalał mierzyć tych metryk, więc trzeba było zmienić narzędzie i określić, co powinno się w nim znajdować. Następnym krokiem było ustalenie struktury elementów CRM takich jak lejki, etapy, pola własne i powody przegrywania potencjalnych klientów.



Prezentacja z informacjami o firmie

PDF z ofertą zawierał właściwe informacje, ale **atuty Shopsys nie wybrzmiewały z nich wystarczająco mocno**. Dlatego zarekomendowaliśmy Shopsysowi, żeby:

- takie sformułowania jak „zaufanie” podeprzeć bardziej precyzyjnymi informacjami jak liczba klientów albo testimonial, w którym klient mówi o tym, dlaczego nie żałuje, że zaufał Shopsysowi,
- PDF uzupełnić o informacje, które pozwolą klientowi wyobrazić sobie w jakich sytuacjach skorzystanie z oferty Shopsysu pomoże mu oszczędzić czas i kiedy codzienne zadania pracowników klienta będą sprawniej przebiegać.

Rozmowa handlowa – co warto powiedzieć, o co zapytać?

Jeżeli Twoim klientem są firmy, których roczny obrót wynosi kilkadziesiąt milionów euro, to trzeba się spodziewać, że **w decyzję o wyborze dostawcy sklepu internetowego będzie zaangażowanych kilka osób**. Każda z nich będzie miała swoje obawy, pytania i ryzyka, które mogą się zmaterializować, jeżeli wdrożenie się nie uda. Dlatego doradziliśmy Shopsysowi, żeby podczas rozmowy handlowej **więcej uwagi poświęcał badaniu procesu decyzyjnego**.

Shopsys podczas rozmowy handlowej świetnie opowiadał o tym jakich korzyści może spodziewać firma, która wdroży ich sklep internetowy. Była jednak jeszcze przestrzeń do tego, żeby:

- **opowiedzieć o ryzykach i problemach, których dzięki Shopsysowi można uniknąć**. Rozmowa z której potencjalny klient wyjdzie z bogatszy o wiedzę o tym czego powinien unikać podczas wdrożeń IT, to rozmowa, którą klient będzie wspominał jako „otworzyli mi oczy”,
- **deklarowane korzyści podeprzeć przykładami** klientów wzbogaconymi konkretnymi liczbami o zwiększonych przychodach i/lub zmniejszonych kosztach.

Klienci są różni, ale niektóre obiekcje są takie same

Podczas pozyskiwania klientów **trzeba być gotowym na obiekcje**. Dlatego, gdy rozmawialiśmy z Shopsysem o trudnych sytuacjach, które pojawiają się podczas rozmów z klientami, zarekomendowaliśmy, żeby:

- odpowiadanie na „cena wydaje się być wysoka” zaczynać od „Czemu cena wydaje się być wysoka?”,
- gdy klient z tradycyjnej branży ma problem ze zrozumieniem korzyści z rozwiązania opartego na chmurze, opowiadanie o chmurze zacząć od prostego przykładu, który klient już zna. Netflix, Office 365, Google Docs – na ich przykładzie łatwiej wytłumaczyć czym w ogóle jest rozwiązanie oparte na chmurze,
- gdy jest problem z poznaniem budżetu klienta, dążyć do poznania chociaż rzędu wielkości.

Matěj Kapošváry przejmuje zarządzanie sprzedażą w Shopsy

Matěj został szefem sprzedaży wiosną 2020 roku. Najciekawszą wiosną tego tysiąclecia. Szczególnie dla branży eCommerce.

Co jest głównym zadaniem szefa sprzedaży?

Szukanie wąskich gardeł w lejku sprzedażowym i znajdowanie sposobów na ich usunięcie – na to staraliśmy się uczulić Matěja, gdy rozmawialiśmy o tym czego powinien się spodziewać podczas pełnienia swojej roli.

Zwróciliśmy mu również uwagę na to, że jego zadaniem jest co prawda martwienie się o rzeczy (i ich sprawdzanie), ale **powinien unikać mikrozarządzania**. Dlatego w jego pracy ważne będzie to, w jakim kontekście będzie sprawdzał CRM, słuchał rozmów handlowych swoich sprzedawców czy też rozpowszechniał najlepsze sposoby radzenia sobie z trudnymi obiekcjami. Motywem przewodnim ma być nie kontrola, tylko **szukanie sposobów na zwiększanie przychodów**.

