



Piotr Stohnij

Biznes to biznes?

Nasza firma jest specyficzna, a poza tym to jest biznes, tu wszystko działa inaczej, tu się tak nie robi – słyszę niejednokrotnie od menedżerów z organizacji B2B w odpowiedzi na co bardziej innowacyjne pomysły na zwiększenie sprzedaży poprzez marketing. Można by przyjąć to stwierdzenie za dobrą monetę, rozłożyć ręce z bezradności, zaś później zarekomendować jedyne możliwe w tej sytuacji rozwiązanie: stworzenie kolejnej wersji przełomowej oferty... na którą klienci i tak nie będą chcieli nawet spojrzeć. Jak tego uniknąć? Co robić, aby Twoja firma B2B docierała do decydentów szybciej i taniej, a przede wszystkim – przed konkurencją?

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- jak zrozumieć klienta B2B,
- jak efektywnie zarządzać leadami,
- jak zakończyć wojnę między marketingiem i sprzedażą,
- jak zintegrować oba te obszary.

PODRÓŻ KLIENTA

Dyskusja na temat klientów w organizacjach B2B często zaczyna się i kończy na rozmowie o problemach poszczególnych firm, ich budżetach i rozwiązaniach, które można im zaproponować, aby owe problemy zniknęły wraz z budżetem. Nic dziwnego, w końcu chodzi o twarde biznesowe założenia, długoterminowe plany, a przede wszystkim wyniki finansowe. I nie ma w tym nic złego. Jako menedżerowie potrzebujemy jasnych celów, a także kryteriów oceny pracy – naszej i naszych zespołów. Kiedyś

takie podejście wystarczało, dziś wpędza nas w trzy pułapki, których często nawet nie jesteśmy świadomi. Jakież?

Depersonifikacja. Myśląc o klientach w B2B, mamy tendencję do definiowania oferty wartości jedynie na poziomie relacji firma–firma, zaś pomijamy poziom firma–człowiek. Nie chodzi tu o skuteczne zarządzanie tą relacją ze strony handlowca, a o korzyści, jakie dzięki wybraniu Twojej oferty ma nie tylko organizacja, ale i decydent będący jej częścią. Koncentrując się jedynie na pierwszym

elemencie, zapominamy o oczywistym: mianowicie, że po drugiej stronie też jest człowiek – często wątpliwy i niepewny w swoich wyborach, a jednocześnie przeżony wydaniem dużej sumy firmowych pieniędzy – na przykład na system CRM – i odpowiedzialnością z tym związaną. Jeden błąd, a jego przyszłość i zdolność kredytowa staną pod znakiem zapytania.

Wskazówka: szukaj swojego odpowiednika „nobody ever got fired for buying IBM”. Zdefiniuj wskaźniki efektywności, za które dany decydent jest rozliczany, ale także jego punkty bólu. To rzeczy, które utrudniają mu skuteczne działanie, ale nie wpływają bezpośrednio na wyniki firmy. Wskaźnikiem efektywności dyrektora sprzedaży będzie realizacja celów sprzedażowych, za to jego punktem bólu to, że aby pokazać, iż faktycznie je realizuje, musi godzinami siedzieć nad arkuszem kalkulacyjnym. Zatem dużym ułatwieniem byłby system CRM z opcją szybkiego generowania raportów, którymi owy menedżer może pochwalić się przed zarządem.

Niezrozumienie. Ta pułapka bezpośrednio łączy się z poprzednią. Tym moc-

niej, jeśli w danej organizacji nie było wcześniej kultury wnikania w postawy i motywacje klientów. Firmy B2B, podejmując decyzje marketingowe, bazują najczęściej na informacjach z przeszłości oraz wiadomościach pochodzących bezpośrednio od handlowców – jako tych mających unikalny wgląd w potrzeby partnerów biznesowych. Efekt? Powielanie znanych schematów i projektowanie na klientów deficytów własnej organizacji, a w konsekwencji tworzenie rozwiązań dalekich od optymalnej użyteczności.

Wskazówka: użyj wiedzy i narzędzi z B2C, aby poznać klienta. Bardzo mało firm B2B inwestuje adekwatne środki w badania ich klientów – jakościowe i ilościowe. To z kolei skutecznie utrudnia efektywne adresowanie ich wyzwań. Warto czerpać tu inspirację z obszaru konsumenckiego, który bardzo dobrze opanował sztukę poszukiwania odpowiedzi u źródła. Dodatkowo wręcz konieczne jest przyjmowanie optyki konsumenckiej, kiedy myślimy o potrzebach klientów, i... mnożenie naszych założeń razy dwa. