

"Nuomonė: Pardavėjai - menininkai neišgelbės. Išgelbės pardavimų procesas"

Nerius Jasinavičius
2008-09-30, DELFI

Kai smunka rinkos ir įmonės susiveržia taupymo diržus, parduoti savo gaminius arba paslaugas darosi vis sunkiau. Tokioje padėtyje atsidūrė tūkstančiai Lietuvos įmonių, kurios, griebasi šiaudo negalėdamos pardavinėti taip sėkmingai kaip anksčiau.

Tas šiaudas paprastai būna dar vienas superpardavėjas, dažniausiai ką tik nuviliotas nuo konkurentų. Jis moka padaryti pirmą įspūdį, užkalbėti klientą, įpiršti savo „sprendimą“. Jis jaučia, kada verta įkyrėti, o kada užtenka tiesiog pažerti pažadų. Tokie pardavėjai rinkoje vadinami menininkais, nes ir pardavimai yra menas, jei tikėsime verslo bestselerių viršeliais.

Dėl šių ir daugybės kitų priežasčių mūsųose yra manoma, kad mažėjant pardavimams išgelbės superpardavėjas-menininkas. Kadangi taip manančių įmonių vadovų netrūksta, turime rezultatą – pardavėjų apyvartumas rinkoje gerokai pranoksta jų pardavinėjamų prekių apyvartumą...

Kaina svarbu, bet vertė svarbiau

Versle norint uždirbti daugiau, svarbu didinti pridėtinę vertę. O tai galima padaryti dviem būdais: perkant pigesnes žaliavas, išteklius ir parduodant daugiau ir brangiau. Įsišakniję klaidingi įsitikinimai, kad klientas brangiau nepirks, nes jam svarbiausia yra kaina. Bet dažnai mes pamirštame dar vieną labai svarbų veiksnių - laiką. Tarkim, jeigu norite kokį nors „sprendimą“ gauti greičiau - teks sumokėti daugiau.

Žinoma, galima ginčytis, esą tam tikro „sprendimo“ sąnaudos yra tokios pačios, tad kodėl gi už greičiau pagamintą daiktą ar suteiktą paslaugą klientas turėtų mokėti brangiau? Apsižvalgykite. Juk būtų šaunu, jei jūsų tiekėjai taptų truputį vikresni. O jei jie suktųsi du kartus vikriau, tris? Ar sutiktumėte sumokėti savo tiekėjams šiek tiek daugiau, jei jų pasiūlymas suteiktų daugiau vertės ir jūsų klientams?

Bet įmonė, kurioje jūs dirbate, ko gero, yra kitokia. Pas jus yra savi niuansai. Jūsų prekės, paslaugos ar „sprendimai“ yra kitokie, todėl ir jų pardavimas yra specifinis. Todėl ir pardavėjo jums reikia ypatingo – paties geriausio. Nepaisant to, kad išskirtinėmis jaučiasi kone visos įmonės, jų vadovai pardavimų rodiklius viliasi pagerinti tuo pačiu būdu – sklaidydami vis naujus pluoštus pardavėjų CV.

Žaidimas per centro puolėją

Neturėtume pamiršti, kad pardavimai priklauso ne nuo vieno žmogaus. Prašauama manant, jog pardavimo veikla yra ne sisteminė, o nulemta sėkmės ir atsitiktinumų. Pardavimas tikrai nėra menas, tai yra procesas, kuris turi būti maksimaliai skaidrus, kad matytumėme, kurioje vietoje kas vyksta ir galėtumėme pašalinti kliūtis, trukdančias sėkmingai parduoti.

Jei į pardavimus žiūrėsite kaip į procesą, greitai pastebėsite, kad jūsų įmonės pardavimų vadybininkai dirba neefektyviai. O būtent ši – pardavėjų – grandis procese yra lemianti ir nepakeičiama. Taigi dauguma atvejų pardavimų vadybininkas turėtų daryti tik tiesioginį savo darbą – pardavinėti. Tuo tarpu telefonu organizuoti susitikimus, rengti pasiūlymus, pildyti ataskaitas ir t.t. – gali ir sekretorė, įmonei kainuojanti gerokai pigiau.

