



Raport 2017

Jak wdrożyć nowoczesny model sprzedaży i stworzyć aktywnych i odpowiedzialnych za wynik handlowców?



ul. Mysłowska 15
01-612 Warszawa
tel.: (+48) 22 266 08 48

e-mail: biuro@projektgamma.pl

WWW: www.projektgamma.pl

Szanowni Państwo!

1100 klientów zostało przebadanych pod kątem oceny skuteczności handlowców. Okazuje się, że najbardziej skutecznymi są handlowcy typu challenger (model partnerski, nacisk na rozwiązania).

Badanie 7000 handlowców potwierdziło, że tego typu handlowcy mają wyniki 200% powyżej przeciętnej! Handlowcy relacyjni mają wyniki wyższe o 7% od przeciętnej¹. Tym samym odkryto, że sprzedaż oparta na relacjach już nie działa!

Zapraszamy do zapoznania się z naszym najnowszym raportem sprzedaży.

Życzymy owocnej lektury!

Zespół Gamma

¹ Matthew Dixon, Brent Adamson, *Sprzedawaj jak Challenger. Strategie kontroli komunikacji z klientem*. Onepress 2016.

Dlaczego handlowcy nie chcą się zmieniać?

Działy sprzedaży mają podobne charakterystyki:

1. 20% handlowców osiąga bardzo dobre wyniki o potencjale wzrostu.
2. 20-30% handlowców osiąga wyniki – stale z roku na rok.
3. Pozostałe 50-60% osiąga wyniki poniżej oczekiwań.

Wydawałoby się, że pierwsza grupa jest idealna. Bardzo często tak jest, pamiętajmy też jednak, że w wielu wypadkach „gwiazdy” osiągają najwyższy wynik, ale nie w pełni wykorzystując swoje zasoby – trochę od niechcenia, bazując na kontaktach i zbudowanych relacjach. Robią dużo, ale mogłyby robić jeszcze więcej. Grupa druga na pierwszy rzut oka ma najmniej do zrobienia, żeby znaleźć się w pierwszej grupie i osiągać najwyższe wyniki, jednak tkwi tam, gdzie jest. Grupa trzecia najbardziej spędza przełożonym sen z powiek i każdy szef sprzedaży zastanawia się, jak wybić ją ze stagnacji. Co zatem powoduje, że większość naszych handlowców nie osiąga tego co najlepsi?

Odpowiedź jest prozaiczna. Najczęstszym powodem takiego stanu rzeczy jest oczywiście brak odpowiednich kompetencji.

Problemem staje się jednak dotarcie z tym do świadomości handlowców. John Whitmore powiedział: „To, czego jestem świadomy, jestem w stanie kontrolować. To, czego nie jestem świadomy, kontroluje mnie”². **Najefektywniejszą drogą dotarcia do świadomości handlowca i zainicjowania zmiany jest informacja zwrotna, zwłaszcza ta korygująca.**

Jej brak to główna przyczyna kłopotów w zespołach, w których tylko 20% handlowców osiąga ponadprzeciętne wyniki!

Problem jednak polega na tym, że handlowcy feedbacku nie przyjmują. Jeżeli na coś zwraca uwagę szef – to się myli, bo za jego czasów było inaczej. Jeżeli uświadamia coś trener – to jest to tylko teoria, bo szkolenie to nie rzeczywistość. Jedyną osobą, która może dotrzeć do handlowca, jest klient.

Jednak tu pojawia się kolejna komplikacja. Niech każdy, kto był handlowcem, przypomni sobie, kiedy klient powiedział mu, co zrobił niewłaściwie. Z naszego doświadczenia wiemy, że nigdy albo bardzo rzadko. Oczywiście klienci przekazują taką informację, tylko nie wprost. **Bo jeżeli klient nie chce się z nami po raz kolejny spotkać albo przestaje odbierać nasze telefony, to**

² John Whitmore, *Coaching. Trening efektywności*, Burda Książki 2011.

jest to właśnie informacja zwrotna. Niestety handlowiec nie wie, czego dotyczyła, i najczęściej racjonalizuje to, tłumacząc sobie, że klient nie ma czasu albo że wpływ na to mają jakieś inne czynniki zewnętrzne.

