

MANATZMENT – ΗΓΕΣΙΑ

MATTHEW DIXON
BRENT ADAMSON



Το μυστικό των
ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΩΝ
ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Μέθοδοι και έξυπνες πρακτικές για στελέχη πωλήσεων

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΕΙΡΑΣ:

Δημήτρης Μπουραντάς



ΣΕΙΡΑ: MANATZMENT – ΗΓΕΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ ΒΙΒΛΙΟΥ: **Το μυστικό των επιτυχημένων πωλήσεων**

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΩΤΟΤΥΠΟΥ: The Challenger Sales

ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ: Matthew Dixon, Brent Adamson

ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ: Γιώργος Μπαρουξής

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ – ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΚΕΙΜΕΝΟΥ: Γιώργος Γιαννούσης

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΞΩΦΥΛΛΟΥ: Inside Out Design

ΜΑΚΕΤΑ ΕΞΩΦΥΛΛΟΥ: Τζίνα Γεωργίου

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΣΕΛΙΔΟΠΟΙΗΣΗ: Βάσω Βύρρα

© The Corporate Executive Board Company, 2011

This edition is published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

© ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε., Αθήνα 2023

Πρώτη έκδοση: Φεβρουάριος 2023

Έντυπη έκδοση ISBN 978-618-01-4830-5

Ηλεκτρονική έκδοση ISBN 978-618-01-4831-2

Τυπώθηκε στην Ευρωπαϊκή Ένωση, σε χαρτί ελεύθερο χημικών ουσιών, προερχόμενο αποκλειστικά και μόνο από δάση που καλλιεργούνται για την παραγωγή χαρτίου.

Το παρόν έργο πνευματικής ιδιοκτησίας προστατεύεται κατά τις διατάξεις του Ελληνικού Νόμου (Ν. 2121/1993 όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει σήμερα) και τις διεθνείς συμβάσεις περί πνευματικής ιδιοκτησίας. Απαγορεύεται απολύτως η άνευ γραπτής αδείας του εκδότη κατά οποιοδήποτε τρόπο ή μέσο αντιγραφή, φωτοανατύπωση και εν γένει αναπαραγωγή, διανομή, εκμίσθωση ή δανεισμός, μετάφραση, διασκευή, αναμετάδοση, παρουσίαση στο κοινό σε οποιαδήποτε μορφή (ηλεκτρονική, μηχανική ή άλλη) και η εν γένει εκμετάλλευση του συνόλου ή μέρους του έργου.

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε.

Από το 1979

Έδρα:

Τατοίου 121, 144 52 Μεταμόρφωση

Βιβλιοπωλείο:

Εμμ. Μπενάκη 13-15, 106 78 Αθήνα

Τηλ.: 2102804800 • fax: 2102819550

PSICHOGIOS PUBLICATIONS S.A.

Publishers since 1979

Head Office:

121, Tatoiu Str., 144 52 Metamorfossi, Greece

Bookstore:

13-15, Emm. Benaki Str., 106 78 Athens, Greece

Tel.: 2102804800 • fax: 2102819550

e-mail: info@psychogios.gr

www.psychogios.gr • <http://blog.psychogios.gr>

MATTHEW DIXON
BRENT ADAMSON

Το μυστικό των
ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΩΝ
ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Μέθοδοι και έξυπνες πρακτικές για στελέχη πωλήσεων



ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΕΙΡΑΣ:
Δημήτρης Μπουραντάς

Μετάφραση: Γιώργος Μπαρουξής



*Στα μέλη της CEB σε όλο τον κόσμο,
που μας προκαλούν καθημερινά
να παρέχουμε γνώσεις αντάξιες
του χρόνου και της προσοχής τους*

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η ιστορία των πωλήσεων χαρακτηρίζεται από μια σταθερή πρόοδο που διακόπτεται από μερικές σημαντικές ανακαλύψεις, οι οποίες άλλαξαν την όλη κατεύθυνση του επαγγέλματος. Αυτές οι ανακαλύψεις, που προέκυψαν από μια νέα ριζοσπαστική αντίληψη και οδήγησαν σε δραματικές βελτιώσεις των πωλήσεων, ήταν σπάνιες. Μπορώ να βρω μόνο τρεις τον τελευταίο αιώνα. Η πρώτη άρχισε πριν από περίπου εκατό χρόνια, όταν οι ασφαλιστικές εταιρείες διαπίστωσαν ότι μπορούσαν να διπλασιάσουν τις πωλήσεις τους με μια απλή αλλαγή στη στρατηγική πώλησης. Πριν από αυτή την πρώτη μεγάλη ανακάλυψη, τα ασφαλιστήρια συμβόλαια –όπως και πολλά άλλα προϊόντα, όπως έπιπλα, οικιακά αγαθά και κεφαλαιουχικός εξοπλισμός– πωλούνταν από πωλητές που έβρισκαν πελάτες και στη συνέχεια τους επισκέπτονταν κάθε εβδομάδα για να εισπράξουν τα ασφάλιστρα ή τις δόσεις. Αφού έβρισκε περίπου εκατό πελάτες, ο πωλητής ήταν πολύ απασχολημένος με τη συλλογή των εβδομαδιαίων δόσεων για να πουλήσει σε νέους πελάτες. Τότε, κάποια άγνωστη ιδιοφυΐα σκέφτηκε μια ιδέα που εξελίχθηκε στο μοντέλο

κυνηγού-αγρότη, όπως το ονομάζουμε σήμερα. Ας υποθέσουμε ότι, αντί ένα άτομο να πουλάει ασφαλιστήρια συμβόλαια και να εισπράττει τα ασφάλιστρα, οι δύο ρόλοι είναι μοιρασμένοι. Θα υπάρχουν *παραγωγοί*, οι οποίοι μόνο πουλούν και υποστηρίζονται από λιγότερο έμπειρους –και, επομένως, φτηνότερους– *εισπράκτορες*, οι οποίοι ακολουθούσαν για να φροντίζουν τους υπάρχοντες πελάτες και να συλλέγουν τα εβδομαδιαία ασφάλιστρα. Η ιδέα είχε θεαματική επιτυχία και άλλαξε τον ασφαλιστικό κλάδο από τη μια μέρα στην άλλη. Γρήγορα εξαπλώθηκε και σε άλλους κλάδους και πρώτη φορά η πώληση έγινε ένας «καθαρός» ρόλος, χωρίς το βάρος της είσπραξης.

Η ΔΕΥΤΕΡΗ ΕΠΑΝΑΣΤΑΣΗ ΣΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Δε γνωρίζουμε πότε ακριβώς εμφανίστηκε η ιδέα του παραγωγού-εισπράκτορα, αλλά είμαστε πολύ σίγουροι για την ημερομηνία της δεύτερης μεγάλης επανάστασης. Συνέβη τον Ιούλιο του 1925, όταν ο E.K. Strong εξέδωσε το βιβλίο *The Psychology of Selling*. Αυτό το σημαντικό έργο εισήγαγε την ιδέα των τεχνικών πωλήσεων, όπως τα χαρακτηριστικά και τα οφέλη, η αντιμετώπιση των αντιρρήσεων, το κλείσιμο της συμφωνίας και, ίσως το πιο σημαντικό, οι ανοιχτές και κλειστές ερωτήσεις. Έδειξε ότι υπάρχουν πράγματα που μπορούν να μάθουν οι πωλητές και τα οποία θα τους βοηθήσουν να πουλήσουν πιο αποτελεσματικά, και δημιούργησε τη βιομηχανία εκπαίδευσης στις πωλήσεις.

Βλέποντας εκ των υστέρων τα πράγματα από την πιο εξελιγμένη σημερινή οπτική, πολλά από αυτά που έγραψε ο Strong ακούγονται υπερβολικά και απλοϊκά. Εντούτοις, αυτός και όσοι τον ακολούθησαν άλλαξαν τις πωλήσεις για πάντα. Ίσως η πιο σημαντική πτυχή της συμβολής του ήταν η ιδέα ότι η πώληση δεν είναι μια έμ-

φυτη ικανότητα, αλλά ένα σύνολο αναγνωρίσιμων δεξιοτήτων που μπορεί να τις μάθει κανείς – και το 1925 αυτό ήταν πραγματικά ριζοσπαστικό. Άνοιξε τις πωλήσεις σε ένα πολύ ευρύτερο φάσμα ανθρώπων και, από ανεπίσημες αναφορές της εποχής, επέφερε δραματική αύξηση της αποτελεσματικότητας των πωλήσεων.