Zawsze jest jakiś potencjalny klient, z którym trzeba porozmawiać o „cena wydaje się być wysoka”

Gdy Shopsys rozmawia z potencjalnymi klientami, to te rozmowy nie dzieją się w próżni. **Oferta Shopsys konkuruje z ofertami od innych firm, które z reguły proponują niższą cenę.** Nie tylko firmy są różne, ale i dostępne technologie. Magento, Spryker, Shopware, WooCommerce, Pimcore, Shopify – klient ma w czym wybierać. Dlatego podczas systematycznych spotkań z Matějem omawialiśmy bieżące wyzwania, które pojawiały się podczas bieżących negocjacji.

Gdy potencjalny klient zwracał uwagę na „wysoką cenę”, to rekomendowaliśmy Matějowi, żeby zachęcić klienta do:

- **uwzględniania innych kosztów niż cena** – żeby oszacował koszt danej oferty w dłuższym terminie niż „od pierwszej linijki kodu do wdrożenia”,
- wyceniania ryzyka.

Cena w ofercie to nie to samo co **całkowite koszty związane z użytkowaniem sklepu internetowego.** Firma na co dzień zajmująca się tworzeniem sklepów internetowych jest w stanie z dużą dozą prawdopodobieństwa zgadnąć z czego mogą wynikać różnice w cenie i w ofercie. Jednak to klient wybiera ofertę, więc to **klient musi umieć porównać oferty używając właściwych kryteriów.**

Dlatego zachęciliśmy Matěja do tego, żeby z oferty Shopsysu (rozmowy handlowej, zadawanych pytań, prezentacji, materiałów wysyłanych do klienta) mocniej wybrzmiewały takie rzeczy jak:

- czy podczas tworzenia sklepu internetowego klient będzie mógł się spodziewać kontaktu w przeciągu godziny,
- co dokładnie będzie zrobione, żeby zminimalizować liczbę błędów w oprogramowaniu,
- przez jaki odsetek czasu w przeciągu ostatnich 5 lat oprogramowanie działało poprawnie? (i czy odsetek ten wynosił co najmniej 99.99%),
- co się stanie gdy właściciel sklepu internetowego uzna, że linijkami kodu ma się opiekować kto inny niż ich twórcy?
- czy Product Owner będzie mógł się w 100% skupić na projekcie klienta czy swoją uwagę będzie musiał dzielić pomiędzy kilku klientów?

- co się stanie, gdy klient po wdrożeniu uzna, że niezbędne jest dostosowanie bądź optymalizacja sklepu internetowego do swoich potrzeb? Czy będzie to wymagało to prostej zmiany czy wdrażania rozbudowanego modułu, którego tylko niektóre linijki są związane z oczekiwaną zmianą?,
- doświadczenia dostawcy z wdrażaniem sklepów, które muszą funkcjonować wśród takich stałych elementów eCommerce jak np. ERP, PIM, marketing sklepu internetowego, oprogramowanie firm trzecich (np. systemy płatności online) itp.

Wskazanie różnic to jedno, pokazanie wpływu na docelowe przychody klienta to drugie.

„Wycenić” różnice można wspierając się techniką kosztu braku zmiany:

Shopsys: ile zamówień w ciągu godziny złożono w Waszym sklepie internetowym podczas poprzedniego Black Friday?

Klient: 1600 zamówień

Shopsys: Jaka jest średnia wartość zamówienia?

Klient: 700 zł

Shopsys: Rozumiem, czyli godzinna awaria sklepu internetowego podczas Black Friday oznacza przychody mniejsze o 1.120.000 zł?
(700 zł x 1600 zamówień)

Ten przykład jest oczywiście bardzo uproszczony, ale nasza rekomendacja sprowadzała się do tego: pomóc swojemu potencjalnemu klientowi wycenić ryzyko wdrożenia „tańszej” oferty, która może utrudnić zwiększanie przychodów.

Wyniki

- w trakcie współpracy **przychody Shopsys wzrosły o 64%**,
- powstały argumenty, które pomagają w wyjaśnianiu czym oferta Shopsys różni się od konkurencji,
- z prezentacji o firmie wybrzmiewają korzyści dla klienta,
- działania sprzedażowe są odzwierciedlane w CRM, który pozwala mierzyć ich efekty.

Potrzebujesz wsparcia w zarządzaniu sprzedażą?

Napisz do nas

O Autorze



Jacek Bartczak

Sprzedaż poznął z perspektywy presalesa, analityka i sprzedawcy. Obecnie jako Konsultant pomaga firmom odpowiadać na pytania “co powinniśmy zrobić, żeby więcej sprzedawać?” i “co powinniśmy zrobić, żeby firma była mniej zależna od założycieli?”. W wolnym czasie wspina się po górach i czyta książki.



Potrzebujesz wsparcia w stworzeniu strategii sprzedaży?

Porozmawiajmy

info@casbeg.com | +48 575 566 444