

POZNAJ SWOICH GŁÓWNYCH KONKURENTÓW

Liderzy określają wielkość rynku jako sumę całej sprzedaży wszystkich firm sprzedających podobne produkty lub usługi na podobnych rynkach. Na przykład, jeśli sześć hoteli, z których każdy generuje roczne przychody w wysokości 5 milionów dolarów, dominuje nad jedynym kurortem nadmorskim na wyspie, wielkość rynku wynosi 30 milionów dolarów. Chociaż nie jest idealna, zwłaszcza w przypadku różnych produktów o podobnym przeznaczeniu, ta definicja może służyć jako praktyczna zasada. Może nie złapie mniejszych, mniej znanych konkurentów, ale uchwyci tych głównych, którzy nadają tempo rywalizacji. Dobra znajomość konkurencji jest krytycznym, możliwym do opanowania krokiem. Twoja konkurencja zapewnia punkty odniesienia do oceny innowacyjności produktów, technik sprzedaży i wyników operacyjnych Twojej firmy. Jeśli nie osiągasz lepszych wyników, porównania powinny wygenerować cele i działania, które poprawią wydajność Twojej firmy. Sukcesy i porażki konkurencji są dla ciebie niedrogimi lekcjami, o ile obserwujesz je i analizujesz, zanim podejmiesz ryzyko. Oceny wydajności konkurencji mogą ujawnić możliwości rynkowe dla Twojej firmy lub pokazać, gdzie Twoja firma musi się poprawić. Na przykład, gdy obsługa klienta konkurencji jest słaba, a ich sprzedaż spada, stwarzają one możliwość zwiększenia wielkości sprzedaży. Z drugiej strony, jeśli Twoje przychody spadają w porównaniu z konkurencją, konieczne staje się podjęcie działań naprawczych. Identyfikacja konkurentów nie jest trudna. Jeśli w ogóle jesteś agresywny, codziennie wpadasz na te główne. Klienci są również dobrym źródłem wiedzy o produktach konkurencji i problemach zarządzania. Po latach w biznesie doświadczeni liderzy powinni mieć mnóstwo informacji o konkurencji. Nowi liderzy mają większe wyzwanie. Bez względu na to, jaka jest Twoja firma, nie możesz konkurować bez znajomości konkurentów. Będą Cię znać i starać się być o krok do przodu, zmuszając Cię do spędzania czasu na reagowaniu na ich sukcesy, zamiast planowania własnych. Wartość pozyskania podstawowych informacji o konkurencji ilustruje historia Sea Dog Rentals.

Ponieważ Charlie Lacombe był nastoletnim surferem, marzył o posiadaniu własnej firmy wynajmującej łódzie wodne. Jego flotę tworzyły łódzie wszelkich rozmiarów, mocy lub żagli, które służyły spragnionym sportu urlopowiczom. Teraz 28-letni Charlie i trójka przyjaciół zamierzają włączyć Sea Dog Rentals, spełniając swoje marzenie z dzieciństwa. Tata Charliego, Frank, naturalna bratnia dusza, prowadził własną firmę przez 30 lat. Kiedy chłopcy przyszli do niego, nie wiedząc, od czego zacząć, Frank wręczył im żółte strony. Chłopcy wyglądali na zdezorientowanych. Tato wyjaśnił. „Zanim zaangażujesz się w wypożyczalnię sprzętu sportowego, lepiej zapoznaj się z tymi, którzy już w nim pracują” – brzmiała jego rada. Przechodząc do sekcji wynajmu sportów morskich w książce telefonicznej, znaleźli kilka firm, co może wskazywać na nasycenie rynku. Ale Frank ich uspokoił. Doradził, że kiedy nikogo nie ma w biznesie, albo jest wspaniała okazja, albo w ogóle nie ma rynku. Następnym krokiem było ustalenie, którzy konkurenci dominowali i dlaczego. Każdy z partnerów wziął na siebie odpowiedzialność za przeprowadzenie wywiadu z jedną firmą uzdrowską, uzbrojoną w kwestionariusz przygotowany z pomocą Franka. Odpowiedzi na ankietę i wiele dodatkowych pytań, stanowiąc inteligencją konkurenta Sea Doga i wpłynęły na każdą decyzję dotyczącą celów i działań dla nowej firmy. Niezależnie od tego, czy prowadzisz działalność usługową, produkcyjną, czy zasobową, nie jest możliwe utrzymanie długoterminowej dobrej kondycji firmy bez strategii zwiększania bazy przychodów i obrony firmy przed atakami konkurencji. Dzięki badaniom Sea Dog Charlie Lacombe dowiedział się, że każdy sukces i porażkę konkurenta można zbadać, aby określić:

- * satysfakcję konsumenta;
- * skuteczne strategie reklamowe;
- * mocne i słabe strony sprzedawców;
- * jakość produktu;

* polityka cenowa;

* potencjalne nowe produkty; oraz

* Zasady gwarancji i zwrotów od klientów.

Zbieranie informacji nie jest jednorazowym wydarzeniem. Wywiad musi być utrzymywany i monitorowany, aby konsekwentnie wspierać proces podejmowania decyzji. Z biegiem czasu trendy stają się widoczne. Są one ważne, ponieważ odzwierciedlają zachowanie konkurentów i reakcje na presję konkurencyjną. Bez stale aktualizowanej inteligencji nie wiesz, kiedy przeciwstawić się mocnym stronom konkurenta lub wykorzystać jego słabości. To znacznie utrudnia osiągnięcie stabilnego wzrostu przychodów. Hanover Auto Sales podkreśla:

Seth Hanover sprzedaje samochody, odkąd skończył 16 lat. Nigdy nie skończył szkoły średniej, wyszedł wcześniej, aby utrzymać matkę i dwóch młodszych braci, gdy zmarł jego ojciec. Mimo że Seth nigdy nie zdobył średniego wykształcenia, posiada niezwykle umiejętności sprzedażowe, umiejętność sprzedawania samochodu nawet najbardziej niechętnemu nabywcy. Seth ma dwóch konkurentów - Alvin Motors i Big City Fine Cars. Razem te trzy firmy odpowiadają za 63 procent wszystkich samochodów sprzedawanych w promieniu 50 mil od centrum miasta. Konkurencja między tymi trzema jest czasami tak silna, że sprzedaż tylko jednego samochodu więcej niż innych firm staje się ważniejsza niż zysk. Wszyscy trzej są przyzwyczajeni do letnich wyprzedaży, zwykle pod koniec sierpnia, kiedy wprowadzane są nowe modele. Pewnego lata Hanover pozostawał w tyle pod względem wielkości sprzedaży jednostkowej, spadając na trzecie miejsce za swoimi dwoma konkurentami. Zakłopotany Seth spędził sporo czasu, zastanawiając się, jak odwrócić losy swojej firmy. Pewnego dnia, aby się zrelaksować, przyjął zaproszenie do gry w golfa z przyjacielem, który pracował w gazecie. Przy czwartym dołku przyjaciel Seta zapytał, czy przygotował całostronicową reklamę na tegoroczną sierpniową wyprzedaż samochodów. Seth, rozbawiony pytaniem, nie zareagował. Jego kierownik sprzedaży właśnie kończył ogłoszenie Hanoveru w gazecie z 20 sierpnia. Jego partner golfowy powiedział, że myślał, że sprzedaż rozpoczęła się 13-go. Alvin i Big City już zamieścili w swojej gazecie reklamy z 10, 11 i 12 sierpnia! Seth ledwo mógł się powstrzymać podczas balansu gry. Najwyraźniej jego dwaj konkurenci spiskowali, aby wykluczyć go z tegorocznej wyprzedaży. Po meczu wrócił do biura i zwołał naradę kryzysową w celu omówienia sprawy. Seth i jego zespół byli zdecydowani nie dać się zaskoczyć rywalom i postanowili wstrzymać sprzedaż od 9 do 12 sierpnia. Reklamy należało przestać najpóźniej do 7 sierpnia. Zostały tylko dwa tygodnie, więc czas był napięty, ale wszyscy zgodzili się pracować przez cały weekend, aby zarówno samochody, jak i salon były znakomicie udekorowane. Kiedy reklama Hanoveru trafiła do gazet 7 sierpnia, Seth odebrał gniewne telefony od prezesów Alvin Motors i Big City Fine Cars.

