

kapitola

7

# Prodej

# 7

## Prodej

---

Hovořil jsem se svým obchodním partnerem o tom, jak dosáhnout růstu společnosti. Můj společník podotkl, že jsou jen dvě věci, na kterých v podnikání opravdu záleží: marketing a inovace.

Prodej zařadil do svého pojetí marketingu, protože bez marketingu nemůže být prodej. Bez inovací zase nemohou být výrobky, které by si zasloužily větší pozornost.

Inovace vezme vaše výrobky a služby a přetvoří je do podoby, díky níž budou ve svém odvětví jedinečné. To může být stejně jednoduché jako pochopení rozdílu mezi klientem a zákazníkem a vytvoření marketingového a prodejního procesu, který tento rozdíl zohlední.

Marketing je tou stránkou firmy, zodpovědnou za vyhledávání potenciálních zakázek, prodej pak přináší samotné příjmy. Prodej zahrnuje uchopení potenciálních zakázek vyhledaných marketingem a jejich povýšení ze stavu případných zákazníků (někoho, kdo by vaše výrobky mohl využít) přes potenciální zákazníky (někoho, kdo má jasnou potřebu, rozpočet a horizont, ve kterém chce nakoupit) až do stavu stávajících zákazníků (někoho, kdo od vás nakupuje).

Proces prodeje v mnoha ohledech selhává, protože neexistuje komunikace mezi prodejem a marketingem. V této části se dozvíte, jak vytvořit sdělení, které sladí prodej s marketingem a umožní vám definovat svou konkurenční výhodu. Skutečným klíčem je zde zaměření.

Nemůžete být vším pro všechny lidi, proto si vyberte své zaměření, definujte své konkurenční výhody, vytvořte hodnotovou propozici a postavte okolo hodnotové propozice svou prodejní a marketingovou strategii. Tak bude každý ve společnosti hovořit stejným jazykem. Když budou všichni na stejné vlně, budete svědky růstu vaší společnosti. Koneckonců, jediným opravdovým měřítkem úspěchu jsou tržby.

*Ron Finklestein*

# Hladká předávka štafetového kolíku

Plné nasazení pro vítězství v závodě

*Kurt A. Minson*

Žhavá témata diskuzí o podnikatelském úspěchu až příliš často spadají do kategorie nejnovějších strategií řízení, nových taktik outsourcingu, snižování nákladů nebo revolučních postupů kvality výroby.

Ačkoli všichni víme, že „dokud někdo něco skutečně neprodá, ničeho jsme nedosáhli“, získává marketingový a prodejní proces jen velmi zřídka dostatečnou pozornost, kterou potřebuje, aby zůstal aktuální. Myšlenka sladění prostředků společnosti, zaměření postojů a vytvoření infrastruktury, která je propojí s propagací společnosti, se jen zřídka dostane na výsluní zájmu učenců a odborníků na podnikání.

Uznávaný ekonom a autor knih v oblasti managementu Peter Drucker to řekl otevřeně, když prohlásil, že jen dvě věci vydělávají společnosti peníze: inovace a marketing. Vzestup globálního trhu a čím dál fragmentovanější prostředí amerického marketingu přinášejí potřebu přehodnocení těchto oblastí znovu do popředí.

## Rozdíl mezi „klientem“ a „zákazníkem“

Pro naše účely budeme používat slovo „klient“ místo obvyklejšího „zákazník“. Toto důležité rozlišení děláme ze stejného důvodu, jako když budeme hovořit spíše o spolupráci než o prodeji.

Jak říká náš milý slovník *Webster's New World Dictionary*, zákazník je „osoba, která kupuje, zejména pak osoba, která v podniku nakupuje nebo jej navštěvuje pravidelně“. Na druhou stranu je klient stejným slovníkem charakterizován jako „osoba spoléhající se na (ochranu) druhého, osoba na druhých závislá, pokud jde o ochranu nebo přízeň; osoba nebo společnost, pro kterou pracují advokátní kanceláře, účetní firmy nebo reklamní agentury“. Definice klienta předpokládá vyšší úroveň důvěry a oddanosti, která se často odráží v myšlence spolupráce oproti obyčejnému prodeji.