Η ΤΡΙΤΗ ΕΠΑΝΑΣΤΑΣΗ ΣΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Η τρίτη μεγάλη ανακάλυψη ήρθε τη δεκαετία του 1970, όταν οι ερευνητές άρχισαν να ενδιαφέρονται για την ιδέα ότι οι τεχνικές και οι δεξιότητες που έχουν αποτέλεσμα σε μικρές πωλήσεις μπορεί να είναι πολύ διαφορετικές από εκείνες που έχουν αποτέλεσμα σε μεγαλύτερες και πιο πολύπλοκες. Είχα την τύχη να είμαι αναπόσπαστο μέρος αυτής της επανάστασης. Στη δεκαετία του '70 διηύθυνα ένα τεράστιο ερευνητικό πρόγραμμα, στο οποίο συμμετείχαν 10.000 πωλητές σε είκοσι τρεις χώρες. Παρακολουθήσαμε τους πωλητές σε περισσότερες από 35.000 κλήσεις πωλήσεων και αναλύσαμε τι ήταν αυτό που έκανε κάποιους από αυτούς πιο επιτυχημένους από άλλους στις πολύπλοκες πωλήσεις. Από αυτό το δωδεκαετές πρόγραμμα εκδώσαμε μια σειρά βιβλίων, ξεκινώντας με το *SPIN Selling*. Αυτό σηματοδότησε την αρχή της εποχής των συμβουλευτικών πωλήσεων, όπως τις αποκαλούμε σήμερα. Ήταν μια σημαντική ανακάλυψη, γιατί εισήγαγε πολύ πιο εξελιγμένα μοντέλα του τρόπου πώλησης σύνθετων προϊόντων και υπηρεσιών και, όπως και οι προηγούμενες ανακαλύψεις, επέφερε σημαντική αύξηση της παραγωγικότητας των πωλήσεων.

Τα τελευταία τριάντα χρόνια υπήρξαν πολλές μικρές βελτιώσεις στις πωλήσεις, αλλά δεν είδαμε πολλές εξελίξεις που να αλλάζουν τα δεδομένα και να μπορούν να θεωρηθούν επαναστατικές. Είναι

αλήθεια ότι είχαμε την αυτοματοποίηση των πωλήσεων, τη διαδικασία πωλήσεων και τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων. Η τεχνολογία παίζει όλο και μεγαλύτερο ρόλο στις πωλήσεις. Υπήρξαν, επίσης, τεράστιες αλλαγές στη συναλλακτική πώληση ως αποτέλεσμα του διαδικτύου. Όμως όλα αυτά ήταν μικρές συσσωρευτικές αλλαγές, συχνά με αμφίβολη αύξηση της παραγωγικότητας, και καμία από αυτές δεν μπορεί να χαρακτηριστεί πραγματική επανάσταση στο πώς να πουλάμε διαφορετικά και πιο αποτελεσματικά.

Η ΕΠΑΝΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΓΟΡΩΝ

Είναι ενδιαφέρον το γεγονός ότι υπήρξε μια επαναστατική εξέλιξη από την άλλη πλευρά των πωλήσεων. Το Τμήμα Αγορών έχει υποστεί μια σημαντική επανάσταση. Από μια αδιέξοδη λειτουργία στη δεκαετία του 1980, ένα τμήμα όπου κατέληγαν όσοι δεν τα κατάφεραν στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, έχει αναδειχθεί σε μια ζωντανή στρατηγική δύναμη. Η άνοδος του νέου Τμήματος Αγορών –που είναι πλέον εξοπλισμένο με ισχυρές αγοραστικές μεθόδους, όπως οι στρατηγικές κατηγοριοποίησης των προμηθευτών και τα εξελιγμένα μοντέλα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας– απαίτησε θεμελιώδεις αλλαγές στη σκέψη των πωλήσεων.

Περίμενα να δω πώς θα αντιδράσει ο κόσμος των πωλήσεων στην αλλαγές του Τμήματος Αγορών των εταιρειών. Αν υπήρξε ποτέ κατάλληλη στιγμή για την επόμενη επανάσταση, αυτό οφείλεται στην αντίδραση στην επανάσταση του Τμήματος Αγορών. Όμως δεν έχει εμφανιστεί τίποτα μεγάλο στη σκηνή των πωλήσεων. Ήταν λίγο σαν να περιμένεις τον αναπόφευκτο σεισμό. Ξέρεις ότι θα έρθει κάποια μέρα, αλλά δεν μπορείς να προβλέψεις πότε, απλά έχεις ένα προαίσθημα ότι κάτι θα συμβεί.

Η ΤΕΤΑΡΤΗ ΕΠΑΝΑΣΤΑΣΗ ΣΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Πράγμα που με φέρνει στη *Διεκδικητική Πώληση* και στο έργο της CEB. Είναι πολύ νωρίς για να καταλάβουμε αν πρόκειται για την επανάσταση που περιμέναμε· μόνο ο χρόνος θα το δείξει. Εκ πρώτης όψεως, η έρευνά τους έχει όλες τις αρχικές ενδείξεις ότι μπορεί να αλλάξει το παιχνίδι. Πρώτον, όπως και τα άλλα παραδείγματα, έρχεται σε αντίθεση με τη συμβατική σοφία. Όμως χρειάζεται κάτι παραπάνω από αυτό. Πολλές τρελές ιδέες παραβιάζουν την καθιερωμένη σκέψη. Αυτό που κάνει τη διαφορά στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι ότι, όπως και με τις άλλες ανακαλύψεις, όταν τα ηγετικά στελέχη πωλήσεων την καταλάβουν, λένε: «Μα, φυσικά! Είναι αντιφατικό, αλλά λογικό. Έπρεπε να το φανταστώ». Η λογική που θα βρείτε στη *Διεκδικητική Πώληση* οδηγεί στο αναπόφευκτο συμπέρασμα ότι πρόκειται για έναν πολύ διαφορετικό τρόπο σκέψης και ότι έχει αποτέλεσμα.

Δε θα τους χαλάσω την αφήγηση μιλώντας για λεπτομέρειες ή δίνοντας το τελικό συμπέρασμα. Αυτά θα πρέπει να τα διαβάσετε. Όμως θα σας πω γιατί πιστεύω ότι η έρευνα που έκαναν είναι η πιο σημαντική πρόοδος στις πωλήσεις εδώ και πολλά χρόνια, και μπορεί όντως να δικαιολογεί τον σπάνιο και πολυπόθητο χαρακτηρισμό «επανάσταση στις πωλήσεις».

Είναι καλή έρευνα

Η έρευνα είναι αξιόπιστη και, πιστέψτε με, δεν το λέω ελαφρά. Ένα μεγάλο μέρος των υποτιθέμενων ερευνών στον τομέα των πωλήσεων έχει τόσο μεγάλα μεθοδολογικά κενά, που περνάει από μέσα ολόκληρο αεροπλάνο. Ζούμε σε μια εποχή όπου κάθε σύμβουλος και κάθε συγγραφέας ισχυρίζεται ότι η «έρευνα» αποδεικνύει την

αποτελεσματικότητα αυτών που πουλάει. Κάποτε η έρευνα ήταν ένας σίγουρος τρόπος για να κερδίσει κάποιος αξιοπιστία, τώρα γίνεται γοργά ένας σίγουρος τρόπος για να τη χάσει. Οι πελάτες είναι δικαιολογημένα κυνικοί απέναντι σε ατεκμηρίωτους ισχυρισμούς που καλύπτονται με μια επίφαση έρευνας, όπως: «Η έρευνά μας αποδεικνύει ότι οι πωλήσεις υπερδιπλασιάστηκαν μετά την παρακολούθηση του εκπαιδευτικού μας προγράμματος» ή «Διαπιστώσαμε στην έρευνά μας πως, όταν οι πωλητές χρησιμοποιούσαν το μοντέλο των επτά αγοραστικών στιλ των πελατών μας, η ικανοποίηση των πελατών αυξήθηκε κατά 72%». Ισχυρισμοί όπως αυτοί είναι αναπόδεικτες δηλώσεις που υπονομεύουν την αξιοπιστία της γνήσιας έρευνας.

Βρισκόμουν σε ένα συνέδριο στην Αυστραλία, όταν άκουσα πρώτη φορά ότι η CEB είχε κάνει μια εντυπωσιακή νέα έρευνα για την αποτελεσματικότητα των πωλήσεων. Οφείλω να ομολογήσω ότι, αν και σέβομαι τη CEB και το καλό ιστορικό της αξιόπιστης μεθοδολογίας της, είχα ταλαιπωρηθεί τόσο πολύ από τις κακές έρευνες, που σκέφτηκα: *Κατά πάσα πιθανότητα είναι άλλη μια απογοήτευση.* Όταν επέστρεψα στο γραφείο μου στη Βιρτζίνια, κάλεσα την ερευνητική ομάδα να περάσει μια μέρα μαζί μου και εξετάσαμε εξονυχιστικά τη μεθοδολογία τους. Παραδέχομαι ότι ήμουν σίγουρος πως θα ανακάλυπτα σοβαρά ελαττώματα στην έρευνα. Συγκεκριμένα, με ανησυχούσαν δύο:

1. *Η κατάταξη των πωλητών σε πέντε κατηγορίες.* Η έρευνα ισχυριζόταν ότι οι πωλητές εμπίπτουν σε ένα από πέντε διαφορετικά προφίλ:

Εργατικός

Διεκδικητής

Δημιουργός σχέσεων

Μοναχικός λύκος

Επιλυτής προβλημάτων

Αυτό μου φάνηκε αφελές και αυθαίρετο. «Ποια είναι η λογί-

κή για αυτούς τους πέντε τύπους;» ρώτησα την ομάδα. «Γιατί όχι επτά; Ή δέκα;» Μου έδειξαν ότι αυτές οι κατηγορίες δεν ήταν επισημασμένες, αλλά προέκυψαν από εκτεταμένη και εξε-λιγμένη στατιστική ανάλυση. Και είχαν καταλάβει κάτι που πολλοί ερευνητές δεν καταλαβαίνουν, ότι οι πέντε κατηγορίες τους ήταν ομάδες συμπεριφορών, όχι άκαμπτοι τύποι προσω-πικότητας. Είχαν περάσει το πρώτο μου τεστ.