Hanover jest jednym z wielu przypadków, które ilustrują potrzebę analizy konkurencji. Alex Desernoff z The Blue Shell Restaurant to kolejny przykład lidera, który z powodzeniem zebrał informacje o konkurencji. Alex oceny mocnych i słabych stron innych restauracji dokonał przez kuzyna, która pozwoliła mu dostosować własną, aby osiągnąć większy sukces. Branża wykonawcza robót budowlanych dostarcza bardziej doskonałych przykładów wartości wywiadu konkurencji. W tym często bardzo konkurencyjnym środowisku monitorowanie ofert konkurentów pomaga firmom określić, w jaki sposób składać przetargi na przyszłe kontrakty, aby zwiększyć współczynnik akceptacji, i daje im możliwość oceny, czy konkurent zyskuje, czy traci pieniądze. Przykładem jest Summertime Pools.

Summertime Pools instaluje i serwisuje baseny naziemne i naziemne dla rynku budownictwa mieszkaniowego. Prezes Bill Watkins spędza dużo czasu na gromadzeniu informacji o rynku i konkurencji, aby zarządzać swoim biznesem. Dane nie są publikowane, więc dokładność danych wywiadowczych jest zawsze kwestionowana. Wieloletnie trendy ujawniają wzorce sukcesu w składaniu

ofert kontraktowych i szacunkowych marż brutto z tolerancją dokładności, która satysfakcjonuje Billa. Bill monitoruje czterech konkurentów. Wykorzystuje informacje z pozwoleń na budowę, miast, dane o sprzedaży branżowej i bezpośredniej konkurencji o kontrakty, aby oszacować liczbę kontraktów składanych przez każdą firmę. Podobne źródła podają rozsądne szacunki dotyczące sukcesu oferty konkurencyjnej. Wydajność marży brutto jest szacowana na podstawie rozmów z właścicielami domów. Chociaż marża brutto jest najniższym szacunkiem, Bill przyjmuje pewne założenia w oparciu o wiedzę branżową, standardy i doświadczenie we własnych operacjach. Analiza konkurencji Summertime śledzi liczbę kontraktów, które przesłały oferty w ciągu kilku miesięcy. Na pierwszy rzut oka I, & M Pools jest bardziej agresywny, licytując 95 kontraktów, o 12 więcej niż jego najbliższy konkurent, City Pools. Gdyby było to jedyne kryterium wydajności śledzone przez Billa, L&M Pools wydawałoby się najbardziej udane. Złożone oferty wskazują jednak jedynie na aktywność rynkową, a nie na sukces kontraktu. Billa bardziej interesuje stosunek zwycięskich ofert do złożonych. Więcej kontraktów przyznano firmie National Pool Service niż jakiegokolwiek innemu liczącemu się graczowi na rynku. Przy 46 zwycięskich ofertach National jest o osiem kontraktów przed L&M. Porównując stosunek zwycięskich ofert do łącznej liczby złożonych, National wygrywa w 66,7% przypadków w porównaniu z 43,8 procentami Summertime. Szacunki Billa dotyczące marży brutto również stawiają National na pierwszym miejscu.

Czego więc Bill Watkins dowiaduje się ze swojej analizy? Cóż, Summertime nie zajmuje pierwszego miejsca w żadnych konkurencyjnych kryteriach. Inni przewyższają go w każdej kategorii. National Pool Service oferuje mniej kontraktów, ale uzyskuje wyższy wskaźnik powodzenia oferty i procent marży brutto. Licytuje tylko te kontrakty, które wierzy, że może wygrać. Selektywne licytowanie oznacza więcej czasu na badanie i przygotowanie indywidualnych ofert, aby zaimponować potencjalnym klientom. Marże brutto poprawiają się, gdy koszty nie są ponoszone przez licytowanie każdego kontraktu - polityka stosowana przez L&M Pools. Po przeprowadzeniu analizy Bill zastosował tę inteligencję do rocznego wyznaczania celów i zdecydował się licytować tylko kontrakty o wysokim prawdopodobieństwie akceptacji klienta, ocenianym przez jego sprzedawców. Nie goniąc za każdym kontraktem, zlikwidowano jedno stanowisko estymatora, obniżając koszty sprzedaży, a tym samym zwiększając marżę brutto.

ZBADANIE NAWYKÓW ZAKUPOWYCH NA RYNKACH DOCELOWYCH

Odnoszący sukcesy liderzy nigdy nie zakładają, że produkty, które są dobrze akceptowane na jednym rynku, będą równie dobrze akceptowane na innym. Na przykład różnice kulturowe odgrywają ważną rolę. We Francji szybko przyjmuje się fast food, gdzie wykwinna kuchnia to poważny codzienny rytuał. Podobnie dobrze przygotowane jedzenie nie jest tak popularne w południe w Ameryce Północnej. W rezultacie sieci hamburgerów analizują oba rynki zupełnie inaczej. W grę wchodzi również preferencje estetyczne danej kultury. Kolorowe opakowania produktów i reklama odnoszą sukces w niektórych krajach, ale nie w innych, dlatego świadomi projektanci badają preferencje kulturowe przed sfinalizowaniem swoich strategii rynkowych. Liderzy muszą dobrze znać te rynkowe specyfiki. To, co może wydawać się drobną błędną oceną, może spowodować awarię produktu. W konsekwencji miesiące planowania, testowania i projektowania są stracone, co wiąże się z dużymi kosztami, zarówno pod względem już wydanych pieniędzy, jak i potencjalnych przyszłych utraconych zarobków. Ceny produktów, podobnie jak różnice kulturowe, wpływają na zachowania konsumentów. Klienci mają własne instynkty wartości produktu. Jeśli polityka cenowa jest sprzeczna z tymi instynktami, produkty są często odrzucane wprost. Jest wiele przykładów. Producenci elektroniki uwielbiają sprzedawać telewizory za 499,95 USD lub 699,79 USD. Czemu? Badania mówią im, że opór konsumentów zaczyna się od 500,00 USD i 700,00 USD w przypadku niektórych modeli. Branża motoryzacyjna stosuje inną strategię cenową. Samochody Ford Taurus mogą być reklamowane w cenie 21 600 USD, ale kiedy