Websterův slovník hovoří o spolupráci jako o „slibu; závazku; dohodě někam jít, něco udělat, s někým se seznámit“. Prodej je oproti tomu „aktem prodeje; směnou jakéhokoli typu vlastnictví nebo služeb za dohodnutou částku peněz nebo za jinou protihodnotu; možností prodat nebo být prodán; aktem nabízení věcí nejvyšší nabídky“.

Síla spolupráce vyplývá z jejího ústředního slova; *závazek*. To je v ostrém kontrastu s méně hodnotnou komoditní příchutí spojenou většinou s prodejem (vzpomeňte si na slizkého prodavače v autobazaru), který má daleko ke vztahovému přístupu a přidané hodnotě spojené s konceptem spolupráce.

Mnoho společností mimo oblast profesionálních služeb, ke kterým patří právo, medicína a účetnictví, stále využívají slabší termín prodej. Drží se ho i přesto, že velmi drahé výrobky, jako jsou domy, čluny, auta, oblečení na míru, telekomunikace či vybrané šperky musejí čelit roztržštěnějšímu trhu, tvrdší konkurenci a ohromnému zahlcení inzeráty. To je prostředí, které volá po užších vztazích, intenzivnějším cross-sellingu a větších příležitostech využití osobních doporučení, vycházejících z hlubší a bližší spolupráce s klienty.

## Spolupráce s klientem a prodej zákazníkovi

Rozdíl mezi spoluprací s klientem a prodejem zákazníkovi jen nejlépe vidět na široce přijímaném názoru, že prodejní cyklus probíhá po jakési přímce. Víte, co mám na mysli.

1. Marketing osloví ve velkém prostřednictvím reklamních a PR kampaní množinu potenciálních zákazníků.
2. Obchodní zástupci se ujmou získaných kontaktů a navážou na marketing (pokud možno) osobní nabídkou výrobků a služeb přímo tomu, kdo rozhoduje, nebo někomu dalšímu s cílem získat zakázku.
3. Pracovníci nebo celá oddělení služeb zákazníkům řeší problémy v terénu a uhlazují případné nedostatky vzájemného vztahu ve snaze zákazníka si nejen udržet, ale zároveň na něj udělat příznivý dojem. Tím to končí, dokud další objednávka, prodejní návštěva nebo uvedení nového výrobku nepřevezme štafetový kolík a nepokusí se donést ho o kousek dále.

Skutečnost je však taková, že všechny tyto tři kroky – marketing, prodej a služby zákazníkům – dosahují lepších výsledků, pokud je na ně spíše než jako na procesy nahlíženo jako na výstupy. Tyto výstupy budeme označovat jako viditelnost, spolupráce a zkušenosti zákazníka.

Prostému pohledu je skryta skutečnost, že přestože většina podnikatelů považuje tyto prvky za odlišné a jeden od druhého oddělené, teprve dohromady jsou zde proto, aby dosáhly skupiny výstupů, které jsou nejdůležitější – více spolupráce, tržeb a zisků pro celou organizaci. Skutečným tajemstvím je, že tyto tři úseky plus jeden navíc – rozšíření spolupráce – jsou skutečně integrovanými etapami jediného, většího závodu. Je-li dobře proveden, můžeme tento závod označit jako „plnou spolupráci“.

Každé čtyři roky se odehrává jedna z nejdůležitějších akcí světové scény v podobě olympijských her. Letní hry přinášejí do povědomí veřejnosti jak gymnastiku, tak i méně populární sporty, jako je judo, šerm a synchronizované plavání. Pro mnoho

lidí, včetně mě, je však největší atrakcí atletika. Její disciplíny jsou velmi rozmanité – od šlachovitých vytrvalců, kteří protahují nacvičeným tempem krok, po mohutné obry, kteří vrhají kladivem nebo házejí oštěpem a diskem nepředstavitelné vzdálenosti. Pro naše účely si můžeme celkem vhodně přirovnat dynamiku *plné spolupráce* k týmové práci obsažené ve všech druzích atletických štafet.

