

Matthew Dixon
Ted McKenna

EFEKT JOŁ W SPRZEDAŻY

Jak najlepsi
przewyciężają
niezdecydowanie
klientów

mt biznes

Matthew Dixon
Ted McKenna

EFEKT JOŁT W SPRZEDAŻY

Jak najlepsi
przewyciężają
niezdecydowanie
klientów

Przekład:
Małgorzata Małecka

Spis treści

PRZEDMOWA	
Wyjątkowa chwila	9
WSTĘP	
Blokada	11
ROZDZIAŁ PIERWSZY	
Paradoks bezczynności	21
ROZDZIAŁ DRUGI	
Efekt JOLT	53
ROZDZIAŁ TRZECI	
Jak bardzo niezdecydowany	65
ROZDZIAŁ CZWARTY	
Oferuj własną rekomendację	93
ROZDZIAŁ PIĄTY	
Lepiej nie szukać za dużo	109
ROZDZIAŁ SZÓSTY	
Tonowanie ryzyka	131
ROZDZIAŁ SIÓDMY	
Reprezentowanie interesów kupującego	149

**ROZDZIAŁ ÓSMY**

Poza wskaźnikami sukcesu:

JOLT-owanie lojalności klientów 165

ROZDZIAŁ DZIEWIĄTY

Ile kosztuje was niezdecydowanie? 177

ROZDZIAŁ DZIESIĄTY

Zastosowanie metody JOLT

w różnych środowiskach sprzedażowych 197

ROZDZIAŁ JEDENASTY

Budowanie zespołu sprzedażowego

stosującego JOLT 213

Podziękowania

225

Przypisy

227

ROZDZIAŁ PIERWSZY

Paradoks beczynności

Czasami błahe zdarzenie może zmienić przebieg zaplanowanego, ogromnego przedsięwzięcia w bardzo nieoczekiwany sposób.

Tak właśnie było w naszym przypadku.

Na początku naszych badań – gdy zaczęły napływać wyniki z platformy uczenia maszynowego, a my staraliśmy się zrozumieć, co nam mówią – przyjęliśmy zaproszenie do udziału w przeglądzie lejka sprzedażowego z liderem sprzedaży, którego znaliśmy od lat i którego instynkty sprzedażowe głęboko szanowaliśmy. Osoba ta zdobywała doświadczenie, sprzedając komputery wieloprocessorowe oraz sprzęt sieciowy, a obecnie kieruje jedną z największych firm wśród dostawców technologii chmurowych.

Przegląd lejka sprzedażowego rozpoczął się typowo, ale potem stało się coś ciekawego. Doświadczony sprzedawca, który przez ostatnie dwa kwartały przewidywał zamknięcie dużej transakcji, choć podpisanie umowy wciąż oddalało się w czasie – został wzięty w ogień pytań odnośnie do podejmowanych działań. Wydawało się, że postępuje, jak należy. Zaprezentował klientowi okazję, której ten wcześniej nie dostrzegał, a którą mogło mu zapewnić jedynie rozwiązanie należące do firmy. Pomógł klientowi przeprowadzić skuteczną weryfikację koncepcji, która przekonała użytkowników



technicznych w organizacji. Udało mu się również przekonać sceptyczny komitet zakupowy, dowodząc ROI rozwiązania oraz broniąc unikalnych cech wyróżniających firmę i propozycji wartości. Klient stwierdził, że jest gotowy do działania.

A potem, nagle, transakcja utknęła w martwym punkcie. Tygodnie przeciągały się w miesiące, a miesiące w kwartały. Klient przeszedł od częstych, rozbudowanych rozmów z handlowcem do udzielania lakonicznych odpowiedzi, często wysyłanych dopiero po kilku dniach od otrzymania e-maila. W ostatniej z nich napisał: „Nasze priorytety ulegają zmianie. Prawdopodobnie powinniśmy wrócić do tej rozmowy w przyszłym roku”. To, co kiedyś wydawało się pewne, teraz wyglądało na kolejną transakcję, która miała przepaść z powodu beczynności. Rozmowa podczas przeglądu lejka sprzedażowego dotyczyła tego, czy zakończyć sprawę, czy też inwestować czas i zasoby, dążąc do zamknięcia transakcji.

Wtedy szefowa sprzedaży zadała pytanie, które wszystkich nas zaskoczyło.

„Czy uważasz, że klient chce podtrzymać swoje status quo, czy po prostu nie jest do końca przekonany do zmian?” – dociekała.