robisz zakupy u dealera, okazuje się, że model dla Ciebie kosztuje ponad 25 000 USD plus podatek. Reklamowana cena jest prawdziwa, ale tylko dla bardzo podstawowego samochodu - bez stereo, klimatyzacji, elektrycznie podnoszonych szyb czy skóry. Są to tak zwane dodatki, opcje dostępne za dodatkową opłatą. Mimo narzekania klientów strategia marketingowa działa. Odwiedzamy dilerów, spodziewając się zapłacić jedną cenę, zakochujemy się w droższym modelu i wychodzimy rozstając się z większą gotówką, niż planowaliśmy. Reklama ma ogromny wpływ na zachowania zakupowe. Każdego dnia przekazy podprogowe pomagają ludziom wybrać colę zamiast pepsi, fordą zamiast toyoty, jedną linię lotniczą nad drugą, miejsca na wakacje, płatki zbożowe, telewizory, wieże stereo, a nawet cementarze. Dobrze zbadana i starannie zaprojektowana reklama jest potężnym narzędziem, gdy wpadnie nam w oko. Kiedy tak się nie dzieje, nasza podświadomość ignoruje przekaz i nie mamy motywacji do kupowania. Granica między udanymi a nieudanymi kampaniami reklamowymi jest często bardzo cienka. Akceptacja produktu jest zatem w dużej mierze zależna od postrzegania przez kierownictwo profilu zakupów na rynku. Nie można podejmować inteligentnych decyzji produktowych dotyczących opakowań, kolorów, kampanii reklamowych i polityki cenowej bez zrozumienia zwyczajów zakupowych na rynku docelowym. Przyjrzyjmy się, jak Sally's Dresses Inc. radzi sobie z tym krokiem.

Sally's Dresses Inc. jest własnością i jest zarządzana przez Sally Johnson. Działalność obejmuje cztery sklepy: trzy w podmiejskich centrach handlowych i jeden w centrum. Sklep w centrum handlowym East Side znajduje się w samym sercu dużej hiszpańskiej społeczności, sklep West End przyciąga lojalną klientelę z kraju, a South End obsługuje wiele społeczności z klasy średniej. Największym wyzwaniem Sally jest dobór stylów w odpowiednich ilościach na każdy z czterech sezonów zakupowych. Przy tak zróżnicowanej klienteli niemożliwe jest pełne wykorzystanie siły nabywczej wszystkich czterech sklepów kupujących jako jeden. Każdy musi być traktowany jako osobny biznes. Przed zakupem sezonowym Sally rozprawdza ankietę, aby zebrać informacje o preferowanym stylu i kolorze na następny sezon. Na każdym targowisku organizuje spotkania śniadaniowe z klientami, aby omówić gusta odzieży, co skutkuje bardzo różnymi listami zakupów dla każdego sklepu. Sally staje przed trudnym wyzwaniem przy tak zróżnicowanych zwyczajach zakupowych klientów. Znaczące różnice w kulturze i klasie wpływają na nawyki zakupowe klienteli Sally. Sprawia, że masowe zakupy stają się niemożliwe, a reklama koszmarem. Ale Sally dobrze zna swój rynek. Każdy sklep traktuje jako odrębną firmę z lokalnym ukierunkowaniem na zakupy i reklamę. W rezultacie odnosi sukcesy!

Strzeż się pożądanego do niesprawdzonych rynków

Rynki o ugruntowanej pozycji reprezentują dzisiejsze przychody. Trzeba je pielęgnować, a firma powinna stawiać sobie tyle celów, ile jest to konieczne do utrzymania ich stabilności. Ważne są również nowe rynki: należy je zbadać w poszukiwaniu przyszłych przychodów. Ale strzeż się. Jeśli twoja uwaga całkowicie przeniesie się z rynków osiągających wyniki na te niesprawdzone, twoje ugruntowane rynki prawdopodobnie ulegną zanikowi, a konkurenci ruszą, by zabić. Jeśli nowe rynki się nie rozkwitną, szkody w Twojej bazie dochodowej są jeszcze większe. Jim Bowes z Classic Shoes ilustruje niebezpieczeństwo.

Classic Shoes prowadzi jeden sklep obuwniczy i skórzany w centrum miasta. Właściciel-kierownik Jim Bowes ocenia sukces sklepu, monitorując dwóch głównych konkurentów. Od momentu otwarcia 10 lat temu Classic osiągnął najwyższy 41-procentowy udział w rynku. Zaniepokojony niedawnym spadkiem udziału w rynku do 37 procent, Jim zaangażował konsultanta ds. marketingu. Cztery dni później konsultant przedstawił wstępny raport stwierdzający, że Jim powinien zmienić praktyki merchandisingowe z tradycyjnych butów męskich na rzecz linii sportowych. Doradztwo stanowiło znaczącą zmianę biznesową i Jim był bardzo zaniepokojony jej wpływem na zysk. Wahanie sprawiło, że porozmawiał z Alem Lawsonem, sąsiadem i bratnią duszą biznesową. Al podkreślił ryzyko związane z

odejściem od produktów, które przez 10 lat cieszyły się takim powodzeniem - mimo że raport konsultanta poparł jego rekomendacje wyższymi marżami i oczekiwaniami zysku dla butów sportowych. Gdy jego bratnia dusza sprzeciwiała się poważnej zmianie i cieszył się dobrą opinią konsultanta, Jim był zdezorientowany. Kiedy skończył studiować raport i jego uzupełniającą analizę, Jim zdecydował się przetestować linię sportową. Podczas jesiennej wyprawy zakupowej pominął tradycyjnych producentów na rzecz linii sportowych, które jego zdaniem dobrze się sprzedawały w mieście, zaopatrując swoje półki w odzież sportową o średniej i wysokiej cenie. W okresie jesienno-zimowym udział Jima w tradycyjnym rynku obuwniczym praktycznie zniknął, podczas gdy sprzedaż obuwia sportowego miała problemy z nadążaniem za nim. Przychody gwałtownie spadły przez całą wiosnę, aż do 30 kwietnia, kiedy firma ujawniła stratę w wysokości 62 000 USD - spadek o 140 000 USD w porównaniu z zyskiem z poprzedniego roku wynoszącym 78 000 USD!

Gdzie Jim się pomylił? Po pierwsze, rynek w śródmieściu to biznesmeni, a nie miłośnicy sportu. Profesjonaliści kupują tradycyjne obuwie w okolicy swojego miejsca pracy. Zawodnicy odzieży sportowej zwykle rozstawiają się w podmiejskich centrach handlowych, blisko wieczornych i weekendowych zajęć sportowych. Sklepy o ograniczonej powierzchni handlowej nie mogą wprowadzać nowych linii bez zabierania miejsca starym, możliwie dochodowym, liniom. Nie oznacza to, że sklepy nigdy nie powinny zapuszczać się w nowe produkty. Powinni i robią to z powodzeniem po zebraniu wiarygodnych informacji o konkurencji i zwyczajów zakupowych na rynku. Gdyby Jim właściwie przeanalizował swój rynek, wiedziałby, dlaczego w centrum nie ma konkurentów w dziedzinie odzieży sportowej. Jego decyzja byłaby zupełnie inna. Być może zachowałby tradycyjne linie w centrum miasta, badając możliwość otwarcia sklepu z odzieżą sportową w strefie podmiejskiej. Jest tu kolejna lekcja. Jim zignorował radę bratniej duszy. Chociaż nie jest niczym niezwykłym, że przywódcy lekceważą rady dotyczące bratnich dusz przeciwko projektom zwierząt domowych, należy to robić ostrożnie. Bratnie dusze nie zawsze mają rację. Równoważenie ich rad z własnym poglądem to delikatna sprawa. Pomocna jest jedna zasada: nigdy nie ignoruj rady bratniej duszy bez wcześniejszego przygotowania pisemnej analizy kosztów i korzyści każdego podejścia. Postępuj zgodnie z logiką obu punktów widzenia. Przeprowadź przez to swoją bratnią duszę. Obaj dojdziecie do właściwego wniosku. Najgorsze, co można zrobić, to zignorować rady bratniej duszy bez dobrze zbadanej, dobrze przemyślanej analizy wpływu. Jeśli nie masz analizy, to tylko twoja opinia przeciwko opinii twojej bratniej duszy. Jeśli właściwa analiza wykaże, że twoja bratnia dusza się myliła, realizuj swoje marzenia. Jeśli wybrałeś bratnią duszę, ponieważ szanujesz jego osąd, potrzeba więcej niż jednego nieporozumienia, aby zniszczyć ten szacunek. A-I Window Washers oferuje nieco inne spojrzenie na nowe rynki i alokację zasobów.