Ve většině společností jsou funkce marketingu – viditelnosti, prodeje – spolupráce a služeb zákazníkům – zkušeností zákazníka vykonávány odlišnými a oddělenými skupinami s různými pohledy na věc, agendami a kritérii úspěchu. Toto tradiční uspořádání vytváří sérii přímých, ale většinou na sebe nenavazujících sprintů.

Marketing provádí svůj průzkum a vyladuje své sdělení často bez konzultace s prodejem, a nemá tak ponětí o tom, co pomáhá nebo nepomáhá prodejním zástupcům v terénu. Prodejci pak pokračují ve svých aktivitách se sdělením, na jehož formulaci se nepodíleli, a prodejními materiály, které jakmile jsou jednou v jejich rukách, nemusejí být tak efektivní, jak by bylo potřeba. Služby zákazníkům jsou bezpochyby důležitější než předchozí dva úseky. Důvodem je jejich role při upevňování prodejních vztahů z dlouhodobého hlediska, kdykoli se vynoří problémy. Naneštěstí mají zástupci tohoto oddělení jen malý (pokud vůbec nějaký) strategický vliv na předchozí úseky navazování spolupráce.

Tyto menší, individualizované závody se obvykle navzájem nemotivují ke zlepšení celkového procesu spolupráce a zvýšení jeho úspěchu. V této lineární struktuře dokonce hrozí, že se zároveň v rámci jediné společnosti poběží několik navzájem neslučitelných prodejních závodů.

Jen si vzpomeňte na důsledky zfušovaného uvedení a selhání výrobků jako „New Coke“ nebo videosystému Sony Beta, které byly na trh uvedeny na základě nevhodného průzkumu trhu a spolupráce nezvládnuté tam a tehdy, kdy na ní záleželo nejvíce. Tento druh špatnými motivy vedeného procesu a jeho konečný výsledek plýtvají cennými zdroji a energií a narušují schopnost firmy soustředit se a využívat své hlavní koncepty konzistentně. V podstatě se jedná o upuštění cenného „štafetového kolíku“ vaší originální myšlenky oslovení trhu (více v části nazvané „Servírování PIE“) na antuku nebo jeho úplné ignorování.

Vlastníci, vrcholní představitelé společnosti a manažeři si musejí uvědomit, že proces spolupráce je vlastně závodem: o klienty, o podíl na trhu, který reprezentují, a o příjmy/zisk, které přinášejí. Společnost, která úspěšně pronikne do povědomí trhu včas, konzistentně, s originální myšlenkou a působivým sdělením, se může dostat do konkurenceschopného postavení.

Navíc je potřeba chápat, že ve své nejúspěšnější formě není cyklus prodeje – spolupráce v žádném případě pouhou skupinou jednotlivých závodů. Jedná se naopak o delší, klikatější soutěž s mnoha běžci, která probíhá s velkým množstvím velmi důležitých interakcí mezi jednotlivými částmi. Ve skutečném světě to znamená, že za konstruktivní poponesení prodejního procesu kupředu nese ve společnosti odpovědnost více než jedna osoba nebo skupina, a činí tak v kontextu týmové struktury.

Když se vrátíme k naší analogii mezi marketingem a běžeckým závodem, na *plnou spolupráci* lze nejlépe pohlížet jako na štafetu se čtyřmi odděleními, ale vzájemně souvisejícími úseky.

## Quadriatlon: viditelnost, spolupráce, zkušenost a rozšíření

**První úsek – viditelnost** má na starosti marketing bez osobního kontaktu a prováděný nejrůznějšími způsoby: od reklamy a public relations přes události a knihy až po internet. V této etapě je všechno úsilí věnováno odlišení nabídky společnosti ve snaze předběhnout konkurenci a vytvořit si v mysli trhu vedoucí pozici.

To připravuje půdu pro druhý úsek. Toto vedení lze nejlépe založit na síle originální myšlenky oslovení trhu, kterou si může společnost v mysli trhu osvojit. Podívejte se na pronikavost sdělení automobilky BMW. Jedinou věcí, o kterou se BMW jako „Ultimate Driving Machine“ stará, je odvézt si domů (úmyslná slovní hříčka) krásu, majestátnost a vzrušení z jízdy. Luxus, technologie, spotřeba nebo ceny konkurence nejsou ve vlastním zájmu společnosti zmiňovány.