2. *Η παγίδα των υψηλών-χαμηλών επιδόσεων.* Ένα μεγάλο μέρος των ερευνών για την αποτελεσματικότητα των πωλήσεων συ-γκρίνει τους πωλητές υψηλών επιδόσεων με εκείνους που έχουν χαμηλές επιδόσεις. Στα πρώτα χρόνια της δικής μου έρευνας έκανα το ίδιο πράγμα. Έτσι, έμαθα πολλά για τους πωλητές χαμηλής απόδοσης. Όταν ζητάς από στελέχη να συ-γκρίνουν τους κορυφαίους πωλητές με τους χειρότερους, δια-πιστώνεις ότι μπορούν να αναλύσουν τους αποτυχημένους πωλητές με χειρουργική ακρίβεια, αλλά δυσκολεύονται ή και αδυνατούν να εντοπίσουν τι ακριβώς είναι αυτό που κάνει τους κορυφαίους πωλητές τους κορυφαίους. Γρήγορα διαπί-στωσα ότι αυτές οι έρευνες απέδιδαν μια λεπτομερή κατανόη-ση των πωλητών χαμηλής απόδοσης και τίποτε άλλο. Για να έχει νόημα η έρευνά μου, έπρεπε να συγκρίνω τους κορυ-φαίους πωλητές με τους μέσους. Ήταν καθουσιαστική η δια-πίστωση ότι η έρευνα της CEB είχε υιοθετήσει ακριβώς αυτή την προσέγγιση.

Βασίζεται σε ένα εντυπωσιακό δείγμα

Είναι συνηθισμένο φαινόμενο μια έρευνα πωλήσεων να βασίζεται σε μικρά δείγματα πενήντα έως ογδόντα συμμετεχόντων που προέρ-χονται από τρεις ή τέσσερις μόνο εταιρείες. Οι έρευνες μεγαλύτερης

κλίμακας είναι πιο δύσκολο να γίνουν, και επίσης είναι σημαντικά πιο δαπανηρές. Στις δικές μου έρευνες είχα χρησιμοποιήσει δείγματα χιλίων ή και περισσότερων ατόμων, όχι επειδή μας άρεσαν οι τεράστιες μελέτες, αλλά επειδή –με δεδομένο τον «θόρυβο» που ενυπάρχει στα δεδομένα των πραγματικών πωλήσεων– δεν είχαμε άλλη επιλογή, αν θέλαμε να αντλήσουμε στατιστικώς σημαντικά αποτελέσματα. Το αρχικό δείγμα στην έρευνα της διεκδικητικής πώλησης ήταν 700 άτομα και στη συνέχεια αυξήθηκε στα 6.000 άτομα. Αυτός ο αριθμός είναι εντυπωσιακός με κάθε κριτήριο. Αυτό που είναι ακόμη πιο εντυπωσιακό είναι ότι στην έρευνα συμμετείχαν ενενήντα εταιρείες. Με ένα τόσο ευρύ δείγμα μπορούμε να αποκλείσουμε πολλούς από τους παράγοντες που συνήθως δεν επιτρέπουν τη γενίκευση των αποτελεσμάτων μιας έρευνας ώστε να καλύπτουν τις πωλήσεις στο σύνολό τους. Τα ευρήματα της CEB δεν αφορούν μια συγκεκριμένη εταιρεία ή έναν συγκεκριμένο κλάδο. Ισχύουν για όλο το φάσμα των πωλήσεων, και αυτό είναι σημαντικό.

Δε βρήκε αυτό που περίμεναν οι ερευνητές

Αντιμετωπίζω πάντα με καχυποψία τις έρευνες που βρίσκουν ακριβώς αυτό που επιδιώκουν. Ερευνητές, όπως και όλοι οι άλλοι, έχουν μια δέσμη προκαταλήψεων και προκατασκευασμένων ιδεών. Αν ξέρουν τι ψάχνουν, σίγουρα θα το βρουν. Χάρηκα πραγματικά που άκουσα ότι οι ίδιοι οι ερευνητές έμειναν έκπληκτοι βλέποντας ότι τα αποτελέσματά τους ήταν σχεδόν το αντίθετο από αυτό που περίμεναν. Αυτό είναι ένα πολύ υγιές σημάδι και ένα συχνό χαρακτηριστικό των σημαντικών ερευνών. Κοιτάξτε ξανά τα πέντε προφίλ τους:

Εργατικός

Διεκδικητής

Δημιουργός σχέσεων

Μοναχικός λύκος Επιλυτής προβλημάτων

Τα περισσότερα στελέχη πωλήσεων, αν ήταν αναγκασμένα να επιλέξουν μόνο ένα προφίλ για να συγκροτήσουν την ομάδα των πωλητών τους, θα επέλεγαν τον δημιουργό σχέσεων, και αυτό ακριβώς περίμενε να διαπιστώσει η ερευνητική ομάδα. Κι όμως. Η έρευνα έδειξε ότι οι δημιουργοί σχέσεων ήταν απίθανο να είναι κορυφαίοι πωλητές. Αντίθετα, οι διεκδικητές, οι οποίοι είναι δύσκολοι στη διαχείριση και διεκδικητικοί τόσο με τους πελάτες όσο και με τους ίδιους τους διευθυντές τους, βγήκαν στην κορυφή. Όπως θα δείτε στο βιβλίο, οι διεκδικητές κέρδισαν όχι με μικρή διαφορά, αλλά με τεράστια. Και η διαφορά ήταν πολύ μεγαλύτερη στις πολύπλοκες πωλήσεις.

Η ΠΑΡΑΚΜΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΜΕΣΩ ΣΧΕΣΕΩΝ

Πώς μπορούμε να εξηγήσουμε αυτά τα αντιφατικά ευρήματα; Στο βιβλίο, ο Matt Dixon και ο Brent Adamson οικοδομούν μια πολύ πειστική θεωρία. Επιτρέψτε μου να προσθέσω τη δική μου άποψη σε αυτά που λένε. Η συμβατική σοφία υποστηρίζει από παλιά ότι οι πωλήσεις έχουν να κάνουν με τις σχέσεις και ότι στις πολύπλοκες πωλήσεις οι σχέσεις είναι το θεμέλιο της επιτυχίας των πωλήσεων. Ωστόσο, τα τελευταία δέκα χρόνια υπήρξαν κάποιες ανησυχητικές ενδείξεις ότι οι πωλήσεις που βασίζονται στις σχέσεις μπορεί να είναι λιγότερο αποτελεσματικές από παλιά. Ένα καλό παράδειγμα είναι οι δικές μου μελέτες για το τι εκτιμούν οι πελάτες στους πωλητές. Όταν ρωτήσαμε 1.100 πελάτες τι εκτιμούν στους πωλητές, εκπλαγήκαμε από το πόσο λίγες φορές ανέφεραν τις σχέσεις. Φαίνεται ότι οι παλιά συμβουλή «Δημιουργήστε καλές σχέσεις πρώτα και

θα ακολουθήσουν οι πωλήσεις» δεν ισχύει πλέον. Αυτό δε σημαίνει ότι οι σχέσεις είναι ασήμαντες. Νομίζω ότι μια καλύτερη εξήγηση είναι πως η σχέση και η απόφαση αγοράς έχουν αποσυνδεθεί. Σήμερα θα ακούσετε συχνά τους πελάτες να λένε: «Έχω εξαιρετική σχέση με αυτόν τον πωλητή, αλλά αγοράζω από τον ανταγωνιστή του γιατί προσφέρει μεγαλύτερη αξία». Προσωπικά, πιστεύω ότι η σχέση με τον πελάτη είναι το αποτέλεσμα και όχι η αιτία της επιτυχημένης πώλησης. Είναι μια ανταμοιβή που κερδίζει ο πωλητής δημιουργώντας αξία για τον πελάτη. Αν βοηθήσετε τους πελάτες να σκεφτούν διαφορετικά και τους φέρετε νέες ιδέες –κάτι που κάνει ο διεκδικητής–, τότε κερδίζετε το δικαίωμά σε μια σχέση.