Harley Crawford, prezes i dyrektor generalny A-I Window Washers, przez pięć miesięcy w roku czyścił okna w wysokich budynkach komercyjnych i okna mieszkalne. Harley organizował zarówno kontrakty komercyjne, jak i mieszkaniowe w dwuosobowych zespołach. Przeciętne kontrakty dotyczące wieżowców wymagały dwóch mężczyzn przez trzy dni, podczas gdy zespoły mieszkaniowe wykonywały cztery kontrakty dziennie. Bratnia dusza Ben Shully doradził Harleyowi przeniesienie większej ilości zasobów z kontraktów komercyjnych na mieszkaniowe. Pobieżna analiza Bena skupiała się na wyższych miesięcznych marżach brutto za sprzątnięcie mieszkań. Dla Bena sensowne było wykorzystanie wszystkich zasobów finansowych i ludzkich do dywizji przynoszącej największy zwrot. Harley miał problem z radą Bena. A-I był w branży okien komercyjnych od 15 lat i cieszył się doskonałą reputacją. Całkowite przejście z rynku komercyjnego na bardziej wymagający rynek mieszkaniowy nie wydawało się Harleyowi właściwe, mimo że rada Bena była zwykle słuszna. Postanowił skontaktować się ze swoją księgową Lindą Capshaw. Linda przestudiowała wszystkie aspekty podziałów komercyjnych i mieszkaniowych przed wydaniem rekomendacji. Podczas trzygodzinnej dyskusji zebrali jak najwięcej istotnych danych z księzek i wspomnień Harleya. Po zakończeniu gromadzenia informacji wycofali się

ze szczegółów, aby rozważyć ogólny wpływ różnych sposobów działania. Analiza Lindy jest chłodna i obiektywna. Zatrudniając 10 pełnoetatowych pracowników w operacjach handlowych, Harley generuje wkład netto w wysokości 20 400 USD miesięcznie, 244 800 USD rocznie. A-l obsługuje 34 z 50 wieżowców w okolicy, co stanowi 68 procent rynku. Biznes komercyjny jest stabilny i rentowny. Podział mieszkaniowy ma pewne zalety. Okna nie są czyszczone w okresach sztormowych i zimowych, więc nie ma potrzeby zatrudniania pełnoetatowych zespołów. A przy 35 studentach pracujących w niepełnym wymiarze godzin tylko przez pięć miesięcy w roku, nie ma kosztów świadczeń pracowniczych. Cena rynkowa wynosi 49 USD za dom, przy wkładzie marży brutto 24 USD. 49-procentowa marża brutto na mieszkaniach jest korzystniejsza w porównaniu z 46,2 procentami komercyjnymi. Linda wskazuje na miesięczną marżę brutto w sektorze mieszkaniowym w wysokości 33 600 USD jako motywację Bena do zachęcania wszystkich zasobów do alokacji do tego działu. Ale ona idzie dalej. Ponieważ sektor mieszkaniowy działa przez pięć miesięcy w roku, oddział generuje wkład w wysokości zaledwie 168 000 USD rocznie, w porównaniu z 244 800 USD w sektorze komercyjnym. Wielkość rynku to 10 000 domów w porównaniu do 50 budynków biurowych; udział w rynku wynosi 14 proc., do komercyjnego 68 proc. Linda przygotowała analizę równoważnej działalności mieszkaniowej wymaganej do dopasowania wkładu komercyjnego. Aby wygenerować 244 800 USD wkładu netto z samych mieszkań, Harley musiałby zwiększyć udział w rynku z 14 do 20 procent - z 1400 do 2040 domów w każdym pięciomiesięcznym roku. I to tylko po to, by pokryć istniejący wkład komercyjny, a nie łączną sumę 412 800 dolarów (244 800 + 168 000 dolarów) z działalności komercyjno-mieszkaniowej. Aby osiągnąć łączny wkład, należałoby serwisować o wiele więcej domów. Jeśli prowadzona będzie tylko działalność mieszkaniowa, operacje zostaną zamknięte, a sprzęt odłożony na mokro za dodatkową opłatą. Na domiar złego każdej wiosny trzeba by energicznie kontynuować sprzedaż mieszkań, aby utrzymać ten sam wolumen co w zeszłym roku. Z drugiej strony umowy handlowe są zazwyczaj zawierane na okres trzech lat, co rokrocznie zmniejsza ryzyko rozpoczęcia działalności. Kiedy Harley i Linda zakończyli spotkanie, jego postępowanie było jasne. Utrzymałby dział kontraktów komercyjnych, wyznaczając jednocześnie cele zwiększenia liczby zespołów mieszkaniowych w niepełnym wymiarze godzin w ciągu najbliższych dwóch lat.

Chociaż Harley ma doskonałą bratnią duszę w postaci Bena Shullyego, jego rada nie była słuszna. Reperkusje alokacji zasobów komercyjnych do bardziej ryzykownego działu mieszkaniowego nie zostały właściwie przeanalizowane, dopóki Linda nie została w to zaangażowana. Bez jej analizy rady bratniej duszy, Harley prawdopodobnie pracowałby teraz w branży mycia okien mieszkaniowych, z wyłączeniem reklamy. Zasoby byłyby alokowane na bardziej ryzykowne rynki kosztem ugruntowanych i zyskownych rynków.

PRZEZNACZ ZASOBY TYLKO NA SZANSE POTENCJALNE DO OPTYMALNEJ OSIĄGNIĘCIA CELÓW

Po przydzieleniu zasobów na ugruntowane rynki, zrozumiesz, jakie masz nadwyżki zasobów na nowe przedsięwzięcia. Tylko zasoby finansowe i ludzkie przekraczające te wymagane do utrzymania tradycyjnej dochodowej bazy przychodów są brane pod uwagę jako potencjalne nowe możliwości. Aby podejmować świadome decyzje, ważne jest zrozumienie natury potencjalnych możliwości. Jeśli potencjał tkwi w następnej generacji istniejącej linii produktów, możesz przyjąć stosunkowo niskie ryzyko przydzielenia jej zasobów. Te możliwości zasługują na wysoki priorytet. Szansa to zupełnie nowa linia produktów, prawdopodobnie podejmiesz z nią większe ryzyko. Należy im przypisać niższy priorytet zasobów. Analizy zasobów można przeprowadzić w celu oceny potencjalnego ryzyka, zgodności z istniejącymi produktami, potencjału zysku i prawdopodobieństwa akceptacji rynkowej. Analiza jest po prostu sposobem oceny potencjalnych możliwości, aby zapewnić alokację zasobów w najlepszy możliwy sposób. Niezbędny jest tutaj przykład przypadku, więc spójrzmy, jak Dillman Engineering Ltd. wybiera swoje możliwości uzyskania przychodów.

