

#SKUTECZNA SPRZEDAŻ & WIZERUNEK

# SPRZEDAŻ 4.0, CZYLI JAK ZAPEWNIĆ TRANSFORMACJĘ BIZNESU KLIENTA

**AUTORKA:** Luiza Woźniak

**Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.I.N.:**

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

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

## 1. Ewolucja sprzedaży wg Pine & Gilmore

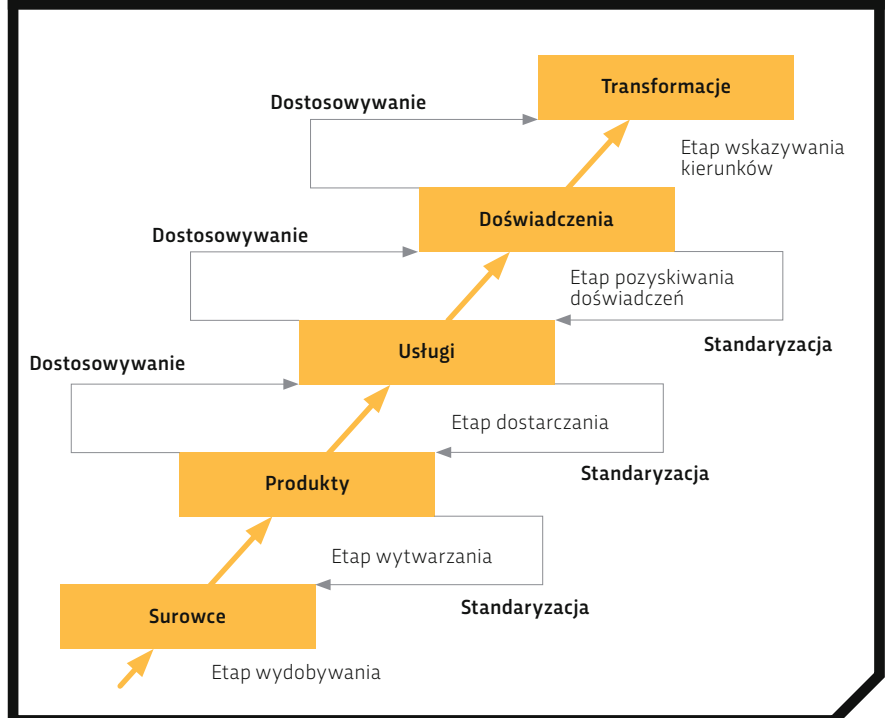
Ewolucję sprzedaży opisali już kilkanaście lat temu B.J. Pine i J.H. Gilmore w publikacji *The Experience Economy*, rozpoczynając niekończącą się dyskusję o tym, jak zarządzanie doświadczeniami klienta może wpłynąć na konkurencyjność i rozwój nowoczesnych przedsiębiorstw. Według ich modelu rozwój firmy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

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

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

ILUSTRACJA 1

### Ewolucja wartości w ekonomii



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

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

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

## 2. Sprzedaż transformacyjna wg P. Kotlera

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

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

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

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

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

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

## 3. Jak sprzedawać transformacyjnie?

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

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

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

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

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

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

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

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

## RAMKA 3



## Jak rozwijać kompetencje ludzi sukcesu?

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

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



Luiza Woźniak

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

### NAPISZ DO AUTORKI:

luiza.wozniak@perfectideas.pl