Te wszystkie powody można przedstawić w postaci tzw. łańcucha nieszczęścia:

- Handlowcy nie stosują narzędzi stosowanych przez najlepszych pracowników działu. Dlaczego?
- Mają przekonanie, że stosowane przez nich techniki „jakoś” działają. Dlaczego?
- Klienci nie dają negatywnych feedbacków. Zdanie pozostałych nie jest dla nich ważne. Dlaczego?
- Ukształtowane lata temu nawyki sprzedażowe są bardzo silne. Trzeba silnego impulsu, aby je zburzyć.

Dlatego kluczowe dla zaangażowania się handlowca w swój rozwój jest umożliwienie uzyskania bezpośredniej informacji zwrotnej od klienta.

Biznes przestał wierzyć w szkolenia

Jeżeli nawet uda nam się uświadomić handlowcom braki w kompetencjach, to jak te kompetencje rozwijać? Służyć temu mają różnego rodzaju szkolenia. Tylko czy są one naprawdę skuteczne? Amerykańskie firmy wydają ogromne sumy na szkolenia i edukację pracowników – 160 miliardów dolarów w Stanach Zjednoczonych i blisko 356 miliardów dolarów globalnie w 2015 r. – ale nie uzyskują one dobrego zwrotu z tej inwestycji³. Z kolei firma badawcza CEB z Arlington po swoim badaniu w 50 organizacjach podała, że trzy czwarte, czyli blisko 1500, menedżerów wyższego szczebla uważa, że szkolenia nie przekładają się na wyniki biznesowe. Jeżeli szkoleń w organizacji nie ma, to oczywiście jest to główny powód braku wyników i wszyscy handlowcy są niezadowoleni. Jeżeli jednak są, to nie ma oznak entuzjazmu, bo – powiedzmy sobie szczerze – nikt nie wierzy, że coś zmienią.

Standardowe szkolenia mają skuteczność 20%. Nie dlatego, że narzędzia przedstawiane na nich są nieefektywne czy niepozwalające skuteczniej sprzedawać. Podnoszą sprzedaż tych, którzy stale udoskonalają swój model sprzedaży. Dlaczego obecne szkolenia w przypadku pozostałych 80% nie pomagają?

³ Za www.hbr.org/2016/10.

Przyczyna tkwi najczęściej w handlowcach, ale nie jest to ich wina. Poza nielicznymi wyjątkami obecni handlowcy w coraz większym stopniu są przedstawicielami pokolenia Y⁴. Co oznacza, że powinniśmy się zastanowić nie tylko nad tym, co szkolenie powinno zawierać, lecz także jak będzie prowadzone.

Dla millenialsów zainteresowanych kształtowaniem przyszłości typowe szkolenie jest niewłaściwym rozwiązaniem. Z ich punktu widzenia jest to uczenie się z przeszłości. Ma ono dla nich zasadnicze znaczenie na początku i jest traktowane jako kopiowanie wiedzy od tych, którzy zdobyli ją wcześniej⁵. Jednak stosowane wobec tego pokolenia na dłuższą metę jest dla nich podejściem ograniczającym. W odróżnieniu od poprzednich generacji przedstawiciele pokolenia Y aktywnie korzystają z mediów i technologii cyfrowych w celu zdobywania wiedzy. Nie potrzebują więc jej przekazywania przez trenera, a takie szkolenia są dla nich po prostu nudne. Chcą doświadczać „tu i teraz” z możliwością natychmiastowego praktycznego zastosowania.

Dlatego nowoczesne formy rozwojowe handlowców idą w kierunku edutainmentu.

Edutainment – termin powstały z połączenia dwóch angielskich słów – education i entertainment. Zgodnie z nazwą realizuje dwa cele – bawi i uczy.

Na warsztatach opartych na edutainment w trakcie różnego rodzaju gier i aktywności uczestników są z jednej strony wspierane przez animatorów, a z drugiej monitorowane przez trenera merytorycznego realizującego założone cele warsztatów.

Np. Zamiast szkolenia z proaktywności handlowcy dostają wyzwanie – każdy otrzymuje 20 zł i będąc pozbawionymi telefonów, portfelów i kart kredytowych mają w 3 godziny tą kwotę zwielokrotnić. Zmagania są następnie omawiane wraz z odniesieniami do ich pracy sprzedażowej.

⁴ Marta Piątkowska. *W nogi, to idzie młodość*. „Gazeta Wyborcza”. 106 (8713), s. 31, 7-8 maja 2016.

⁵ Chris Westfall, *Why Training Doesn't Work for Millennials*, www.linkedin.com.