Dillman Engineering Ltd. oferuje szeroki zakres doradztwa inżynierskiego zarówno klientom z sektora prywatnego, jak i publicznego na całym świecie. Jest to średniej wielkości firma o przychodach 118 mln USD, której klientami są nie tylko firmy krajowe prowadzące działalność budowlaną w krajach drugiego i trzeciego świata, ale także rządy tych krajów. Dla celów planowania klienci są pogrupowani najpierw jako krajowi lub zagraniczni, następnie według kraju prowadzenia działalności, a na końcu według rodzaju zakupionego doradztwa inżynierskiego oraz oczekiwań Dillmana na przyszłe umowy konsultingowe z nimi. W ostatnich latach rośnie liczba krajowych klientów zarządzających budową dróg w Afryce. Tamtejsze rządy zainicjowały politykę gospodarczą budowy dróg zarówno jako usprawnienie transportu, jak i bodziec do zatrudnienia. Zapotrzebowanie na personel Dillmana przekracza obecnie dostępne zasoby, zmuszając do ponownej oceny celów podczas corocznej selekcji. Dylemat stojący przed Dillmanem polega na tym, czy zatrudnić ośmiu dodatkowych inżynierów, czy przyjąć mniej pracy. Dillman wie, że zapotrzebowanie na dodatkowych inżynierów wynikało z tymczasowego wzrostu zapotrzebowania na kontrakty przychodowe. Oczekuje się, że będzie trwać 18 miesięcy, tymczasowe zapotrzebowanie nie wydaje się uzasadniać dodatkowych pracowników. Widoczna jest również pewna ulga w wyniku zmiany harmonogramu decyzji przez wielu klientów. To pozostawia jeszcze dwa projekty do obsadzenia. Dillman posługuje się sprawdzonym modelem, aby zważyć wartość każdego projektu. Po pierwsze, firma prosi menedżerów i inżynierów o określenie kluczowych kryteriów sukcesu biznesowego, czyli tych podstawowych zasad, które muszą być spełnione, aby ich cele zostały osiągnięte. Starszy personel Dillmana został poproszony o wymienienie tych kryteriów podczas ubiegłorocznej selekcji. Co trzeba osiągnąć, aby firma się rozwijała? Podczas zamknięcia dyskutowano o kryteriach, a moderator zachęcał uczestników do negocjowania różnic między nimi i formułowania wspólnych kryteriów sukcesu. Wagi zostały przypisane do każdego kluczowego kryterium sukcesu we względnej wielkości, aby odzwierciedlić ich poziom ważności dla firmy. Kryteria i wagi uzgodnione przez uczestników lockupu obejmowały potencjał zysku, któremu przypisano wagę 10; dostępne umiejętności - 8; relacje z klientami - 10; stymulowanie pracy do wykonania - 4; nowy projekt - 3; koszty do wchłonięcia przez firmę - 6; i ryzyko płatności - 7. Uzbrojony w wagi projektów, Dillman bada każdy projekt. Każdemu kryterium, w każdym projekcie, przypisywana jest osobna ocena, aby odzwierciedlić prognozę liderów firmy dotyczącą wyników projektu. Kierownictwo następnie mnoży wynik każdego kryterium przez odpowiadającą mu wagę ważności, aby uzyskać wynik ważony dla każdego projektu. Całkowite oceny ważone są porównywane między projektami konkurującymi o te same zasoby. W przypadku istniejących niedoborów zasobów Dillmana kierownictwo przygotowało analizę. Wysokie wyniki odzwierciedlają wysokie oceny. Wynik zysku równy 10 oznacza ponadprzeciętne oczekiwany zysk z zadania. Ryzyko płatności jest niskie, jeśli projektowi przypisano wynik 7 z możliwych 7. Wynik 6 za pochłonięty koszt wskazuje, że firma spodziewa się odzyskać wszystkie wydatki związane z projektem. Dostępne umiejętności sugerują, że firma obecnie wykorzystuje kluczowe kompetencje niezbędne do wykonania umowy – i że ta kompetencja jest dostępna. Wynik relacji z klientem równy 10 wskazuje, jak ważne jest sfinalizowanie kontraktu i że jego niedopełnienie wpłynie na przyszłe kontrakty, które mają zostać przyznane firmie przez tego konkretnego klienta. Z drugiej strony niski wynik sugeruje, że odmowa przyjęcia umowy będzie miała niewielki wpływ na przyszłe zyski lub relacje z klientami.

Wysoka ocena dotycząca stymulowania pracy oznacza, że Dillman lubi charakter pracy i przyłoży się do projektu. Nowe oceny projektowe odzwierciedlają wysiłek niezbędny do wymyślenia projektu. Wysoki wynik oznacza, że projekt został dopracowany do perfekcji w innym zadaniu, a ryzyko projektowe i koszty ogólne są mniejsze. Projekt autostrady w Republice Południowej Afryki dał łączny ważony wynik 233, umiarkowany wynik jak na standardy Dillmana. Oczekiwania zysku osiągnęły 50, tylko połowę potencjalnego znaku. Z drugiej strony Dillman ponosiłby jedynie minimalne ryzyko związane z płatnościami i projektami. Przy zaledwie 50 ocenach na 100 możliwych, taksator nie uważał relacji z

klientami za istotną kwestię. Republika Południowej Afryki nie była stałym klientem i żadne przyszłe projekty nie były zagrożone. Gdyby nie było innego wyboru, wynik 233 dla projektu autostrady w RPA byłby atrakcyjny - przynajmniej bardziej niż projekt nawadniania w Monako z wynikiem 156. Monako nie ma takiego samego potencjału zysków, nawet przy wszystkich dostępne zasoby do natychmiastowego wykonania umowy. Na szczęście, jeśli Dillman odmówi licytacji, nie będą zagrożone żadne wrażliwe relacje z klientami, co odzwierciedla wynik 1. Każdy chce wykonać tę stymulującą i wymagającą pracę – wagę emocjonalną. Ryzyko płatności jest wysokie, ponieważ Bank Światowy nie gwarantuje rachunków za postęp. Ogólnie rzecz biorąc, niski zysk połączony z wysokim ryzykiem płatności wskazuje, że ta umowa jest złym wyborem ze względu na ograniczone zasoby. Wynik 314 dla projektu mostu na Wybrzeżu Kości Słoniowej z łatwością czyni go faworytem. Zysk jest powyżej średniej przy niewielkim ryzyku płatności, a przyszłe prace będą zagrożone, jeśli Dillman nie złoży oferty na projekt. Wsparcie dla projektów RPA i Monako polegało na tym, że praca była stymulująca, a nie opłacalna. Osobista stymulacja wyprzedziła sukces firmy dla tych, którzy chcieli licytować te kontrakty. Jednak obiektywny mechanizm alokacji zasobów Dillmana uniemożliwiał mu wybór możliwości osobistych, a nie firmowych korzyści. Narzędzie zarządzania Dillmana można zastosować do większości decyzji dotyczących alokacji zasobów. Jest to również skuteczne w przypadku firmy, której przychody wynoszą, powiedzmy, 500 000 USD, w obliczu decyzji o zakupie mikrokomputera za 4000 USD, samochodu za 8000 USD i wyposażenia biurowego za 5000 USD – ale mająca do wydania tylko 9000 USD. Gdy zostaniesz zmuszony do ustalenia ważności, każdemu wyborowi zawsze zostaną przypisane różne wagi - bez względu na decyzję. Reszta to matematyka – nauka, która całkiem dobrze nadaje się do usuwania niechcianych emocji, często tkwiących w takich decyzjach. Aby zademonstrować wszechstronność formuły, przyjrzyjmy się Carson Sports Shop Inc.