Η ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΕΚΔΙΚΗΤΙΚΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ

Στο επίκεντρο αυτού του βιβλίου βρίσκεται η αποδεδειγμένη ανωτερότητα των διεκδικητών ως προς τον αντίκτυπο στον πελάτη και, συνεπώς, ως προς τα αποτελέσματα των πωλήσεων. Πολλοί αιφνιδιάζονται από αυτή τη διαπίστωση και υποψιάζομαι ότι το ίδιο θα συμβεί σε μερικούς αναγνώστες. Όμως, ενώ η διατύπωση της ιδέας του διεκδικητή είναι νέα, οι ενδείξεις ήταν ορατές παντού γύρω μας. Οι έρευνες που διεξάγονται σε πελάτες δείχνουν συστηματικά ότι δίνουν την υψηλότερη αξία στους πωλητές που τους κάνουν να σκέφτονται, που φέρνουν νέες ιδέες, που βρίσκουν δημιουργικούς και καινοτόμους τρόπους για να βοηθήσουν την επιχείρηση του πελάτη. Τα τελευταία χρόνια οι πελάτες απαιτούν περισσότερο βάθος και εξειδίκευση. Αναμένουν από τους πωλητές να τους διδάξουν πράγματα που δε γνωρίζουν. Αυτές είναι οι βασικές δεξιότητες των διεκδικητών. Είναι οι δεξιότητες του μέλλοντος και κάθε ομάδα πωλήσεων που αγνοεί τις μήνυμα αυτού του βιβλίου το κάνει με δικό της κίνδυνο.

Ασχολούμαι με την καινοτομία στις πωλήσεις σε όλη την επαγγελματική ζωή μου, οπότε δεν περιμένω ότι η δημοσίευση αυτής της σημαντικής έρευνας θα φέρει άμεση επανάσταση. Η αλλαγή είναι αργή και επώδυνη. Όμως ξέρω αυτό: Θα υπάρξουν μερικές εταιρείες που θα πάρουν τα ευρήματα που παρουσιάζονται εδώ και θα τα εφαρμόσουν σωστά. Αυτές οι εταιρείες θα αποκομίσουν τεράστια κέρδη και θα έχουν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την ενσωμάτωση της διεκδικητικής μεθόδου στις πωλήσεις τους. Όπως δείχνει η έρευνα της CEB, ζούμε σε μια εποχή όπου η καινοτομία προϊόντος από μόνη της δεν μπορεί να αποτελέσει τη βάση για την εταιρική επιτυχία. Το πώς πουλάς έχει γίνει πιο σημαντικό από το τι πουλάς. Μια αποτελεσματική ομάδα πωλήσεων αντιπροσωπεύει ένα πιο βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από μια εξαιρετική γκάμα προϊόντων. Αυτό το βιβλίο σας δίνει ένα καλά διατυπωμένο σχέδιο για τη δημιουργία μιας νικηφόρας ομάδας πωλήσεων. Η συμβουλή μου είναι η εξής: Διαβάστε το, σκεφτείτε το, εφαρμόστε το. Θα χαρείτε για την απόφασή σας, κι εσείς και η εταιρεία σας.

Καθηγητής Neil Rackham,
συγγραφέας του *SPIN Selling*

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΜΙΑ ΑΠΡΟΣΜΕΝΗ ΜΑΤΙΑ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Εκείνους τους αξέχαστους πρώτους μήνες του 2009, με την παγκόσμια οικονομία να είναι σε ελεύθερη πτώση, οι επικεφαλής των επιχειρησιακών πωλήσεων σε όλο τον κόσμο αντιμετώπισαν ένα τεράστιο πρόβλημα και ένα ακόμη βαθύτερο μυστήριο.

Οι πελάτες εξαφανίστηκαν από τη μια μέρα στην άλλη. Το εμπόριο σταμάτησε. Οι πιστώσεις ήταν ελάχιστες και τα μετρητά ακόμη πιο σπάνια. Οι καιροί ήταν δύσκολοι για όλους, αλλά για τους επικεφαλής πωλήσεων ήταν ο απόλυτος εφιάλης. Φανταστείτε να πρέπει να σηκώνετε κάθε πρωί, να συγκεντρώνετε τα στρατεύματά σας και να τα στέλνετε σε μια μάχη που δε θα μπορούσαν να κερδίσουν. Να προσπαθείτε να βρείτε δουλειές εκεί που δεν υπήρχαν. Είναι αλήθεια ότι οι πωλήσεις χρειάζονται πάντα μαχητικότητα για να κερδίσεις πελάτες – συχνά ενάντια σε ισχυρές αντιστάσεις. Αλλά αυτό που συνέβαινε ήταν διαφορετικό. Άλλο πράγμα είναι να πουλάς σε απρόθυμους ή ακόμα και φοβισμένους πελάτες και τελείως άλλο να μην πουλάς σε κανέναν. Και εκεί βρισκόμασταν στις αρχές του 2009.

Όμως εδώ έγκειται το μυστήριο. Έχοντας να αντιμετωπίσουν το πιο σκληρό περιβάλλον πωλήσεων των τελευταίων δεκαετιών –αν όχι όλων των εποχών–, υπήρχαν μερικοί μοναδικά προικισμένοι πωλητές που πουλούσαν. Και, μάλιστα, πουλούσαν πολύ. Ενώ άλλοι αγωνίζονταν να κλείσουν ακόμη και τις μικρότερες συμφωνίες, αυτοί έφερναν συμφωνίες που οι περισσότεροι πωλητές μόνο να ονειρευτούν θα μπορούσαν, ακόμη και σε μια ανοδική οικονομία. Ήταν τυχεροί; Είχαν γεννηθεί με αυτό το χάρισμα; Και, το πιο σημαντικό, πώς θα μπορούσαμε να «συλλάβουμε» αυτή τη μαγεία, να την εμφιαλώσουμε και να τη δώσουμε και σε όλους τους άλλους; Η ίδια η επιβίωση πολλών εταιρειών εξαρτιόταν από την απάντηση σε αυτό το ερώτημα.

Μέσα σε αυτό το περιβάλλον η CEB ξεκίνησε μία από τις σημαντικότερες μελέτες για την παραγωγικότητα των πωλητών εδώ και δεκαετίες. Με εντολή των μελών του προγράμματος πωλήσεων της CEB –που ήταν επικεφαλής πωλήσεων από τις μεγαλύτερες και πιο γνωστές εταιρείες του κόσμου–, ξεκινήσαμε να εντοπίσουμε τι ακριβώς ξεχώριζε αυτή την πολύ ιδιαίτερη ομάδα πωλητών. Και έχοντας πλέον μελετήσει αυτό το ερώτημα εντατικά επί σχεδόν τέσσερα χρόνια, εξετάζοντας δεκάδες εταιρείες και χιλιάδες πωλητές, ανακαλύψαμε τρεις βασικές «ενοράσεις» ή διαπιστώσεις, που άλλαξαν ριζικά τη μεθοδολογία των πωλήσεων και οδήγησαν τα στελέχη πωλήσεων B2B (από επιχείρηση σε επιχείρηση) σε όλο τον κόσμο να δουν πολύ διαφορετικά τον τρόπο που πουλούν.

Η πρώτη διαπίστωση ήταν κάτι που αρχικά δεν ψάχναμε καν. Αποδείχτηκε ότι σχεδόν κάθε πωλητής B2B στον κόσμο εμπίπτει σε ένα από πέντε διακριτά προφίλ, δηλαδή έχει ένα συγκεκριμένο σύνολο δεξιοτήτων και συμπεριφορών που καθορίζουν τον κύριο τρόπο αλληλεπίδρασής του με τους πελάτες. Αυτό είναι ενδιαφέρον από μόνο του, καθώς θα μπορούσατε να εντάξετε τον εαυτό σας και τους συναδέλφους σας σε αυτά τα προφίλ, όταν τα δείτε. Αυτά τα

πέντε προφίλ αποδείχτηκαν ένας τρομερά χρήσιμος τρόπος διαχωρισμού των πωλητών σε ένα διαχειρίσιμο σύνολο εναλλακτικών τεχνικών πωλήσεων.

Ωστόσο, η δεύτερη διαπίστωση είναι αυτή που πραγματικά αλλάζει τα πάντα. Αν πάρετε αυτά τα πέντε προφίλ και τα συγκρίνετε ως προς την πραγματική απόδοσή τους στις πωλήσεις, θα διαπιστώσετε ότι υπάρχει ένας ξεκάθαρος νικητής και ένας ξεκάθαρος χαμένος. Ένα από τα προφίλ ξεπερνά θεαματικά τα άλλα τέσσερα, ενώ ένα άλλο υπολείπεται εντυπωσιακά. Και υπάρχει κάτι πολύ ανησυχητικό σε αυτά τα αποτελέσματα. Όταν τα δείχνουμε σε ηγετικά στελέχη πωλήσεων, ακούμε το ίδιο πράγμα ξανά και ξανά. Τα αποτελέσματα τους προβληματίζουν σοβαρά γιατί έχουν στηριχτεί πολύ περισσότερο, και με μεγάλη διαφορά, στο προφίλ που έχει τις λιγότερες πιθανότητες να κερδίσει. Αυτή η μία διαπίστωση έχει ανατρέψει τις αντιλήψεις των ηγετικών στελεχών σχετικά με το είδος των πωλητών που χρειάζονται για να επιβιώσουν και να ευδοκιμήσουν σε μια δύσκολη οικονομία.