Naturalne tła

Doświadczenia handlowców, którzy uczestniczyli w wielu standardowych szkoleniach, powodują w nich przekonanie, że kolejne szkolenie nie da żadnych rezultatów w ich codziennej pracy z klientami. Jest to najczęstsza bariera obniżająca efektywność w trakcie szkolenia i po nim. Pozostaje zatem pytanie: jak to zmienić?

Impuls do zmiany musi wydarzyć się na szkoleniu i musi mieć charakter totalny, tylko wtedy zmiana będzie trwała.

Metoda **naturalnego tła** opracowana przez firmę szkoleniową GAMMA daje taki impuls i buduje wysoką motywację handlowców i maksymalną implementację technik w praktyce. Jej celem jest uzyskanie najwyższej efektywności sprzedaży.

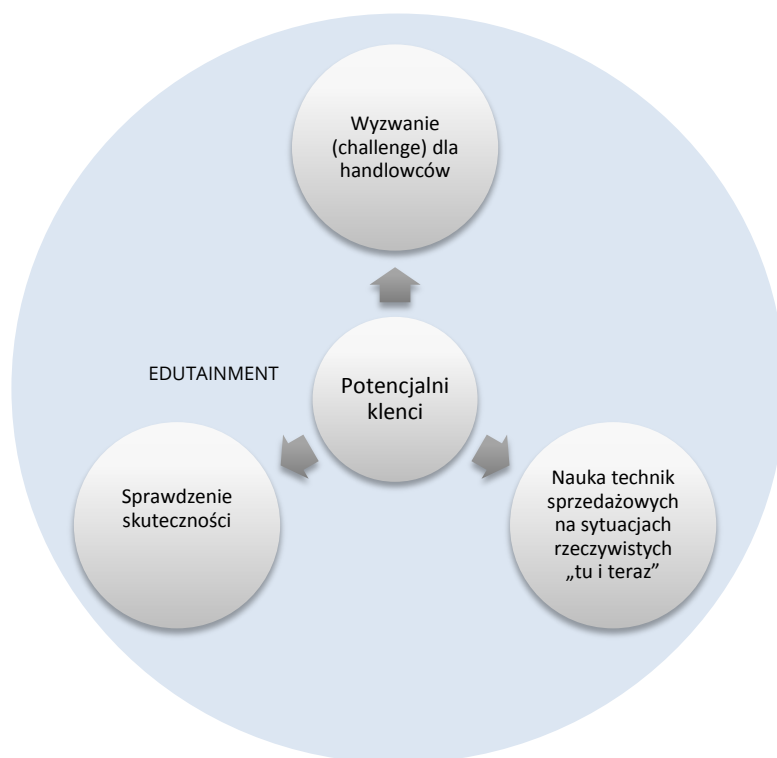
Metoda naturalnego tła łączy w sobie wszystkie elementy związane z potrzebami współczesnych handlowców i bazuje na trzech filarach:

Pierwszym jest rzucenie wyzwania (challenge) dla handlowców.

Drugim jest uczenie technik sprzedażowych na sytuacjach rzeczywistych „tu i teraz”.

Trzecim natomiast jest sprawdzenie skuteczności oddziaływania na klienta.

Istotnym założeniem metody naturalnego tła **jest zaangażowanie w warsztaty rzeczywistych klientów z branży, w której handlowcy pracują**. Na etapie wstępnego przygotowania nasza firma identyfikuje potencjalnych klientów (mogą to być również klienci zidentyfikowani przez handlowców). **Klienci ci po wyrażeniu zgody są zatrudniani na czas projektu jako niezależni asesory**.



W naszej pracy na warsztatach **challenge** polega na bezpośrednim skonfrontowaniu handlowców z potencjalnymi klientami:

- np. **podczas szkolenia z technik prezentacji handlowcy prezentują produkt przed audytorium potencjalnych klientów**, po prezentacji klienci przekazują informację zwrotną – jakie treści zostały zapamiętane, do czego asesory zostali przekonani, jakie wrażenie wywarła na nich osoba prezentująca, czy kupiliby od niej produkt.

Z naszego doświadczenia wynika, że 30% klientów nie rozumie oferowanego produktu lub usługi i dlatego nie bierze dalszego udziału w procesie sprzedaży, nie informując o tym handlowca.