Apskritai pardavimų procesas turi būti sustyguotas taip, kad pardavėjas galėtų kuo daugiau laiko skirti tiesioginiam darbui su klientu. Kažkuriam kitam proceso dalyviui dėl to gali tekti į darbą ateiti pusvalandžiu anksčiau, kažkam galbūt teks filtruoti ir pjaustyti duomenų bazes. Krepšinyje tai būtų vadinama „žaidimu per centro puolėją“, kai visi perdavimai atliekami tam, kad „centras“ atsidurtų atakos smaigalyje ir sėkmingai baigtų derinį. Jei „centras“ neįjėms, o pardavėjas neparduos, visos komandos pastangos bus bevertės.

Procesas turi būti aiškus (formalizuotas), matuojamas ir valdomas. Bet kokios verslo sferos pavertimas procesu gerina darbo efektyvumą bei mažina galimą priklausomybę nuo darbuotojo klaidų, tokių kaip „užmiršo“,

„neperskambino“, „pavélavo“, „atsirado kitų darbų“ ir pan. Įmonė, neturinti pardavimų ir kitų procesų, yra labai jautri darbuotojų šantažui („jei nepakelsi algos – aš išeisiu“) ir rizikuoja nevykdyti pardavimų plano vien dėl subjektyvių priežasčių.

Daugelis gamybos valdymo principų (juk gamyboje labai aiškūs procesai!) kuo puikiausiai tinka ir pardavimų procesui. Juk naujam į gamyklą įžengusiam žmogui nesakome: „Eik ir gamink“, tačiau nauji pardavėjai mūsų įmonėse paprastai tegirdi „Eik ir pardavinėk“.

Taigi kaip padidinti pardavimus?

Pirma, reikia tiksliai apibrėžti, koks yra pardavimų procesas, kokie žmonės jame dalyvauja ir užtikrinti kiekvieno etapo savalaikį įgyvendinimą. Reikėtų tiksliai žinoti, kiek turime potencialių galimybių, koks yra sėkmingų pardavimų procentas, kokia yra pardavimo ciklo trukmė ir koks yra sandėrio dydis.

Patobulinti įmanoma tik tai, kas yra aiškiai apibrėžta ir išmatuojama. Turėdami tikslią informaciją kiekviename pardavimų proceso etape ir matuodami pagal nusistatytus rodiklius galėsite efektyviai valdyti pardavimus, taigi ir siekti, kad jų būtų kuo daugiau. Pavyzdžiui, reikėtų stebėti, ar pardavimų vadybininkai neapkraunami kokiais nors administraciniais darbais, kuriuos sėkmingai atliktų ir „pigesis“ kolega. Tačiau pastebėti ir pakeisti tai galėsite tik tuo atveju, jei pardavimų procesas ir visų jo dalyvių vaidmenys bus aiškiai apibrėžti.

Antra, kai teikiate pasiūlymą verslo įmonei, kalbėkite ne apie funkcionalumą, produkto kokybę ar jūsų, kaip tiekėjo kompetenciją. Kalbėkite apie pinigus – kiek jūsų pasiūlymas padės sutaupyti arba uždirbti. Visos įmonės siekia pelno ir visus pirkimus atlieka siekdamos finansinės naudos pirmiausia sau. Pinigine nauda klientui išreikštas pasiūlymas bus suprantamesnis ir lengviau apgintas „aukščiau“. Beje, savo pasiūlymą aukščiau esantiems kliento atstovams ginsite ne jūs, o žmogus, kuriam teikėte savo siūlymą. Kuo aukščiau, tuo pinigų kalba suprantamesnė.

Trečia, pardavimai nėra tokia jau lengva veikla, kaip gali atrodyti. Tai ilgas ciklas, kuriam reikia nusiteikti skirti nemažai laiko, nes klientas apsisprendžia ne iš karto. Dideli pardavimai reikalauja tikrų pardavėjų, o ne tik užsakymo priėmimo klerkų.

Ir galiausiai ketvirta: jei norite realiai padidinti pardavimus, savo geriausio pardavėjo neskirkite pardavimų skyriaus vadovu. Žmogus, būdamas savo srities profesionalas, užuot valdęs procesus, užsimos darbą atlikti savo rankomis (liežuviu), vos tik kils menkiausių nesklandumų.