Και αυτό μας φέρνει στην τρίτη και τελευταία βασική διαπίστωση αυτής της έρευνας, που αναμφισβήτητα είναι η πιο εκρηκτική απ' όλες. Ερευνώντας τα δεδομένα σε μεγαλύτερο βάθος, βρήκαμε κάτι ακόμη πιο απρόσμενο. Ενώ είχαμε ξεκινήσει πριν από τέσσερα χρόνια να βρούμε τη συνταγή για την επιτυχία των πωλητών σε συνθήκες οικονομικής ύφεσης, όλα τα δεδομένα δείχνουν κάτι πολύ πιο σημαντικό. Το προφίλ που είναι πιο πιθανό να κερδίσει δεν κερδίζει λόγω της οικονομικής ύφεσης, αλλά ανεξάρτητα από αυτήν. Αυτοί οι πωλητές κερδίζουν επειδή έχουν κατακτήσει την πολύπλοκη πώληση, όχι επειδή έχουν κατακτήσει μια πολύπλοκη οικονομία. Με άλλα λόγια, όταν ξεκλειδώσαμε το μυστήριο των υψηλών επιδόσεων σε συνθήκες οικονομικής ύφεσης, το πράγμα αποδείχτηκε πολύ μεγαλύτερο απ' ό,τι περιμέναμε. Οι καλύτεροι πωλητές σας – αυτοί που σας βοήθησαν να ξεπεράσετε την ύφεση – δεν

είναι μόνο οι ήρωες του σήμερα, αλλά και οι ήρωες του αύριο, καθώς είναι πολύ πιο ικανοί να προωθήσουν τις πωλήσεις και να προσφέρουν αξία στους πελάτες σε κάθε πιθανό οικονομικό περιβάλλον. Αυτό που τελικά βρήκαμε είναι μια εντυπωσιακά βελτιωμένη συνταγή για έναν επιτυχημένο πωλητή λύσεων.

Ονομάζουμε αυτούς τους πωλητές Διεκδικητές (Challengers) και αυτή είναι η ιστορία τους.



Η ΕΞΕΛΙΣΣΟΜΕΝΗ ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ ΛΥΣΕΩΝ

ΣΤΙΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ 2009 η CEB έβαλε στόχο να απαντήσει στο πιο πιεστικό ερώτημα που απασχολούσε τότε τα ηγετικά στελέχη πωλήσεων: Με ποιον τρόπο μπορούμε να πουλάμε ενώ αντιμετωπίζουμε τη χειρότερη οικονομία των τελευταίων δεκαετιών;

Ήταν μία ερώτηση που συνοδευόταν, φυσικά, όχι μόνο από επιτακτική ανησυχία –ή ακόμη και φόβο–, αλλά και από μια αίσθηση πραγματικού μυστηρίου. Σε έναν κόσμο όπου οι πωλήσεις B2B είχαν σχεδόν σταματήσει, τα στελέχη πωλήσεων εξεπλάγησαν όταν διαπίστωσαν ότι μια χούφτα πωλητές εξακολουθούσε να φέρνει συμφωνίες που ήταν χαρακτηριστικές των καλύτερων καιρών, όχι των χειρότερων. Όμως τι έκαναν διαφορετικά; Πώς αυτοί οι πωλητές εξακολουθούσαν να πουλάνε καλά, όταν σχεδόν κανείς άλλος δεν πουλούσε;

Μελετώντας αυτό το ζήτημα σε βάθος, ανακαλύψαμε κάτι εκπληκτικό. Εκείνο που έκανε αυτούς τους καλύτερους πωλητές να ξεχωρίζουν δεν ήταν τόσο η ικανότητά τους να πετυχαίνουν σε συνθήκες οικονομικής ύφεσης όσο η ικανότητά τους να εφαρμόζουν με

επιτυχία ένα πολύπλοκο μοντέλο πωλήσεων – ένα μοντέλο που ασκεί τεράστια πίεση τόσο στους πωλητές όσο και στους πελάτες να σκέφτονται και να συμπεριφέρονται διαφορετικά. Αυτό το μοντέλο αναφέρεται συχνά ως «πώληση λύσεων» ή «προσέγγιση λύσεων» – ή απλώς «λύσεις» – και έχει κυριαρχήσει στη στρατηγική πωλήσεων και μάρκετινγκ τα τελευταία δέκα με είκοσι χρόνια.

Όμως αυτά που ανακαλύψαμε στην έρευνά μας μάς έδειξαν κάτι πολύ σημαντικό για τον κόσμο της πώλησης λύσεων: ότι εξελίσσεται εντυπωσιακά. Καθώς οι προμηθευτές επιδιώκουν να πουλούν όλο και μεγαλύτερες, πιο σύνθετες, ανατρεπτικές και ακριβές «λύσεις», οι πελάτες B2B αγοράζουν, όπως είναι φυσικό, με μεγαλύτερη προσοχή και απροθυμία από ποτέ, αναδιαμορφώνοντας έτσι άρδην τη μεθοδολογία των αγορών. Το αποτέλεσμα είναι ότι οι παραδοσιακές, δοκιμασμένες στον χρόνο τεχνικές πωλήσεων δε λειτουργούν πλέον με τον τρόπο που λειτουργούσαν παλιότερα. Οι πωλητές μέσης απόδοσης δυσκολεύονται τρομερά σε όλες τις πωλήσεις, εκτός από τις πιο απλές, αφήνοντας στο πέρασμά τους έναν ανησυχητικό αριθμό μισοτελειωμένων συμφωνιών, καθώς προσπαθούν να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών και στις εξελισσόμενες αγοραστικές συμπεριφορές τους.

Από αυτή την άποψη, η οικονομική ύφεση που τόσο προβληματίσε τα ανώτερα στελέχη πωλήσεων όταν ξεκινήσαμε για πρώτη φορά αυτή την έρευνα αποδείχθηκε ότι ήταν παραπλανητική. Η ύφεση επιδείνωσε το διευρυνόμενο χάσμα ανάμεσα στους πωλητές με μέση και κορυφαία απόδοση, αλλά δεν ήταν αυτή που το προκάλεσε. Στην πραγματικότητα, όσα θα παρουσιάσουμε εδώ δεν αφορούν καθόλου την οικονομία. Αφορούν τον εξελισσόμενο κόσμο της πώλησης λύσεων και τις δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την προώθηση της εμπορικής επιτυχίας στο ορατό μέλλον, ανεξάρτητα από τις οικονομικές συνθήκες. Καθώς ο κόσμος της πώλησης λύσεων συνεχίζει να αλλάζει, η έρευνά μας δείχνει σαφώς ότι ένα συ-

γκεκριμένο σύνολο δεξιοτήτων πώλησης είναι σημαντικά πιθανότερο να οδηγήσει σε εμπορικά αποτελέσματα σε σύγκριση με τις δεξιότητες που τονίζονται είτε στην παραδοσιακή μεθοδολογία πωλήσεων είτε στις αρχικές μορφές της πώλησης λύσεων. Για να κατανοήσουμε γιατί αυτές οι δεξιότητες έχουν τόσο μεγάλη σημασία, είναι χρήσιμο να εξετάσουμε πρώτα την εξέλιξη του ίδιου του μοντέλου πωλήσεων.