„Nie jestem pewien, czy rozumiem” – odpowiedział sprzedawca. „Jaka jest różnica?”

„Dość znacząca” – odparła.

W ten oto sposób całe nasze badanie nabrało nowego znaczenia. Gdy tylko zakończyliśmy rozmowę, nasz zespół zabrał się do pracy, przeglądając dane, aby sprawdzić jej twierdzenie.

Już po wstępnym zapoznaniu się z danymi było jasne, że w zebranych rozmowach sprzedażowych dzieje się coś bardzo dziwnego – coś, czego się nie spodziewaliśmy ani nawet nie przyszło nam do głowy, aby tego szukać przed wspomnianym przeglądem lejka: *ogromna rzesza klientów,*



którzy twierdzili, że są gotowi do zakupu, ostatecznie nie decydowała się na podpisanie umowy ze sprzedawcą.

Prawdziwy wróg w sprzedaży

Zawsze istniało wiele opinii na temat najlepszego sposobu sprzedaży, ale nigdy nie było wątpliwości, że najgroźniejszym rywalem każdego sprzedawcy jest status quo klienta.

Choć na rynku działa wielu innych dostawców czy konkurentów, z którymi musi się zmierzyć sprzedawca, wszyscy oni są bez znaczenia w porównaniu z zagrożeniem, jakie stanowi pragnienie klienta, aby wszystko pozostało jak dotychczas, oraz jego głęboko zakorzeniona niechęć do zmiany. Z tego powodu organizacje sprzedażowe poświęcają czas i zasoby na wyposażanie swoich sprzedawców w narzędzia pozwalające przełamać status quo. Jest to temat niemal każdego szkolenia sprzedażowego, indywidualnego coachingu oraz przemówień motywacyjnych skierowanych do sprzedawców. To wróg, na którym koncentruje się każdy przekaz – od wiadomości, poprzez studia przypadków i dowody aż po kalkulatory ROI. Można wręcz stwierdzić, że podważenie status quo stało się głównym hasłem niemal każdej organizacji sprzedażowej na świecie.

Wydawałoby się zatem logiczne w branży sprzedażowej, że jeśli transakcja utknie w martwym punkcie i przepadnie z powodu braku działań, jedynym możliwym wyjaśnieniem jest to, że sprzedawcy nie udało się pokonać siły przyciągania status quo klienta.

Jednak nasze badania świadczą o czymś innym.

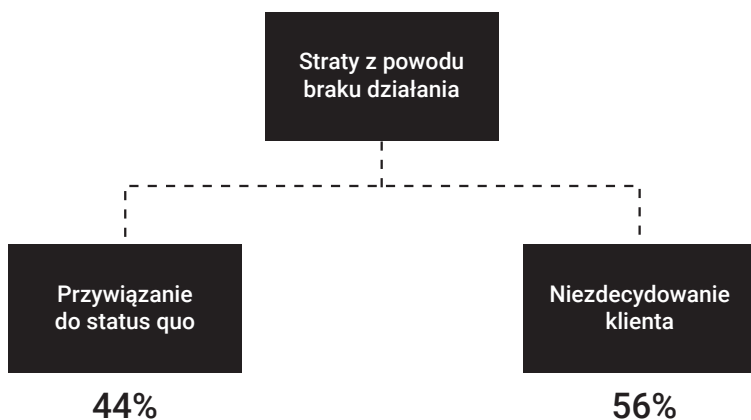
Kiedy przyjrzelismy się wszystkim transakcjom w naszym badaniu oznaczonym ostatecznie jako stracone z powodu „braku decyzji”, wyłonił się zupełnie inny obraz niż ten, który od lat przekazywano sprzedawcom. Chociaż preferencje klientów dotyczące status quo to poważny rywal, nie



są jedynym powodem, dla którego transakcja może zostać utracona. Odkryliśmy, że istnieje jeszcze inny powód: niezdolność klienta do podjęcia decyzji. A mówiąc prościej, *niezdecydowanie klienta* (zobacz rysunek 1.1).

