

# Koncepcja pipeline w sprzedaży

Efektywna sprzedaż to nie jednorazowy akt, ale stała relacja między stronami. To dostarczanie klientowi produktów/usług idealnie odpowiadających jego oczekiwaniom. To identyfikacja z jego potrzebami i ambicjami. Jak tego dokonać?

TEKST **Dawid Stanik**  
konsultant i trener  
Nowe Motywacje

**H**andlowcy muszą na bieżąco śledzić rynek pod kątem specyfiki wielu branż, problemów, wyzwań oraz celów, jakie realizują firmy z danej branży. Powinni też sięgać głębiej i penetrować każdy szczebel organizacji – znać specyfikę pracy i cele poszczególnych stanowisk. Wreszcie powinni doskonale znać produkty swoich klientów, rozumieć ich oraz wiedzieć, jak działa konkurencja. Ta wiedza to nie wszystko. Ona jest jedynie przygotowaniem do skutecznej sprzedaży – wsadem merytorycznym, który wykorzystuje się w strategii sprzedażowej firmy.

W praktyce tę wiedzę pozwala wykorzystać nowoczesny model sprzedaży skoncentrowany na kliencie i zoptymalizowany pod kątem efektywności i czasu całego procesu – od nawiązania relacji i wygenerowania prospektu/leadu po sfinalizowanie transakcji. Sam model sprzedaży nie będzie działał, jeśli nie nauczymy handlowców się nim posługiwać, czyli nie wdrożymy odpowiedniej standaryzacji pracy na każdym etapie procesu sprzedażowego.

## Od czego zacząć?

Pierwszym kluczem do sukcesu rynkowego jest dobrze zaprojektowana strategia sprzedaży. Skuteczny menedżer przed opracowaniem strategii musi odpowiedzieć na szereg pytań, które pozwalają zrozumieć sytuację firmy, wyznaczyć właściwy kierunek i przyjąć adekwatne do sytuacji rynkowej rozwiązania.

Praktyka wskazuje, że wyznaczania strategii nie można opierać wyłącznie

na jednej osobie. Wiele przedsiębiorstw popełnia ten błąd, powierzając opracowanie całej strategii firmowej jedynie szefowi sprzedaży. Tymczasem jest to osoba, której głównym zadaniem jest jej realizacja poprzez wyznaczanie odpowiedniej taktyki sprzedażowej, rozpisanie procesów, rozdzielanie zasobów i koordynowanie pracy działu. W przypadku tworzenia strategii potrzeba podejścia holistycznego, spojrzenia na firmę i jej rynek z szerszej perspektywy. Dlatego w procesie wyznaczania strategii warto oprzeć się na firmach doradczych, specjalizujących się w prowadzeniu analiz i dostarczaniu wiedzy, która ułatwia podejmowanie skutecznych decyzji.

## Tworzenie strategii

### Krok 1: Analiza sytuacji

Punktem wyjścia w tworzeniu strategii jest weryfikacja aktualnej sytuacji, w jakiej znajduje się firma, oraz analiza jej oferty. Analiza sytuacyjna to żmudny i czasochłonny etap. Badania obejmują przynajmniej następujące zagadnienia:

- ▶ weryfikację i ocenę dotychczasowych rezultatów sprzedaży;
- ▶ określenie kryteriów opisujących klientów oraz dokonanie segmentacji rynku;
- ▶ analizę i ocenę potencjalnego popytu na ofertę firmy;
- ▶ rozpoznanie i ocenę potencjału bezpośredniej konkurencji;
- ▶ mierzenie przyszłego popytu rynkowego i sprzedaży.

Podczas tego etapu kluczową kwestią jest dokładna analiza dotychczasowych osiągnięć firmy.. Tego rodzaju informa-


cje pozwalają budować dodatkową siłę sprzedażową. Klient powinien widzieć, że reprezentant firmy nie tylko rozumie specyfikę jego biznesu, ale także sam w dużej mierze potrafi taki biznes realizować (powołując się na konkretne rozwiązania wdrożone dotychczas wobec podobnych wyzwań biznesowych u innych klientów).