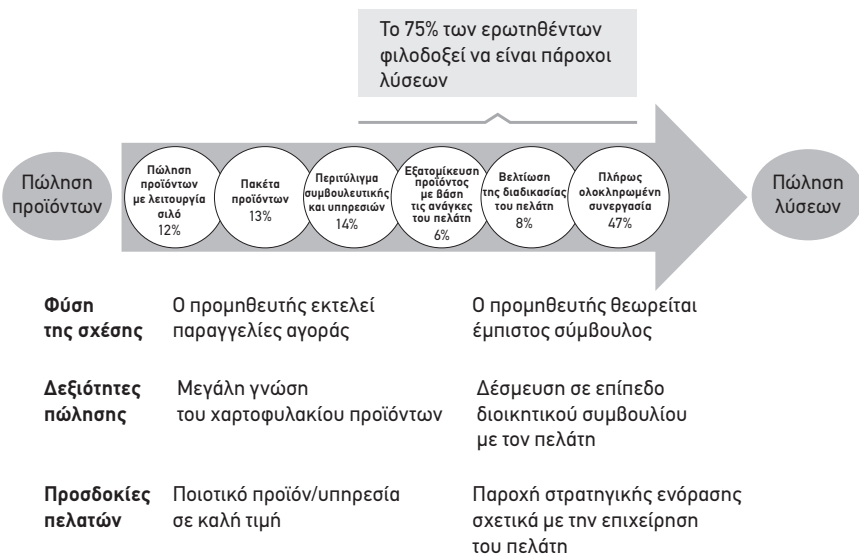
Η ΠΟΡΕΙΑ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΠΩΛΗΣΗ ΛΥΣΕΩΝ

Η πώληση λύσεων έχει πολλές εκδοχές, αλλά γενικά περιγράφει τη μετάβαση από την εστίαση στις συναλλακτικές πωλήσεις μεμονωμένων προϊόντων (συνήθως με βάση την τιμή ή τον όγκο) στην εστίαση σε ευρείες συμβουλευτικές πωλήσεις «πακέτων» προϊόντων και υπηρεσιών. Το κλειδί της επιτυχίας της είναι η δημιουργία συνδυασμένων προσφορών που όχι μόνο καλύπτουν ευρύτερες ανάγκες των πελατών με μοναδικό και πολύτιμο τρόπο, αλλά και που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν εύκολα να αντιγράψουν. Οι καλύτερες λύσεις, επομένως, δεν είναι απλώς μοναδικές, αλλά και βιώσιμες, επιτρέποντας στον προμηθευτή να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις των πελατών είτε με νέους είτε με πιο οικονομικούς τρόπους σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Γιατί έχει σημασία αυτό; Η πώληση λύσεων δημιουργείται σε μεγάλο βαθμό από τις προσπάθειες των προμηθευτών να ξεφύγουν από τη δραματικά αυξανόμενη πίεση της εμπορευματοποίησης, καθώς τα μεμονωμένα προϊόντα και οι υπηρεσίες διαφέρουν όλο και λιγότερο με την πάροδο του χρόνου. Επειδή είναι πιο δύσκολο για έναν ανταγωνιστή να προσφέρει το πλήρες φάσμα των δυνατοτήτων που περιλαμβάνει ένα καλά σχεδιασμένο πακέτο λύσεων, είναι

πολύ πιο εύκολο να προσπατήσει κανείς την υψηλή τιμή σε μια πώληση λύσεων απ' ό,τι σε μια παραδοσιακή πώληση προϊόντων.

Όπως είναι φυσικό, η προσέγγιση αυτή έχει εξαπλωθεί σημαντικά στις διεπιχειρησιακές πωλήσεις γι' αυτόν τον λόγο. Για να πάρετε μια ιδέα πόσο διαδεδομένη έχει γίνει η πώληση λύσεων, σε μια πρόσφατη έρευνα ζητήσαμε από ηγετικά στελέχη πωλήσεων να χαρακτηρίσουν την πρωταρχική τους στρατηγική πωλήσεων σε ένα φάσμα πολλών διαβαθμίσεων, από τις παραδοσιακές πωλήσεις προϊόντων στο ένα άκρο έως την πώληση πλήρως προσαρμοσμένων λύσεων στο άλλο. Το αποτέλεσμα; Τα τρία τέταρτα των ερωτηθέντων απάντησαν ότι φιλοδοξούν να γίνουν πάροχοι λύσεων κάποιου είδους στην πλειονότητα των πελατών τους. Ουσιαστικά, η



The Corporate Executive Board Company, 2011

Διάγραμμα 1.1. Η μετάβαση από την πώληση προϊόντων στην πώληση λύσεων

πώληση λύσεων έχει γίνει μια κυρίαρχη στρατηγική σε σχεδόν όλους τους τομείς.

Δεν αμφισβητούμε την αξία αυτής της μακροπρόθεσμης μετακίνησης προς την πώληση λύσεων –ιδιαίτερα ως έναν τρόπο για να ξεφύγουμε από την αδυσώπητη πίεση της εμπορευματοποίησης–, όμως αυτή η στρατηγική φέρνει μαζί της μια σειρά από πραγματικές προκλήσεις. Οι κυριότερες από αυτές είναι δύο προκλήσεις που εξηγούν πώς –και γιατί– το μοντέλο λύσεων αναγκαστικά εξελίχθηκε με την πάροδο του χρόνου. Η πρώτη είναι η επιβάρυνση που επιφέρουν οι λύσεις στον πελάτη. Η δεύτερη είναι η επιβάρυνση που επιφέρουν στον πωλητή.

Η ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗ ΤΩΝ ΛΥΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ

Εξ ορισμού η στροφή προς την πώληση λύσεων έχει ως αποτέλεσμα οι πελάτες να περιμένουν από εσάς να τους «λύσετε» ένα πραγματικό πρόβλημα και όχι απλώς να τους προμηθεύσετε ένα αξιόπιστο προϊόν. Κι αυτό είναι δύσκολο να γίνει. Απαιτεί όχι μόνο να κατανοείτε τα βαθύτερα προβλήματα ή τις προκλήσεις του πελάτη εξίσου καλά –αν όχι καλύτερα– από τον ίδιο, αλλά και να μπορείτε να εντοπίσετε νέα και καλύτερα μέσα για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων, να διατυπώσετε σαφή οφέλη από τη χρήση περιορισμένων πόρων για την επίλυση αυτού του προβλήματος σε σχέση με τα ανταγωνιστικά, και να καθορίσετε τους σωστούς δείκτες για τη μέτρηση της επιτυχίας. Και ο μόνος τρόπος για να τα κάνετε όλα αυτά είναι να θέσετε πολλές ερωτήσεις στον πελάτη. Έτσι, οι πωλητές ξοδεύουν πολύ χρόνο ρωτώντας πράγματα όπως «Τι σας κρατάει ξύπνιο το βράδυ;», σε μια προσπάθεια να κατανοήσουν πραγματικά τις ανταγωνιστικές δυσκολίες ενός πελάτη.

Το πρόβλημα με όλη αυτή τη «διαδικασία ανακάλυψης» είναι ότι συχνά μπορεί να μοιάζει με έναν παρατεταμένο αγώνα πινακ-πονγκ μεταξύ του προμηθευτή και του πελάτη. Ο πελάτης εξηγεί τις ανάγκες του, ο πωλητής συνοψίζει την κατανόσή του, ο πελάτης επιβεβαιώνει αν ο πωλητής τα κατάλαβε σωστά ή όχι, αυτός δημιουργεί μια προσφορά, ο πελάτης την επανεξετάζει και την τροποποιεί, και πάει λέγοντας.

Αυτή η περίπλοκη και συχνά μάλλον παρατεταμένη διαδικασία απαιτεί τεράστια συμμετοχή του πελάτη σε κάθε στάδιο, και δημιουργεί δύο είδη επιβάρυνσης για τον πελάτη: Το πρώτο είναι ο χρόνος και το δεύτερο ο χρονισμός (η επιλογή της κατάλληλης στιγμής). Αυτός ο «χορός» συνεπάγεται σημαντική δέσμευση και συμμετοχή του πελάτη σε ένα ευρύ φάσμα τηλεδιασκέψεων και παρουσιάσεων με διαφορετικούς εμπλεκόμενους, αλλά επιπλέον, από την άποψη του πελάτη, το μεγαλύτερο μέρος αυτής της προσπάθειας γίνεται νωρίς, πριν δει οποιοδήποτε ουσιαστικό αποτέλεσμα. Πραγματικά, είναι μια πράξη πίστης από την πλευρά του ότι πρόκειται να πάρει κάτι σε αντάλλαγμα για όλο αυτό τον κόπο.

Αυτό έχει οδηγήσει σε ένα φαινόμενο που ονομάζουμε «κόπωση λύσεων». Καθώς έχει αυξηθεί η πολυπλοκότητα των λύσεων, έχει αυξηθεί και αυτό το βάρος για τους πελάτες, με αποτέλεσμα να συνεργάζονται με τους προμηθευτές πολύ διαφορετικά όταν πρόκειται για πολύπλοκες συμφωνίες. Εδώ ξεχωρίζουν έντονα τέσσερις τάσεις που περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο εξελίσσεται ραγδαία η αγοραστική συμπεριφορά των πελατών.

Η άνοδος της πώλησης με βάση τη συναίνεση

Πρώτον, είδαμε μια σημαντική αύξηση της ανάγκης για συναίνεση προκειμένου να κλείσει μια συμφωνία. Επειδή το όφελος από την

αγορά μιας πολύπλοκης λύσης είναι εντελώς αβέβαιο, ακόμη και τα διευθυντικά στελέχη με σημαντική εξουσία λήψης αποφάσεων δεν είναι πρόθυμα να πάρουν μια μεγάλη απόφαση αγοράς χωρίς την υποστήριξη της ομάδας τους. Η έρευνά μας δείχνει ότι το κύριο κριτήριο που αναζητούν τα ανώτερα στελέχη για να λάβουν μια απόφαση αγοράς είναι η ευρεία υποστήριξη της ομάδας τους προς τον προμηθευτή (μια διαπίστωση που θα συζητήσουμε σε μεγαλύτερο βάθος στη συνέχεια αυτού του βιβλίου).