Toto konkrétní zaměření, které je jako onen pověstný štafetový kolík nepostradatelné v celém procesu spolupráce, poskytuje energii, kterou tato firma potřebovala k získání přední pozice ve svém segmentu. I když mnoho schopných a velkých společností do této úvodní části etapy viditelnosti vkládá dostatečné úsilí, o nic menší energie musí být vynaložena také na vědomé sladění tohoto úsilí o viditelnost se zpětnou vazbou z úseků prodeje – spolupráce a služeb zákazníkům – zkušeností zákazníků.

Tento proces rozšiřuje myšlenku a realizaci spolupráce i na ty, kteří se prodejního cyklu přímo neúčastní, což umožňuje „nakazit“ vzrušením a energií závodu i další části firmy. Využitím informací od skutečných klientů a z výsledků spolupráce s nimi si společnost dokáže udržet integritu a soudržnost své originální myšlenky.

**Druhý úsek – rozhovory o spolupráci** jsou zahájeny, rozvíjeny, urychlovány a pokud možno také úspěšně uzavřeny, jakmile zaměstnanci prodeje převzou potenciální zakázky a „štafetový kolík“ od viditelnosti dosažené na prvním úseku. Prodejní zástupci musejí „zažehnout“ zaměření originální myšlenky společnosti takovým způsobem, který jasně ozřejmí, proč jsou jejich výrobky nebo služby pro určité klienty právě tím pravým.

Tato vize se také musí shodovat se schopnostmi a stylem hry obchodních zástupců. Ve stadiu spolupráce musí být vynaložena energie potřebná k udržení vedení získaného na prvním úseku i nadále, případně k jeho navýšení a udržení i pro úsek třetí. To se projeví uzavřením výhodné zakázky s klientem, který je zároveň i do budoucna otevřen další spolupráci, spočívající v nákupu dalšího nebo lepšího zboží.

Společnost The Men's Warehouse, založená před méně než třiceti lety, se stala konsolidující silou v segmentu pánského oblečení dělaného na zakázku díky vystupování svého zakladatele a prezidenta George Zimmera ve všech svých marketingových aktivitách, v nichž z televizní obrazovky ukazuje na potenciální zákazníky a garantuje jim, že „budou nadšeni tím, jak vypadají“.

Školením svých „poradců na oblékání“ v tom, aby každý prodaný oblek nebo sportovní kabát ihned klientovi doplnili o několik variant košil, kravat, pásků a kapesníků, které se k němu hodí, nabízením možnosti zapůjčení smokingu a využíváním skutečných zaměstnanců ve svých reklamách zajišťuje, že slib zakladatele a prezidenta společnosti se přenesou z úseku viditelnosti do úseku spolupráce a dále.

Mimo tyto spíše tradiční role musejí běžci ve fázi spolupráce také konzistentně sladit své úsilí s viditelností, službami zákazníkům – zkušenostmi zákazníků a širší korporátní perspektivou pomocí přirozeného rozšíření spolupráce. To umožní lidem ve stadiu spolupráce nashromáždit důležitá data o klientech a stavět na penetraci dosažené na prvním úseku, zatímco se vyhnou nástrahám, na které je upozorní zástupci služeb zákazníkům v následujícím úseku.

Tato koordinace myšlenek a úsilí uvnitř cyklu opět umožní bezproblémové předání štafetového kolíku tak, aby nadále podporoval originální myšlenku společnosti. Hladké předání štafety současně umožní být efektivnější při osobních příležitostech a zároveň rozšířit možnosti další spolupráce využitím výsledných dat získaných z výsledků skutečných zákaznických interakcí.

**Třetí úsek – zkušenost**, kterou má klient se společností nebo jejími výrobky a službami, může vybudovat nebo zničit trhem vnímanou hodnotu společnosti. Výborná zkušenost popadne štafetový kolík a přidá hmatatelnou hodnotu zdůrazněním předchozí a probíhající spolupráce a otevřením dveří novým příležitostem. Zástupci služeb zákazníkům musejí zachytit energii svých kolegů z druhého úseku a bez ohledu na to, zda jsou v čele nebo na chvostu závodního pole konkurentů, musejí přidat, buď aby navýšili dosavadní vedení, nebo aby dohnali náskok ostatních.