Nauka w sytuacjach rzeczywistych sprowadza się do zastosowania w celu przećwiczenia „tu i teraz” technik sprzedażowych w stosunku do klientów:

- np. podczas szkolenia z umawiania spotkań przez telefon uczestnicy przed szkoleniem przygotowują bazę kontaktów do swoich rzeczywistych klientów. **Podczas szkolenia, w ramach ćwiczenia technik, uczestnicy wykonują realne telefony do klientów.**

Sprawdzenie skuteczności polega natomiast na zbadaniu, na ile rzeczywisty klient stał się „ambasadorem” naszej marki:

np. w ostatniej części szkolenia sprzedażowego konfrontujemy klienta z trenerem. **Trener niejako „atakuję” ofertę, którą przedstawił handlowiec. Uzyskujemy w ten sposób informację, na ile przekonany**

przez handlowca klient potrafi ją wybronić, stając się przez to naszym „ambasadorem”.

Case study:

Wyzwanie:

Nasz klient zgłosił małą efektywność dotychczasowych szkoleń oraz niskie wyniki sprzedażowe po szkoleniach.

Metoda:

W procesie szkoleń wprowadziliśmy na salę szkoleniową zewnętrznych asesorów/ potencjalnych klientów, których określiliśmy pod względem wieku, płci, formy zatrudnienia oraz możliwości zakupu nowego auta. Następnie uczestnicy szkolenia przeprowadzali realne rozmowy sprzedażowe z zaproszonymi klientami, wykorzystując metody i narzędzia poznane wcześniej na warsztatach. Na koniec dnia każdy uczestnik otrzymał rzetelny feedback od potencjalnego klienta. Podczas tych rozmów mierzyliśmy także czas (ile czasu poświęca handlowiec na zadawanie pytań, ile na słuchanie, a ile na prezentację usługi).

Rezultaty:

Wyniki były zadziwiające szczególnie dla uczestników szkoleń, którzy nie spodziewali się zarówno tego, ile czasu realnie słuchają swoich klientów, jak i tego, jak są przez nich oceniani/postrzegani podczas rozmów. Rzetelny feedback od zaproszonych potencjalnych klientów był kluczowy dla tego projektu, ponieważ dał uczestnikom realny obraz ich pracy sprzedażowej. Tą metodą wpłynęliśmy także zarówno na zmianę zachowań, jak i postawę uczestników.

Tym, co spina wszystkie trzy filary, jest **edutainment**. Zakłada on, że uczestnik warsztatów otrzymuje bardzo atrakcyjne doświadczenie o dużym potencjale zaangażowania. Prawdziwe emocje i autentyczne doświadczenie stają się fundamentem pracy rozwojowej na poziomie kompetencji bądź postaw. Ponieważ kontakt z prawdziwymi klientami poza wyzwaniem powoduje również stres, elementy rozrywkowe pozwalają go rozładować. W trakcie warsztatów trener, odnosząc się do zachowań, odczuć uczestników doświadczonych przez nich podczas gier czy zabaw oraz swoich obserwacji, nadaje im strukturę wiążącą się z proponowanymi narzędziami sprzedażowymi. Sprawia to, że wszystkie działania zyskują wymiar rozwojowy o nowej jakości.

Rozłożenie akcentów pomiędzy funkcję rozrywkową (entertain) a rozwojową (education) może być zróżnicowane. Z naszego punktu widzenia ważne są zwłaszcza elementy grywalizacyjne. Grywalizacja polega na wykorzystaniu elementów znanych uczestnikom z gier i przeniesieniu ich w realia treningu biznesowego. Z ostatnich badań wynika, że jest ona szczególnie ważna dla pokolenia Y i zbliżającego się na rynek pracy pokolenia Z⁶, które na grach się wychowały. Elementy te w niektórych modułach będą stanowiły proporcję 50/50 całego zarezerwowanego czasu – w innych 10/90.

Dla kogo?

Metoda naturalnego tła z jednej strony pracuje na poziomie przekonań, z drugiej pozwala zmierzyć efektywność szkolenia (**klient jako osoba niezależna jest wiarygodny, dzieląc się swoimi odczuciami i oceną zachowania uczestnika szkolenia**). Metoda jest narzędziem przeznaczonym do rozwoju kompetencji z obszaru sprzedaży, obsługi klienta, negocjacji, technik prezentacji.

⁶ Wirtualna Polska, *Pokolenie Z – nie warto bronić im dostępu do nowych technologii*, „dzieci.pl”, 17 kwietnia 2015.