Co jeszcze bardziej zaskakujące, spośród tych dwóch czynników to niezdecydowanie odpowiada za większą liczbę utraconych transakcji niż status quo. Wśród wszystkich badanych przez nas transakcji zaledwie czterdzieści cztery procent tych straconych z powodu beczynności wynikało z preferencji klienta dotyczących status quo – albo niewiary, że sytuacja jest wystarczająco zła, aby ją zmienić, albo braku przeświadczenia, że rozwiązanie dostawcy stanowi bardziej przekonującą alternatywę. Jednak w pięćdziesięciu sześciu procentach przypadków klient wyrażał chęć porzucenia status quo i wyboru nowego rozwiązania oferowanego przez dostawcę, ale z jakiegoś powodu nie był w stanie podjąć decyzji i sfinalizować zobowiązań (zobacz ramkę „Jak przeprowadziliśmy badania”).

Dla sprzedawców, którzy rozwijając się zawodowo, uczyli się o status quo jako ich największym rywalu, fakt, że



RYСУNEK 1.1. Podział strat z powodu braku działania ze względu na przyczyny źródłowe



preferencje klienta dotyczące status quo odpowiadają za *mniej niż połowę* transakcji utraconych z powodu bezczynności, jest równie szokujący, co niepokojący. Czytelnicy prawdopodobnie zadadzą w tym miejscu oczywiste pytanie: Jak pokonać niezdeterminowanie klienta? Oczywiście odpowiedź na nie będzie stanowiła główny temat pozostałej części niniejszej książki. Jednak aby pojąć, jak ważne jest przewyciężenie niezdeterminowania, musimy najpierw zrozumieć, czym zasadniczo różni się ono od przywiązania do status quo.

JAK PRZEPROWADZILIŚMY BADANIA

Aby lepiej zrozumieć, w jaki sposób najlepsi sprzedawcy radzą sobie z niezdeterminowaniem klientów, nasz zespół badawczy z Tethr, firmy zajmującej się oprogramowaniem do analizy rozmów, wykorzystał połączenie automatycznego rozpoznawania mowy, przetwarzania języka naturalnego i uczenia maszynowego do przeanalizowania ponad dwóch i pół miliona rozmów sprzedażowych z dziesiątek firm działających w różnych branżach, obejmujących zarówno proste transakcje (często przychodzące), jak i bardzo złożone „sprzedaże rozwiązań” (głównie wychodzące). Warto krótko wyjaśnić, w jaki sposób przeprowadziliśmy te badania, ponieważ koncepcja przeanalizowania dwóch i pół miliona rozmów sprzedażowych może wydawać się niewyobrażalna.

Współpracując z firmami uczestniczącymi w badaniach, byliśmy w stanie zebrać duże próbki nagranych rozmów sprzedażowych. Niektóre firmy biorące udział w naszym badaniu korzystały z platform takich jak Zoom, Teams lub Webex do nagrywania rozmów sprzedażowych. Inne, działające w bardziej tradycyjnych środowiskach call center (np. zespoły sprzedaży wewnętrznej), nagrywały



rozmowy na poziomie firmy, korzystając z platformy do nagrywania. Niezależnie od formatu otrzymane od firm nieustrukturyzowane nagrania audio przekształcaliśmy na nieustrukturyzowany tekst, wykorzystując silnik transkrypcji. Następnie, aby nadać danym strukturę, korzystaliśmy z platformy uczenia maszynowego, aby określić, kiedy i gdzie podczas rozmów sprzedażowych pojawiały się pewne zachowania, działania lub „zdarzenia”. Na przykład nauczyliśmy platformę identyfikować sytuacje, w których klient wyrażał obawy dotyczące ceny lub przedstawiciel handlowy diagnozował potrzeby klienta. W sumie nauczyliśmy mechanizm identyfikowania kilkuset takich koncepcji.

Rozpoznawanie zniuansowanych koncepcji w nieustrukturyzowanym tekście jest skomplikowane. Weźmy za przykład klienta wyrażającego obawy lub zastrzeżenia dotyczące ceny oferowanego przez dostawcę produktu. Jeśli się nad tym zastanowić, istnieją setki sposobów, aby przekazać komunikat: „Sądzę, że to zbyt drogie”. Kluczowe jest nauczenie maszyny rozpoznawania wszystkich fraz, wypowiedzi i sformułowań, za pomocą których możemy to wyrazić, oraz odróżniania wypowiedzi stanowiącej rzeczywisty wyraz obawy o cenę (np. „Uważam, że to za dużo kosztuje!”) od takiej, która nią nie jest (np. „Musiało cię to dużo kosztować!”). Przez kilka lat zespół Tethr pracował nad doskonaleniem zestawu treningowego wykorzystywanego przez ich platformę uczenia maszynowego, aby uzyskać wyniki na bardzo wysokim poziomie dokładności – skutecznie ograniczając przypadki fałszywie pozytywnych wyników (tj. gdy maszyna twierdzi, że wykryła daną koncepcję, ale jej odkrycie nie stanowi dokładnego odzwierciedlenia poszukiwanej koncepcji), jak również fałszywie negatywnych wyników (tj. gdy maszyna pominęła daną koncepcję, ponieważ była wyrażona w sposób, którego nie nauczono jej rozpoznawać). Bez takich działań mamy do czynienia