Výborným příkladem „pozitivních“ klientských zkušeností vedoucích k ovládnutí trhu je fenomén Starbucks. Mnozí z nás si ještě pamatují restaurace nebo rohové kavárny, kde kdysi podávali šálek kávy za 55 až 75 centů. Avšak módní Starbucks přišli s ultravelkým, trojitým, tučným, superkaramelovým, peruánským, yak-latté... s extra pěnou za 75 dolarů a pro mnoho konzumentů to byla příjemná změna. Díky silnému postavení v mysli trhu mohl tento maloobchodní prodejce kávy rozšířit svou dominanci po celých Spojených státech.

Otázka, kterou si však musíme položit, zní: je ta káva o tolik lepší, nebo jde o prestiž být viděn na takovém skvělém místě a nést s sebou značkový šálek, abyste veřejnosti ukázali, že jdete s dobou, bez ohledu na to, že si za to musíte pořádně připlatit?

Abyste byli úspěšní ve fázi zkušeností, musíte vzít v úvahu také související a často nepříjemnou druhou stranu mince – řešení problémů. Vyskytne-li se problém při

# 7

## Prodej

transakci, musí ho být poskytovatel schopen vyřešit způsobem, který bude klient považovat nejen za odpovídající, ale i za přesvědčivý. To může nejen zachránit aktuální spolupráci, ale také připravit půdu pro rozšiřování vztahů, větší intenzitu spolupráce a pozdější zvýšení zisků.

Zmrtvýchvstání značky Audi je toho dokladem. Na začátku a uprostřed osmdesátých let 20. století ukončil „fenomén nechtěného zrychlování“ působení této německé značky v USA. Bylo to navzdory skutečnosti, že údajný dosti zvláštní nedostatek vozů, popisovaný jako „šlápnul jsem na brzdu, ale auto zrychlilo“, nebyl za kontrolovaných podmínek nikdy přesvědčivě prokázán. Přesuňme se zrychleně vpřed do listopadu 2006.

Technické a ergonomické zlepšení vozů Audi v reakci na nechtěné zrychlování zvýšilo jejich prodej v USA o 5,4 procenta v porovnání s rokem 2005. Nárůst ve výši 16,4 procenta dosažený v USA během jediného měsíce listopadu ji pak nasměroval k dosažení rekordních tržeb její americké divize, a to ve stejné chvíli, kdy společnosti GM a Ford nadále krvácely.

Aktivita prováděná na třetím úseku musejí vetkat pozitivní zkušenosti zákazníků do ostatních úseků – viditelnosti, spolupráce a rozšíření. Tento úsek má větší odpovědnost za zajištění konečné spokojenosti klientů a pokračující spolupráci než jakýkoli další prvek plné spolupráce. Personál na čtvrtém úseku musí mít sílu k zajištění skvělých výsledků pro klienty.

**Čtvrtý úsek – rozšíření** spolupráce mimo rámec samotného prodeje na všechny ostatní kulturní úrovně vaší organizace podpoří sílu všech předchozích a probíhajících aktivit spolupráce. Velmi podobně jako poslední běžec štafetového týmu musí tento úsek zařadit vyšší převodový stupeň, aby se přiblížil konkurenci vpředu, nebo aby odvrátil útok konkurence zezadu.

Vaše originální myšlenka musí prostupovat vaší organizací vertikálně (od generálního ředitele po pokladníky) a zpět nahoru po korporátním žebříčku. Jednotlivci, malé skupiny i celá společnost musejí být vedeni směrem, díky němuž si uvědomí, že získání dalších klientů, rozšíření obchodního vztahu s každým klientem vedoucí k širší spolupráci a zvyšování objemu/hodnoty každé jednotlivé spolupráce jsou jedinými třemi způsoby, jakými může jakákoli společnost růst. Každý ve vaší společnosti má za spolupráci odpovědnost, kterou musí uchopit, pokud si má společnost upevnit své postavení lídra na trhu.