Strategia powinna określać kierunek działań i adresatów głównej oferty. Na tej podstawie wyznaczane są następnie główne kanały sprzedaży (kanał tradycyjny, biznesowy, sieciowy) oraz odpowiedni back-office, który stanowi wsparcie sprzedaży.

### Krok 2: Ustalamy wskaźniki do mierzenia sprzedaży

Kolejny ważny etap tworzenia strategii sprzedaży polega na ustaleniu podstawowych wskaźników, które służą do mierzenia rezultatów sprzedaży dotychczasowej – jej rentowności na danym rynku produktowym w konkretnej jednostce czasu. Pakiet wskaźników pozwala także zestawiać dotychczasowe rezultaty z planem sprzedaży. Dzięki temu można zidentyfikować obszary, w których występują największe rozbieżności pomiędzy planowanymi a rzeczywistymi wynikami sprzedaży. Tego rodzaju wiedza wspiera korekty niezbędne w określaniu ogólnych ram skutecznej strategii sprzedażowej.

### Krok 3: Opis procesu sprzedaży

Rzetelny monitoring wyników sprzedaży wymaga wdrożenia w firmie precyzyjnie opisanego procesu sprzedaży, który wyraźnie określa wszystkie elementy tzw. pipeline'u (koncepcja, która pomaga zidentyfikować początek i koniec, czyli rezultat procesu sprzedaży oraz monitorować jego etapy – przyp. red.). Popularny „lejek” uwzględnia wszystkie punkty zwrotne w całym procesie. Dzisiejsza rzeczywistość biznesowa, w której większość firm funkcjonuje bez opisu procesu sprzedaży, uniemożliwia przeprowadzenie przez ich szefów rzetelnej estymacji (szacowanie/ocena )

nieznanych parametrów – przyp. red.) i prognozy wyników. Już samo prognozowanie jest błędzeniem w gęstej mgłę i – w dłuższej perspektywie czasowej skazuje organizację na regres wyników.

Jedną z ważniejszych korzyści pipeline'u jest możliwość oceny przez menedżera faktycznego stanu prowadzonych przez handlowców projektów sprzedażowych. Każdy etap jest tutaj określony najczęściej poprzez wskaźnik procentowy ukazujący prawdopodobieństwo uzyskania finalnego rezultatu – zamknięcia transakcji. W praktyce wygląda to często tak, że szef pyta handlowców o stan projektów sprzedażowych z konkretnymi klientami (domaga się raportu), a handlowcy opisują entuzjastycznie sytuację, wyolbrzymiając często prawdopodobieństwo sukcesu. Jeśli szef ma opisany proces sprzedaży opierający się na pipeline, dokładnie wie, ile projektów zatrzymało się na poszczególnych etapach, dzięki czemu może stworzyć dokładny obraz sytuacji. Każdy etap (kamień milowy) jest opisany prawdopodobieństwem powstałym na podstawie statystyk wcześniejszych kontraktów. Znam przypadki, kiedy wygenerowanie leadu i znalezienie przez handlowca tzw. „kibica” w tradycyjnym modelu sprzedaży jest wielkim

osiągnięciem, a sami handlowcy już otwierają szampana, świętując sukces. Analiza pipeline'ów wielu firm pokazuje, że dojdzie do tego etapu to dopiero ok. 20% szans na sfinalizowanie transakcji, przed którą jeszcze szereg etapów, np. szukanie decydenta czy analiza sytuacji oraz finalne negocjacje (te ostatnie oznaczają najczęściej tylko 65% szans na sukces). Praca na pipeline sprzedaży to potężny oręż w rękach szefa, nie tylko w aspekcie analizy. Lejek jest przydatny do podejmowania decyzji dotyczących zmiany strategii sprzedażowej, motywowania handlowców czy szkolenia ich umiejętności, jeśli widać wyraźnie, że większość z nich zatrzymuje się na jakimś konkretnym etapie całego procesu, którego przejście może stanowić problem.