Carson Sports Shop Inc. prowadzi jeden punkt sprzedaży detalicznej w milionowym mieście. Ze sprzedażą na poziomie 8,5 miliona dolarów od 12 lat jest dochodowym przedsiębiorstwem rodzinnym, specjalizującym się w sprzęcie sportowym do hokeja, narciarstwa, piłki nożnej i kolarstwa. Właściciel-menedżer Joe Carson uważa, że wybór odpowiedniego wyposażenia, aby zadowolić nabywców sprzętu, jest najważniejszym czynnikiem sukcesu jego firmy. Zysk w dużej mierze zależy od tego, jak dobrze te potrzeby są przewidywane każdego roku. Joe sam przyznaje, że nie udaje mu się z każdym wyborem akcji. Niezainteresowana publiczność zostawiła go ze sprzętem piłkarskim za 175 000 dolarów w 1982 roku i sprzętem hokejowym o wartości 148 000 dolarów w 1984 roku. To tylko dwa z kosztownych wyroków Joego. Zdenerwowany swoimi błędami, Joe zrewidował swoje podejście do wyboru zapasów wiosną 1985 roku. Zadręczały go statystyki sprzedaży, wpływ pogody, popularność stylów, postrzegana jakość i sezonowe wzorce. Aby uporządkować fakty i stworzyć sensowną korelację między zakupem akcji a zyskiem, Joe przypisał wagę jednemu produktom odnoszącym największe sukcesy, a pięciu najstarszym produktom. Liczby pomiędzy zostały przydzielone według stopni sukcesu sprzedaży. Wszystkie produkty zostały ocenione w ten sposób, aby stworzyć klasy zapasów oparte na sukcesie. „Jeden” produkt magazynowy był całkowitym sukcesem, ponieważ dotarł na czas zgodnie z zapotrzebowaniem klientów, we właściwych ilościach, kolorze, etykiecie i przedziale cenowym, aby zapewnić wyprzedaż w ciągu sezonu. „Dwójki” również były uważane za udane, ale z kilkoma pozostałymi na przyszły sezon. „Trójki” były wciąż mniej pożądane i tak dalej, aż do „piątek”, które obejmowały takie elementy, jak awarie sprzętu piłkarskiego i hokejowego z 1982 i 1984 roku. Kiedy Carson zastosował swoją skalę ocen produktów, odkrył wzór. Zachowania zakupowe klientów były śledzone według trzech głównych kryteriów: etykiet producenta, określonych kolorów i wrażliwości cenowej. Joe zastosował te czynniki motywacji klientów do zakupów zapasów, aby stworzyć zwycięską formułę zakupu zapasów na sezon 1986. Po zakończeniu sezonu przeanalizował wyniki. Ku jego zaskoczeniu średnia liczba pozycji w kategoriach pierwszej i drugiej wzrosła, trójek spadła, a czwórki i piątki zniknęły.

Formuła dopasowująca wybór akcji Joe do zakupów klientów stały się podejściem Carsona do alokacji dostępnych zasobów budujących przychody. Zmniejszając ilość nieudanych zapasów i przydzielając zasoby do bardziej atrakcyjnych zapasów, sprzedaż wzrosła przy niewielkich dodatkowych inwestycjach. Alokowanie dostępnych zasobów tylko na szanse z optymalnym potencjałem jest tak ważny dla wzrostu przychodów, że zasługuje na trzeci przykład. Marble Resources, mała firma naftowo-gazowa, przedstawia nam idealny przykład.

Marble Resources działa z skromnym budżetem z piwnicy swojego prezesa i głównego udziałowca, Jima Browna. Jim, geolog z zawodu, przeszukuje mapy i obszary lądowe w poszukiwaniu obiecujących złóż gazu. Jego wieloletni przyjaciel ze studiów, Hal Brooks, jest czarodziejem finansowym i samozwańczym wiceprezesem finansowym firmy Marble. Ich żony są dobrymi przyjaciółkami i pomagają przedsiębiorcom w miarę możliwości w badaniach, pisaniu na maszynie, składaniu dokumentów i innych obowiązkach. Badania Jima ujawniły ogromną rezerwę możliwości. Gdyby udało mu się z powodzeniem wynegocjować zakup praw do gazu dla tego konkretnego złoża, Marble Resources, po powiązanych z tym wydatkach operacyjnych, przez następne osiem lat zarabiałoby milion dolarów netto rocznie. To była przerwa, na którą czekał Jim. Pojawił się jednak problem z finansowaniem, wkrótce po zidentyfikowaniu okazji. Brakuje środków finansowych, jeśli prawa do odwiertów gazowych zostałyby zakupione za 850 000 USD. Marble mógł pozyskać kapitał inwestycyjny, ale zobowiązania pozostały na wydatki związane z odwiertem na kolejne mniejsze inwestycje. Hal upierał się, że firma nie może sfinansować zarówno istniejących zobowiązań, jak i możliwości odwiertu gazowego. Pary omówiły potencjalne rozwiązania, w tym sprzedaż swoich domów w celu sfinansowania dwóch inwestycji. Żony były przeciwne tej opcji ze względu na ich osobiste bezpieczeństwo. Zanim omówili wszystkie opcje, cała czwórka stała się emocjonalna, a mimo to nie podjęli żadnej decyzji. Jim przeszedł do podstawowej analizy, aby przełamać impas. Wymieniając szczegółowe argumenty handlowe przemawiające za i przeciw finansowaniu zakupu szybu gazowego lub finansowaniu istniejącej działalności, odkrył wspólną wstęgę logiki. Zdefiniował stabilny dochód na 650 000 dolarów rocznie. Na tym poziomie firma osiągnęłaby próg rentowności. Przychód przekraczający 650 000 USD byłby zyskiem – bardziej odpowiednim przewodnikiem dla jego decyzji. Oczekiwania dotyczące przychodów i przepływów pieniężnych zostały następnie przeanalizowane zarówno z istniejącego odwiertu naftowego, jak i z proponowanych odwiertów gazowych. Firma posiadała 18,986 procent szybu naftowego. Odwiert miał wystarczającą historię produkcji i udowodnione niewykorzystane zasoby, aby praktycznie zagwarantować oczekiwany strumień przychodów Marble w wysokości 783 000 USD przez następne pięć lat – oczekiwany zysk w wysokości 133 000 USD rocznie. Zakup szybu gazowego wymaga początkowego ryzyka inwestycyjnego w wysokości 850 000 USD, z wyłączeniem zobowiązań operacyjnych. Oczekiwany dochód Marble wynosi 1 milion dolarów rocznie, co stanowi 12,927% udziału w tej dziedzinie. Kiedy Jim przestudiował ich prognozy, zdał sobie sprawę, że tylko 22 procent może pochodzić ze sprawdzonych studni. Pozostała część została przewidziana przez konsorcjum gazowe, aby pochodzić z odwiertów stopniowych, które nie zostały jeszcze wykonane. Tylko 220 000 lub 22 procent oczekiwanych przychodów było rozsądnie zapewnione. Bilans niósł wysokie ryzyko realizacji. Następnie Jim porównał swoje już opłacony dochód z szybu naftowego w wysokości 783 000 USD rocznie z dochodem w wysokości 220 000 USD, który jeszcze nie został wykupiony, z proponowanych odsetek od szybu gazowego. Marble nie tylko musi sfinansować inwestycję w wysokości 850 000 dolarów, ale konsorcjum zażąda od konsorcjum 12,927% kosztów wywiercenia każdego odwiertu gazu, co stanowi dodatkowe ryzyko kapitałowe. Dla firmy wielkości Marble w początkowej fazie inwestycja w szyb gazowy była poza tolerancją ryzyka. A jeśli odwiert gazowy odniósł ogromny sukces, znacznie zwiększając bogactwo konsorcjum, a Jim nie był jego członkiem? Ta myśl była nie do zniesienia. Lepiej byłoby mieć mniejszy kawałek udanego tortu, aby dostosować się do tolerancji ryzyka, niż wcale. Doprowadziło go to do kompromisu, zmniejszając