Wal-Mart se svým kulturním soustředěním na snižování cen, všemi nezbytnými prostředky a na všech úrovních organizace je učebnicovým příkladem naplno fungujícího čtvrtého úseku.

Místo abyste marketing, prodej a služby zákazníkům nechali pracovat nezávisle ve svých vlastních uzavřených „klecích“ uvnitř společnosti, je prozíravé tyto zdroje sladit výše popsáním postupem vytvoření platformy plné spolupráce. Taková kombinace viditelnosti, spolupráce, zkušeností zákazníků a rozšíření aktivit spolupráce, pokud je dobře koordinována a dobře řízena, provede klienty procesem plynuleji a s lepšími dosaženými zisky.



Před dokončením jednoho závodu tato struktura organizaci zároveň umožní, aby své klienty plynule navedla do nového cyklu a k příležitostí častější nebo rozsáhlejší spolupráce a vřelejším doporučením.

Je-li společnost v provádění všech čtyř úseků plně spolupráce úspěšná a klade silný důraz na hladké a integrované předávání v každém bodě kontaktu, je výsledkem energická kultura spolupráce. Podobná kultura musí být udržována prostřednictvím strategického získávání zaměstnanců, vyváženými metodami přijímání a pobídkami pro všechny zaměstnance k vytváření zvýšené rychlosti spolupráce a potřebného nadšení v povědomí trhu, které přinese největší dividendy.

Tyto výsledky, je-li jich dosaženo, mají nakonec cenu zlata, platiny nebo jiného cenného kovu. Počínaje prvním kontaktem ve stadiu viditelnosti přes spolupráci až do cyklu zkušeností, kde vztah krystalizuje, a jeho rozšířením do celé společnosti, kdy je plně zapojována celá organizace, je dosaženo úžasného efektu. Pouhé myšlení jinak a přeformulování vašeho prodejního procesu do podoby cyklu spolupráce namísto prodejního sprintu může podpořit významný růst vaší firmy dnes i v budoucnosti.

*Kurt A. Minson, výkonný ředitel společnosti The M Group Consultants, je tvůrcem konceptů „Full Engagement“ a „Prime Idea for Engagement“. Má rozsáhlé znalosti ze sociálních věd s tituly z psychologie, sociologie, filozofie a ekonomie, zaměřuje se stejně tak na francouzštinu a němčinu jako na klasické jazyky. Přináší hluboký náhled do lidského myšlení, chování, motivace a rozhodování v marketingovém procesu, prodeji a zákaznických službách.*

*Od roku 1994 začlenila jeho firma kulturní pozadí do svých projektů, které provádí pro firmy působící v oblasti profesionálních služeb a další společnosti na Středozápadě. Spolu s ostatními tradičními obchodními zbraněmi, jako jsou reklama, design, události, PR a web, používá Minson osobnostní profily, vnímavé zkoumání, strukturované rozhovory a další nástroje k pochopení kulturní podstaty klientských společností. Tato šetření odkrývají „nevybroušené diamanty“, které mohou být rozvinuty do Prime Ideas a poskytnout vodítko, podle něhož bude moci firma naplánovat efektivní trénink.*

*Minsonovy další nabízené služby zahrnují vytváření image, osobní propagaci, tvorbu nápadů, zavedení značky na trh a získávání zaměstnanců. Všechny tyto části jsou zaměřeny na vytváření firemní kultury vysoké výkonnosti, důležité pro rozvíjení vztahů a udržování si klientů, kteří jsou základem pro příjmy a zisk.*

*Pro více informací prosím navštivte [www.mgroupconsultants.com](http://www.mgroupconsultants.com).*

Copyright © 2006, Kurt A. Minson

Veškerá práva vyhrazena.

Veškerá práva vyhrazena. Žádná část tohoto článku nesmí být reprodukována nebo šířena v jakékoli formě nebo jakýmkoli způsobem, elektronickým ani mechanickým záznamem včetně kopírování, nahrávání nebo uchovávání informací bez písemného svolení autora, kromě uvedení citace v přehledu.