z problemem „garbage in, garbage out” (śmieci na wejściu, śmieci na wyjściu): dane wykorzystywane w analizie stają się niewiarygodne, a tym samym otrzymujemy błędne wnioski. Gdy maszyna wykrywała istotne zdarzenie w badanych rozmowach sprzedażowych, oznaczała, kiedy i gdzie miało ono miejsce w wymianie zdań. Uwzględniliśmy również kombinacje lub „sekwencje” zmiennych i dodaliśmy kilka zmiennych o wartościach rzeczywistych (np. czas rozmowy przedstawiciela, długość milczenia, przerwy i jednocześnie wypowiedzi obu stron)¹. Każdą z nich można następnie badać jako niezależną zmienną w naszym modelu.

Firmy biorące udział w naszym badaniu dostarczyły nam dla każdej rozmowy także zmienną „wyniku” – czy ostatecznie doszło do zamknięcia sprzedaży, czy też nie – jak również dane dotyczące poziomu wydajności sprzedawcy na tle współpracowników. W przypadku firm sprzedających złożone rozwiązania sprzedaż obejmuje wiele rozmów w ramach długotrwałego procesu sprzedażowego, więc zbieraliśmy dane na tyle długo, aby umożliwić zakończenie cyklu sprzedaży. Dodaliśmy również marginesy z obu stron, aby mieć pewność, że nasza analiza obejmuje jak najszerszy zakres.

Po złożeniu tego wszystkiego w całość otrzymaliśmy potężny model regresji, pozwalający nam z niezwykłą dokładnością określić, co tak naprawdę wydarzyło się w rozmowie sprzedażowej, aby doprowadzić do badanego wyniku. Łącznie model obliczył częściowe korelacje dla ponad ośmiu tysięcy trzystu niezależnych zmiennych w stosunku do zmiennej zależnej, jaką było „zamknięcie sprzedaży”. Ostateczny model okazał się skuteczny w trafnym przewidywaniu wyników w ponad osiemdziesięciu pięciu procentach przypadków. Po jego ukończeniu przetestowaliśmy model na naszym większym zbiorze danych obejmującym około dwóch i pół miliona rozmów sprzedażowych.

SPRZEDAŻ

JEŚLI WYDAJE CI SIĘ, ŻE NAJWIĘKSZYM WYZWANIEM W SPRZEDAŻY JEST ODMOWA – MASZ RACJĘ! WYDAJE CI SIĘ!

„Muszę to przemyśleć” – to najgorsze słowa, jakie można usłyszeć w sprzedaży. Niezdecydowanie kupującego przeciąga proces sprzedaży w nieskończoność.

CO STOI ZA NIEZDECYDOWANIEM KLIENTÓW? OBAWA PRZED PODJĘCIEM ZŁEJ DECYZJI

W książce *Efekt JOLT* Matthew Dixon i Ted McKenna przedstawiają skuteczne strategie, które pozwalają zamienić intencje zakupowe klientów w konkretne działania. Autorzy, opierając się na analizie ponad 2,5 miliona rozmów sprzedażowych z różnych branż:

- ⚡ odkrywają, jak eliminować kluczową barierę w sprzedaży
- ⚡ obalają mity funkcjonujące w tej branży od lat
- ⚡ ujawniają zaskakującą prawdę, którą rozumieją skuteczni przedstawiciele handlowi:

**Aby przekonać niezdecydowanych klientów do podpisania umowy,
trzeba pomóc im przezwyciężyć strach przed porażką.**

Dowiedz się, co znaczy akronim JOLT, i poznaj ten niezastąpiony przewodnik dla handlowców, właścicieli firm i każdego, kto sprzedaje, aby sprawniej i bez frustracji finalizować transakcje.

PATRONI:

sprawnymarketing



Tethr



Książka dostępna także
jako e-book.

mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8231-609-4



9 788382 316094

MT25011

Cena 69,90 zł