swoje oczekiwania. Analizując zobowiązania operacyjne wobec partnerów naftowych, Jim uważał, że Marble może zaryzykować 225 000 dolarów kapitału inwestycyjnego bez narażania całej firmy. Negocjacje z konsorcjum zaowocowały porozumieniem Marble na zakup 3,778% udziałów w złożu gazowym za 225 000 USD.

Analiza alokacji zasobów i tolerancji ryzyka sprawiła, że Jim najpierw zachował 783 tys. Potencjalny dochód z przyszłych odwiertów wstępnych był tam, a całkowity dochód w wysokości 848 000 dolarów z obu dziedzin zrównoważył jego tolerancję na ryzyko z jego pragnieniem większych zysków. Dillman Engineering Ltd., Carson Sports Shop Inc. i Marble Resources pokazują, jak ważne jest przydzielanie dostępnych zasobów do optymalnych możliwości. Chociaż firmy są bardzo różne, wyzwanie związane z alokacją zasobów finansowych i ludzkich jest takie samo. W celu stabilnego wzrostu przychodów liderzy muszą stosować obiektywne mechanizmy, aby dopasować dostępne zasoby do potencjalnych możliwości. Jeśli te mechanizmy nie są wykorzystywane, drastycznie wzrasta ryzyko błędów i niefortunnych decyzji.

WDRAŻAJ PLANY KONTA

Sprzedaż to działalność biznesowa, która sprawdza cierpliwość i dyscyplinę. Obarczona odrzuceniem i żądaniami satysfakcji klientów, może poważnie obciążać makijaż osobisty. Tak bardzo, że wielu liderów zastanawia się, dlaczego sprzedaż zawodowa jest tak atrakcyjna. Jednak gdy zasugerujesz lepsze życie gdzie indziej, odnoszący sukcesy sprzedawca nie usłyszy o tym. Czemu? Ponieważ nic nie zastąpi emocji związanej z zamknięciem sprzedaży. Docieranie do klientów, opracowywanie planów sprzedaży, opracowywanie strategii oraz identyfikowanie produktów i usług, które klient będzie chciał kupić, staje się pośpiechem. Jest porównywany do przygotowania łowców dzikiej zwierzyny do zabicia. Sprzedawcy żyją dla „zimnego połączenia”, pierwszego kontaktu z klientem. Sprzedawcy odnoszący sukcesy określają je jako prezentacje, a nie rozmowy sprzedażowe. W rzeczywistości w ogóle unikają sprzedaży podczas pierwszych spotkań. Czemu? Potencjalni klienci oczekują promocji, a ponieważ nie znają sprzedawcy, nigdy nie będzie im łatwiej powiedzieć „nie”. A jak wiedzą sprzedawcy, którzy odnoszą sukcesy, bardzo trudno jest później zmienić „nie” w „tak”. Tak więc, jako sprzedawca, Twoja pierwsza rozmowa ma charakter wyłącznie społecznościowy, jest to misja rozpoznawcza mająca na celu poznanie zainteresowań klientów, zarówno biznesowych, jak i osobistych. Rób notatki na temat stylu, osobistego makijażu i zainteresowań potencjalnego klienta. Niech minie miesiąc. Potem zadzwoń jeszcze raz - może na lunch. Zwiedzaj jego operacje. Poznaj jego sukcesy i porażki - ale nie próbuj sprzedawać! Podczas tych kilku pierwszych kontaktów po prostu uzyskujesz informacje o kliencie, określając, co klient może być zainteresowany zakupem. Zwiększa to Twoje szanse na sprzedaż na dwa sposoby. Po pierwsze, Twoja wiedza na temat działalności potencjalnego klienta pozwala lepiej zidentyfikować, a następnie zaspokoić jego potrzeby. A wraz ze wzrostem jego znajomości z tobą spada jego odporność na zakupy. Okazując zainteresowanie jego biznesem, pokazujesz, że nie zależy ci tylko na szybkiej sprzedaży. Zamiast tego budujesz relację. Staje się wygodniejszy. A potem sprzedajesz! Możesz dzwonić do potencjalnych klientów wiele razy, zanim poprosisz o zamówienie. Będziesz wiedział, kiedy nadejdzie właściwy czas. Będziesz miał wystarczająco dużo inteligencji, aby dopasować swój produkt do jego potrzeb, twoja pewność siebie będzie najwyższa, a odporność na najniższy. Próba sprzedaży przed tym punktem dramatycznie zwiększa szanse na niepowodzenie. Leison Auto Parts to doskonały przykład sprzedaży relacyjnej.

Leison Auto Parts od piętnastu lat zajmuje się sprzedażą części samochodowych na rynku wtórnym do dużych warsztatów samochodowych. Jego najskuteczniejszy handlowiec, Fred May, sprzedaje o 40 procent więcej niż jego najbliższy rywal. Prezes Leison zachęca Freda do przekazywania sekretów sukcesu innym pracownikom sprzedaży, aby wspierać lepsze wyniki sprzedaży zespołu. Prosi Freda o zorganizowanie seminariów na temat budowania relacji z klientami dla innych sprzedawców. Aby

nauczyć swojej strategii na sukces, Fred przeprowadził resztę personelu sprzedaży przez swój plan sprzedaży na kolejną rozmowę telefoniczną. Mając Jack Motors jako swojego potencjalnego klienta, pokazał im swoje podejście do sprzedaży. Fred dokładnie wyjaśniał każde połączenie, podkreślając, że każdy kolejny kontakt jest zależny od sukcesu poprzedniego. W podejściu Freda każda rozmowa ma mały, możliwy do zrealizowania cel - grę w golfa lub wycieczkę po fabryce - który podniesie relację o szczebel wyżej. Na szczycie drabiny znajduje się oczywiście pożądana sprzedaż. Nie będzie mówił o produktach Leison do czwartego kontaktu. Tylko wtedy będzie miał wystarczającą inteligencję, aby dopasować rozwiązania produktowe do problemów Jack Motors.