Φυσικά, αυτή η ανάγκη για συναίνεση έχει τεράστιες επιπτώσεις στην παραγωγικότητα των πωλήσεων. Όχι μόνο ο πωλητής πρέπει τώρα να αναλώσει χρόνο για να εντοπίσει όλα αυτά τα άτομα και να τους πουλήσει τη λύση, αλλά επιπλέον ο κίνδυνος ένας τουλάχιστον να πει «όχι» αυξάνεται με κάθε νέο εμπλεκόμενο που πρέπει να πείσει ο πωλητής.

Αυξημένη αποστροφή κινδύνου

Δεύτερον, καθώς οι συμφωνίες έχουν γίνει πιο πολύπλοκες και πιο ακριβές, οι περισσότεροι πελάτες ανησυχούν πολύ περισσότερο για το αν θα δουν ποτέ απόδοση από την επένδυσή τους. Έτσι, πολλοί κινούνται επιθετικά για να απαιτήσουν από τους προμηθευτές να συμμετέχουν οι ίδιοι σε μεγαλύτερο βαθμό στον αντιληπτό υψηλότερο κίνδυνο αυτών των λύσεων. Δεν είναι κάτι καινούργιο για τους πελάτες να απαιτούν παράδοση τελευταίας στιγμής (just-in-time delivery) ή παραγωγή κατόπιν ζήτησης (on-demand production), αλλά όλο και περισσότερο βλέπουμε αναθεωρήσεις στους ίδιους τους δείκτες που χρησιμοποιούν οι πελάτες για να κρίνουν την επιτυχία της υλοποίησης μιας λύσης. Έτσι, στον κόσμο των πολύπλοκων λύσεων η επιτυχία του προμηθευτή μετριέται συχνά από την απόδοση της επιχείρησης του πελάτη και όχι από τα προϊόντα του προμηθευτή.

Επομένως, οι προμηθευτές που θέλουν να αναπτύξουν μια επιχείρηση λύσεων θα πρέπει να αποδεχτούν τον κίνδυνο, ενσωματώνοντας τον απευθείας στην πρότασή τους, καθώς όλο και περισσότεροι πελάτες δεν είναι πλέον πρόθυμοι να δεχτούν αβασάνιστα ότι οι «λύσεις» θα προσφέρουν τελικά το είδος της αξίας που τους υπόσχονται οι προμηθευτές.

Μεγαλύτερη ζήτηση για προσαρμογή

Τρίτον, όσο αυξάνεται η πολυπλοκότητα των συμφωνιών τόσο αυξάνεται και η φυσική τάση των πελατών να θέλουν να τροποποιήσουν τη συμφωνία ώστε να ανταποκρίνεται περισσότερο στις συγκεκριμένες ανάγκες τους. Ενώ οι προμηθευτές συνήθως βλέπουν την προσαρμογή καθαρά από την άποψη του κόστους, οι πελάτες βλέπουν την προσαρμογή ως μέρος της υπόσχεσης μιας πώλησης «λύσεων»: «Αν πρόκειται να... λύσετε το πρόβλημά μου, τότε η λύση πρέπει να κάνει κάποια συγκεκριμένα πράγματα. Γιατί αυτό να κοστίζει περισσότερα χρήματα; Αν δεν τα κάνει αυτά, τότε δεν είναι πραγματικά λύση, έτσι δεν είναι;» Είναι δύσκολο να αντικρούσει κανείς αυτή τη λογική. Προσαρμογή: Όλοι τη θέλουν, αλλά κανείς δε θέλει να πληρώσει γι' αυτήν.

Η άνοδος των εξωτερικών συμβούλων

Τέλος, τα τελευταία χρόνια έχουμε δει μια μεγάλη και ανησυχητική αύξηση του αριθμού των εξωτερικών συμβούλων που προσλαμβάνονται από τους πελάτες για να τους βοηθήσουν να «αποκομίσουν τη μέγιστη δυνατή αξία από την απόφαση αγοράς». Πρόκειται για καθιερωμένη πρακτική σε ορισμένους τομείς –για παράδειγμα,

η εταιρική ασφάλιση υγείας στις Ηνωμένες Πολιτείες—, αλλά αυτή η τάση απογειώθηκε πραγματικά σε παγκόσμιο επίπεδο στα τέλη του 2009, υποκινούμενη, αφενός, από την ανάγκη των περισσότερων εταιρειών να μειώσουν το κόστος και, αφετέρου, από την ακόμη πιο επείγουσα ανάγκη των πρόσφατα απολυμένων εμπειρογνομόνων του κλάδου να βρουν δουλειά. Συνήθως αυτοί οι νεόκοποι σύμβουλοι πουλούσαν τις υπηρεσίες τους κυρίως με βάση την ικανότητά τους να εξοικονομούν χρήματα στις εταιρείες. Σε αυτή την περίπτωση η «αποκόμιση της μέγιστης δυνατής αξίας από την απόφαση αγοράς» δεν ήταν στην πραγματικότητα τίποτα περισσότερο από έναν «συνθηματικό τρόπο» για να κάνει κανείς ό,τι είναι δυνατόν για να «τη φέρει» στους προμηθευτές ως προς την τιμή, μια προσπάθεια που μπορεί να φτάνει ακόμη και στην επανεξέταση και στον έλεγχο προηγούμενων συμφωνιών για τον εντοπισμό λόγων επαναδιαπραγμάτευσης.

Όμως, με την πάροδο του χρόνου, πέρα από τους μεμονωμένους ειδικούς, άρχισαν να εμπλέκονται σε βάθος στην αγορά και μεγαλύτεροι οργανισμοί. Στην περίπτωση τους η «αποκόμιση της μέγιστης δυνατής αξίας από την απόφαση αγοράς» συνήθως μεταφράζεται σε παρεμβάσεις που πλησιάζουν περισσότερο στην παροχή βοήθειας στους πελάτες για να μπορέσουν να διαχειριστούν αποτελεσματικά την πολυπλοκότητα των λύσεων. Το γεγονός είναι ότι, καθώς οι προμηθευτές προσπαθούν να πουλήσουν όλο και ευρύτερες λύσεις σε όλο και πιο σύνθετα προβλήματα των πελατών, πολύ συχνά η πολυπλοκότητα των προβλημάτων αυτών είναι τόσο μεγάλη, που οι ίδιοι οι πελάτες δεν είναι ικανοί να διαχειριστούν—και πολύ περισσότερο να αξιολογήσουν— τις πιθανές πορείες δράσης μόνοι τους. Χρειάζονται βοήθεια. Αντί όμως να απευθύνονται στους προμηθευτές για αυτή τη βοήθεια, αναζητούν «ουδέτερους» εξωτερικούς ειδικούς.

Έτσι, οι προμηθευτές έρχονται σήμερα συχνά αντιμέτωποι με

νέους και επιθετικούς εξωτερικούς μεσάζοντες που επιδιώκουν να πάρουν το μερίδιο της «αξίας» που τους αναλογεί από τη συμφωνία. Και μπορείτε να είστε βέβαιοι ότι αυτή η αξία θα καταβληθεί από την πλευρά του προμηθευτή και όχι από την πλευρά του πελάτη, δεδομένου ότι για αυτόν εργάζονται οι εξωτερικοί σύμβουλοι. Υπό αυτές τις συνθήκες, μπορεί εύκολα ένας προμηθευτής να εξασφαλίσει όλες τις αναθέσεις του πελάτη, αλλά να μη δει καθόλου τα χρήματά του.

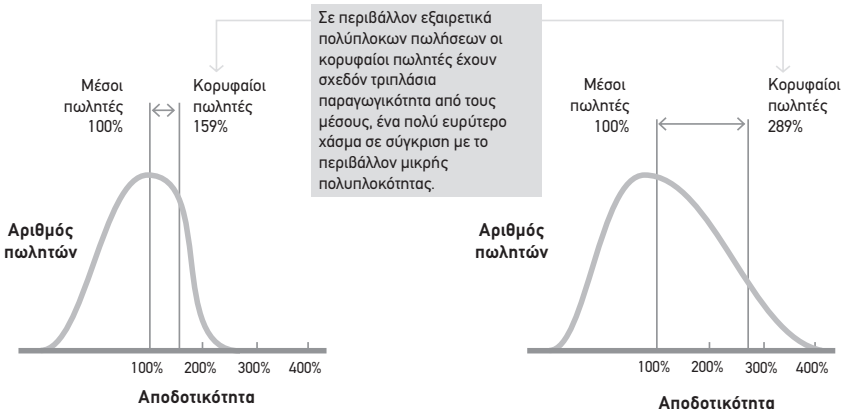
Και οι τέσσερις αυτές τάσεις στην αγοραστική συμπεριφορά των πελατών έχουν οδηγήσει σε μια σκληρή αλήθεια για τα Τμήματα Πωλήσεων σε όλο τον κόσμο, και ιδιαίτερα για τους πωλητές που πωλούν για λογαριασμό τους: Ενώ η οικονομία έχει βελτιωθεί, οι πωλήσεις δεν έχουν γίνει ευκολότερες. Πρόκειται για τη φυσική των πωλήσεων: Οι προμηθευτές άρχισαν το παιχνίδι των λύσεων και οι πελάτες απάντησαν με τη δική τους κίνηση. Οι πελάτες αναζητούν τρόπους για να μειώσουν τόσο την πολυπλοκότητα όσο και τον κίνδυνο που τους επέβαλαν οι πωλήσεις λύσεων των προμηθευτών.