#### Krok 4: Diagnozowanie kompetencji

Na etapie analiz dalsze kroki koncentrują się na diagnozowaniu umiejętności niezbędnych w pracy zespołu sprzedażowego oraz badaniu ich rzeczywistego poziomu. Należy sprawdzić, co determinuje efektywność zespołu. Praktyka ostatnich lat wskazuje na kilkanaście kompetencji, które w działach sprzedaży są najczęściej wymieniane jako te, które pomagają

w osiągnięciu rezultatów. Na pierwszym miejscu wskazywana jest asertywność (20% badanych), na drugim psychologia negocjacji (16%), na trzecim radzenie sobie ze stresem (13%). Kolejne miejsca zajmują: zarządzanie czasem, techniki prezentacji, automotywacja, rozumienie i kontrola mowy ciała, rozwiązywanie konfliktów oraz techniki prowadzenia rozmów telefonicznych. Dostępne na rynku rozwiązań HR liczne testy oraz narzędzia diagnozujące pozwalają sprawdzić faktyczny poziom kompetencji wśród pracowników. Wszelkie pomyłki popełnione na etapie diagnozowania kompetencji nie są wybaczone w dalszych działaniach. Dlatego etap ten jest ważny i lepiej upewnić się, że został przeprowadzony metodycznie i dał wiarygodne wyniki, które poskutkują wygenerowaniem konkretnego efektu biznesowego.

#### Krok 5: Plany szkoleń

Diagnoza kompetencji w zespole – na poziomie menedżerskim i operacyjnym – pozwala wytyczyć plan rozwoju dla poszczególnych grup pracowników. Tu warto nawiązać do wspomnianej wcześniej problematyki szkoleń i upatrywania w nich uniwersalnej recepty na usprawnienie procesu sprzedaży. Jeśli przedsiębiorstwo nie przejdzie w spo-



Schemat raportu pipeline

sób prawidłowy poprzednich etapów, z dużym prawdopodobieństwem będzie marnotrawić środki przeznaczone na szkolenia. Drugi rodzaj straty spowodowany będzie brakiem rezultatów, które faktycznie pchnęłyby firmę do przodu, pozwalając jej lepiej i więcej sprzedawać.

### Potrzeba standaryzacji

Wdrożenie modelu sprzedaży oparte-go na pipeline wymaga precyzyjnej standaryzacji wszystkich procesów i procedur związanych z pozyskiwaniem i obsługą klientów. Warto określać nawet tak proste z pozoru zasady, jak wysyłanie e-maili z podsumowaniem rozmowy handlowej czy wykorzystywanie modelu otwierania kontaktów z klientami – to pozwala na zwiększenie kontroli i efektywności.

Dlatego też obecnie nowoczesne narzędzia doskonalenia sprzedaży – czy to w wymiarze szerszym, gdzie od nowa tworzona jest nowa strategia, czy też w węższym, gdzie dokonywane są zmiany punktowe – opierają się na wypracowywaniu i wdrażaniu standardów sprzedażowych. Doświadczenie współpracy z różnymi firmami jednoznacznie wskazuje, że upowszechnianie standardów w pracy bezpośrednio prowadzi do poprawy wyników sprzedażowych oraz większego zadowolenia klientów.

Najczęściej standaryzacja pracy odnosi się do procesów i konkretnych działań, w których przedstawiciel firmy ma kontakt z klientem. Standaryzacja odpowiada na szereg zasadniczych pytań:

- ▶ w jaki sposób handlowcy przygotowują się do spotkań i rozmów z klientami;

- ▶ jak inicjują kontakt z klientem;
- ▶ jak identyfikują cele i potrzeby klientów;
- ▶ w jaki sposób tworzą dla klientów rozwiązania oraz wpływają na decyzyjność;
- ▶ w jaki sposób kontrolują proces sprzedaży i dokonują jego oceny;
- ▶ jak prowadzą negocjacje handlowe oraz finalizują rozmowy przed zawarciem transakcji.