Podejście Freda Maya do spersonalizowanych planów sprzedaży czyni go najbardziej udanym sprzedawcą Leison. Planuje każde konto w ten sam sposób - nawet dla stałych klientów. Utrzymywanie istniejących relacji jest tak samo ważne, jak tworzenie nowych. Nie każdy ma umiejętności i osobisty makijaż tak, jak Fred. Wielu sprzedawców ma problemy podczas realizacji planów. Doświadczenie Stevena Astora w Peoples′Drugs pomaga to zrozumieć.

Les Whitby, prezes Peoples′ Drugs, zatrudnia 31 osób, aby osiągnąć sprzedaż w wysokości 28,2 mln USD. Peoples′ obejmuje jedną detaliczną aptekę, dział hurtowy sprzedający leki do innych punktów sprzedaży detalicznej oraz instytucjonalny dział sprzedaży dla szpitali, sił zbrojnych i ośrodków zatrzymań. Derek Lamb, kierownik ds. sprzedaży w sklepach, odpowiada za sprzedaż detaliczną o wartości 6,8 mln USD, Steven Astor sprzedaje hurtowo za 18,4 mln USD, a Carolyn Green osiąga około 3 mln USD sprzedaży instytucjonalnej. Steven obsługuje 42 konta hurtowe - niektóre co trzy dni, inne co tydzień, co miesiąc i co dwa miesiące. Regularne i niezawodne planowanie rozmów sprzedażowych ma kluczowe znaczenie dla jego sukcesu. Dziesięć kont Stevena jest trudnych do zarządzania. Zrędlivi właściciele sklepów i powolni płatnicy rachunków wymagają dodatkowego czasu i delikatnych umiejętności ludzi. Szczególnie jedno konto, Johnson Pharmacy, stwarza szczególne trudności. Lewis Johnson krzyczy na dostawców, aby trzymali ich w ryzach i zniechęcali do swobody cenowej. Steven tak denerwuje Lewisa, że szuka jakiegokolwiek wymówki, by uniknąć konta. Jeśli ma sześć telefonów do wykonania w ciągu dnia, a apteka Johnson jest jedną, zaplanuje to jako ostatni i będzie bardzo starał się skonsumować dzień z pierwszymi pięcioma. Na spotkaniach sprzedażowych Steven zawsze mówi o Johnsonie jako o swoim najtrudniejszym koncie i zasięga porady u innych. Po dwóch i pół miesiącach zwlekania, Steven został wezwany przez prezydenta Peoples Lesa Whitby′ego. Właśnie otrzymał telefon od Johnsona, w którym skarżył się na brak obsługi ze strony Peoples′a. Przedstawiciela nie było na jego terenie od miesięcy. Steven próbował wyjaśnić sytuację Whitby′emu, ale szef był niesympatyczny. Kazał Stevenowi natychmiast zadzwonić lub nie przychodzić jutro. Po drodze Steven nie wiedział, czy ma być zły, czy przestraszony. Kiedy zbliżył się do Johnsona, zdecydował się na gniew. Powiedział Johnsonowi, żeby usiadł i posłuchał, dlaczego każdy dostawca w branży farmaceutycznej go unika. Traktowanie każdego dostawcy tak, jakby go oszukiwało, wywoływało wrogość, poinformował Johnsona, a kiedy go unikali, po prostu się złościł. Jego samego nie byłoby, gdyby nie groźba utraty pracy. Konto było tak nieprzyjemne, powiedział mu Steven, że nie obchodziło go, czy Johnson zadzwonił do Whitby po raz drugi. Johnson wyglądał na zdziwionego, jakby nie zdawał sobie sprawy z krzywdy, jaką spowodowało jego zachowanie. Kiedy się pozbierał, mruknął coś o rozpoczęciu i ich związek się skończył.

Nie zalecam krzyczenia na klientów jako skutecznej techniki sprzedaży. Zdarzają się jednak sytuacje, w których zachowanie siłowe jest najwłaściwszą alternatywą. Steven Astor osiągnął ten punkt z Lewisem Johnsonem. Kiedy został zepchnięty do granic możliwości, uznał, że jego praca nie jest tego warta. Relacja między nim a Johnsonem po prostu musiała się zmienić. Sprzeciwiając się Johnsonowi, Steven zdobył jego szacunek i pomógł mu zrozumieć, jak źle traktował swoich dostawców. Razem odbudowali związek. Dziś Steven nie szuka już wymówek, by unikać Johnsona. Stres nałożony na siebie w pracy w

sprzedaży często objawia się zachowaniem unikania, takim jak u Stevena. Niektórzy ludzie łądzą harmonogramy zadaniami, które lubią robić - wszystko, aby uniknąć presji wywołania sprzedaży. Inni zwołują liczne wewnętrzne spotkania sprzedażowe, aby w kółko omawiać te same plany, aż do momentu, w którym wierzą, że sprzedają po prostu przez zwołanie spotkania. Są też tacy, którzy tworzą listy kontaktów za każdym razem, gdy czują presję, by zadzwonić. Jeszcze inne koncentrują się na sprzedaży do branż, a nie do pojedynczych kont. Osoby z tymi objawami cierpią na panikę sprzedaży. Jeśli jesteś jedną z tych osób, weź głęboki oddech i weź czystą kartkę papieru. Dla każdego konta sprzedaży wypisz dokładne działania, które musisz podjąć, aby osiągnąć pożądany rezultat. Zaplanuj terminy rozmów sprzedażowych – być może w odstępie miesiąca i tyle, ile uznasz za konieczne do osiągnięcia celu. Określ, jakich informacji potrzebujesz od drugiego i kolejnych połączeń. Zostaw pierwszą rozmowę w celach towarzyskich, być może z krótkim opisem swoich osiągnięć i zainteresowań. Pamiętaj, nie sprzedawaj, dopóki nie osiągniesz wysokiego poziomu zaufania, a opór klientów nie będzie niski. Wpadający w panikę może również brakować dyscypliny do kontynuowania działań sprzedażowych po przeprowadzeniu pierwszego połączenia. Wspólne doświadczenia :

* sprzedawcy, którzy zaczynają z wielkim entuzjazmem - robią jedną, może dwie rozmowy sprzedażowe do potencjalnych klientów - potem tracą zainteresowanie. To jest Syndrom Przepięcia Mocy, nazwany ze względu na mocny start i słaby finisz,

* osoby, które same starają się realizować plany sprzedażowe, gdy naprawdę potrzebują do ich realizacji wsparcia i umiejętności innych pracowników. Wiedza o tym, kiedy sprowadzić kawalerię ma kluczowe znaczenie dla pomyślnego wdrożenia,

* tych, którzy sprzedają zbyt dużo i ostatecznie odmawiają klientowi kupowania. Wiedza, kiedy przestać mówić, jest często trudną lekcją dla dotkniętych paniką.

Szczegółowe plany sprzedaży łagodzą te dolegliwości, ponieważ zapewniają mapę drogową, a to z kolei budzi zaufanie. Plany sprzedaży powinny również obejmować bardzo ważny krok, jakim jest skonsultowanie się z bratnią duszą. Jak we wszystkich kęsach, wkład bratniej duszy jest niezbędnym składnikiem sukcesu sprzedaży.