ΕΝΑ ΔΙΕΥΡΥΝΟΜΕΝΟ ΧΑΣΜΑ ΤΑΛΕΝΤΟΥ

Τι επιπτώσεις έχουν οι πωλήσεις λύσεων ως προς την ατομική απόδοση των πωλητών; Ο αντίκτυπος ήταν σημαντικός.

Σε μια πρόσφατη μελέτη αναλύσαμε τον αντίκτυπο του μοντέλου πωλήσεων μιας εταιρείας –πώληση συναλλαγών έναντι πώλησης λύσεων– στην κατανομή των επιδόσεων των πωλητών. Αυτό που διαπιστώσαμε ήταν εντυπωσιακό και πολύ ανησυχητικό.

Σε ένα περιβάλλον συναλλακτικών πωλήσεων το χάσμα απόδοσης μεταξύ του μέσου όρου και των κορυφαίων πωλητών είναι 59%. Έτσι, ο κορυφαίος πωλητής πουλάει περίπου μιάμιση φορά πε-



Πηγή: Έρευνα του Sales Executive Council

Διάγραμμα 1.2. Σύγκριση μέσων και κορυφαίων πωλητών σε περιβάλλοντα συναλλακτικών πωλήσεων (αριστερά) και πωλήσεων λύσεων (δεξιά)

ρισσότερο από τον μέσο πωλητή. Ωστόσο, σε εταιρείες με μοντέλα πώλησης λύσεων η κατανομή είναι πολύ διαφορετική. Εκεί, οι επιδόσεις των κορυφαίων πωλητών ξεπερνούν κατά σχεδόν 200% εκείνες των μέσων πωλητών. Η διαφορά είναι τέσσερις φορές μεγαλύτερη. Με άλλα λόγια, καθώς οι πωλήσεις γίνονται πιο πολύπλοκες, το χάσμα μεταξύ των μέσων και των κορυφαίων πωλητών διευρύνεται δραματικά.

Αυτό μας οδηγεί σε τρία συμπεράσματα. Πρώτον, ως πάροχος λύσεων πρέπει να βρείτε έναν τρόπο να αγκαλιάσετε τους κορυφαίους πωλητές σας με μια μεγάλη εταιρική αγκαλιά. Αυτοί κρατούν την εταιρεία. Ένας επικεφαλής πωλήσεων στον τομέα των επιχειρηματικών υπηρεσιών μάς είπε πρόσφατα ότι, από τους εκατό πωλητές που είχαν, δύο έφερναν το 80% των εσόδων της εταιρείας. Μπορεί η κατάσταση στη δική σας εταιρεία να μην είναι τόσο ακραία,

αλλά η στροφή προς την πώληση λύσεων αναμφίβολα έχει προκαλέσει δραματική αύξηση των προβλημάτων εξάρτησης από πρόσωπα-κλειδιά σε πολλά Τμήματα Πωλήσεων. Ουσιαστικά, οι κορυφαίοι πωλητές κρατούν όλη την εταιρεία.

Δεύτερον, καθώς το μοντέλο πωλήσεων μιας εταιρείας γίνεται όλο και πιο πολύπλοκο, η αξία της μείωσης του χάσματος μεταξύ των μέσων και των κορυφαίων πωλητών αυξάνεται δραστικά. Στον κόσμο των συναλλακτικών πωλήσεων, αν κάποιος διανύσει τα μισά της απόστασης από το καλό στο εξαιρετικό, έχουμε μια βελτίωση της τάξης του 30%. Καθόλου άσχημα. Όμως η αξία της ίδιας κίνησης σε ένα περιβάλλον λύσεων αποτελεί σχεδόν 100% βελτίωση. Με απλά λόγια, η μείωση αυτού του χάσματος αξίζει πολύ περισσότερο απ' ό,τι παλαιότερα.

Τέλος, η ποινή για τη μη μείωση του χάσματος είναι τρομακτική. Καθώς το μοντέλο σας εξελίσσεται, αν δεν ασχοληθείτε με το πρόβλημα, οι μέσοι πωλητές θα μένουν όλο και πιο πίσω, μέχρι που τελικά δε θα μπορούν να εφαρμόσουν καθόλου το νέο μοντέλο.

ΕΝΑΣ ΝΕΟΣ ΔΡΟΜΟΣ ΠΡΟΣ ΤΑ ΕΜΠΡΟΣ

Σε αυτόν τον κόσμο όπου η αγοραστική συμπεριφορά των πελατών μεταβάλλεται δραστικά και παρατηρείται τέτοια μεγάλη απόκλιση στο ταλέντο των πωλητών, η προσέγγισή σας στις πωλήσεις πρέπει να εξελιχθεί, αλλιώς θα μείνετε πίσω.

Έτσι, το ερώτημα τώρα είναι: Πώς θα αντιμετωπίσετε το πρόβλημα; Στο εξής, για να πετύχετε, πρέπει να εξοπλίσετε κατάλληλα τους πωλητές σας ώστε να μπορούν να δημιουργήσουν νέα ζήτηση σε έναν κόσμο απρόθυμων πελατών που αποστρέφονται το ρίσκο – πελατών που δυσκολεύονται να αγοράσουν πολύπλοκες λύσεις όσο

δυσκολεύεστε κι εσείς να τις πουλήσετε. Αυτό απαιτεί ένα πολύ ιδιαίτερο είδος επαγγελματία πωλητή. Ο κόσμος των πωλήσεων έχει εξελιχθεί δραματικά τα τελευταία δέκα με είκοσι χρόνια και η έρευνά μας δείχνει ότι οι καλύτεροι πωλητές έχουν αναπτύξει ένα σύνολο μοναδικών και ισχυρών δεξιοτήτων για να συμβαδίζουν με αυτές τις εξελίξεις. Και εκεί θα στραφεί τώρα η ιστορία μας.

Ποιο είναι το μυστικό για επιτυχημένες πωλήσεις; Τα περισσότερα στελέχη επιχειρήσεων θα έλεγαν ότι είναι θέμα καλών σχέσεων. Κι όμως, επιτυχημένος πωλητής δεν είναι αυτός που χτίζει και διατηρεί σχέσεις με τους πελάτες, αλλά αυτός που διεκδικεί. Οι Matthew Dixon και Brent Adamson ερεύνησαν διεξοδικά τις δεξιότητες, τις συμπεριφορές και τις γνώσεις που είναι απαραίτητες σε έναν εξαιρετικό πωλητή, και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι μόνο ένα είδος επαγγελματία πωλητή μπορεί να έχει σταθερά υψηλές επιδόσεις: ο διεκδικητής.

- Ποια είναι, λοιπόν, τα χαρακτηριστικά του διεκδικητή;
- Πώς θα υιοθετήσει ο μέσος πωλητής τις τεχνικές και τις στρατηγικές που θα τον οδηγήσουν σε υψηλές επιδόσεις;
- Πώς διαφοροποιείται σε σχέση με τους άλλους πωλητές με στόχο την προσέγγιση του πελάτη;
- Πώς θα έχει απήχηση στον πελάτη το μήνυμα που θέλει να του περάσει;
- Πώς θα καταφέρει να έχει πάντα τον απαραίτητο δυναμισμό και την αποφασιστικότητα, αλλά και την ευελιξία να υποχωρεί όταν το κρίνει απαραίτητο;
- Πώς θα έχει κάθε πώληση υπό τον απόλυτο έλεγχό του, προσαρμόζοντας τη στρατηγική του με βάση τις ιδιαίτερες ανάγκες και τους στόχους του πελάτη, χωρίς να υποχωρεί σε κάθε απαίτησή του;

Τα δεδομένα στον τομέα των πωλήσεων αλλάζουν συνεχώς. Αν, λοιπόν, θέλετε να γνωρίζετε πώς αγοράζουν οι πελάτες και πώς πρέπει να πουλάνε οι πωλητές, αυτό το βιβλίο θα σας δείξει τον δρόμο για να εκτοξεύσετε τις πωλήσεις σας σε ακόμα υψηλότερο επίπεδο.

Η σειρά MANATZMENT – ΗΓΕΣΙΑ έχει στόχο τη βελτίωση των ηγετικών, διοικητικών και επιχειρηματικών ικανοτήτων σας, ώστε να αναπτύξετε την καριέρα σας επιτυγχάνοντας εξαιρετικά αποτελέσματα.



Εκδόσεις ΨΥΧΟΓΙΟΣ
www.psichogios.gr



ΚΩΔ. ΜΗΧ/ΣΗΜ: 27271