W powyższych obszarach najczęściej rozmawiamy o standardach pracy. W tym miejscu konieczna jest uwaga: obok standardów postępowania i zachowań równie ważne są standardy technologiczne, rozwiązania wspomagające sprzedaż oraz reguły obiegu informacji. Bowiem wdrożenie pipeline'u sprzedaży jest bezcelowe bez posiadania odpowiedniego systemu zbierającego dane od handlowców oraz zarządzającego relacjami z klientami (CRM). Wdrożenie jednak tych narzędzi nie jest powiązane z jakością zasobów ludzkich, dlatego celowo pomijamy ten rodzaj standardów.

Dobrym przykładem praktycznego zastosowania standardów sprzedażowych jest jedna z ogólnopolskich firm z sektora finansowego.

### Przykład

#### Zdefiniowanie celu

W projekcie wzięto udział 239 osób, które na co dzień mają kontakt z klientami. Firmie zależało na wdrożeniu zunifikowanego systemu obsługi klienta, który wykorzystywałby jasno zdefiniowane standardy zgodne z misją firmy.

#### Realizacja

Projekt rozpoczął się od analiz w 5 obszarach:

- ▶ analizom poddano cały proces sprzedaży;
- ▶ uporządkowano ofertę, dodając dla każdego produktu informacje o USP i cyklu życia produktu;
- ▶ przeprowadzono segmentację klientów wraz z ich oczekiwaniami;
- ▶ na bazie analizy SWOT zdiagnozowano wartość firmy i elementy budowania przewagi konkurencyjnej oferty;
- ▶ opisano kulturę organizacyjną (stanowiska oraz obowiązujące dotychczas standardy).

Wyniki pokazały chaos organizacyjny. Pracownicy nie byli odpowiednio przygotowani do sprzedaży, działali ad hoc, samodzielnie segmentowa-

li klientów, a gdy wprowadzano nowe produkty poznawali je samodzielnie – bez żadnych szkoleń czy instruktażu. Chaos powodował też, że handlowcy mieli wyznaczone nierealne targety sprzedażowe, co negatywnie wpływało na motywację i atmosferę w pracy. Podobne braki ukazane zostały na etapie prowadzenia rozmów z klientami, gdzie nie obowiązywały żadne reguły, zarówno jeśli chodzi o sposób prezentacji rozwiązań konkretnych problemów klienta za pomocą produktów, jak i sztukę argumentowania czy zbierania informacji zwrotnej. Nie obowiązywał żaden kodeks postępowania z przypadkami trudnymi. Jeszcze inną słabością była nadmierna uległość handlowców wobec roszczeniowych klientów.

W tym przypadku odpowiedzi na dość proste pytania oraz całościowe spojrzenie na sytuację firmy pozwoliły uzyskać pełen obraz jej sytuacji. Naturalnie, wyłaniała się z niej silna potrzeba standaryzacji działań, natomiast był to ten przypadek, w którym konieczna była interwencja zewnętrzna – spojrzenie na organizm z perspektywy, okiem niezależnego doradcy.

#### Skutek

W projekcie wypracowano szereg standardów, które doprowadziły do płynnej i efektywnej pracy. Poczynając od etapu przygotowywania się do rozmów, przez ich prowadzenie, do zamykania transakcji, wszyscy pracownicy postępowali według spisanych i, co najważniejsze, zaakceptowanych przez siebie reguł. Zostali wyposażeni w podręczniki z argumentacją dopasowaną nie tylko do produktów, ale i klientów oraz segmentów rynku. Przed rozmową dokładnie znali potencjalne obiekcje klientów, mając zaś argumenty w postaci narzędzi „lista celów i historia sukcesów”, łatwiej było im przeprowadzić skuteczną rozmowę. W tym konkretnym przypadku szkolenia ograniczyły się wyłącznie do warsztatów z technik sprzedażowych oraz sposobów współpracy z tzw. trudnym klientem.

Zbudowanie jednak od początku całego procesu sprzedaży oparte-go na pipeline wymaga skonstruowania całego projektu szkoleniowego, który zapewniłby wsparcie dla wszystkich poziomów organizacji oraz skutecznie wdrożył pracowników w specyfikę jego funkcjonowania.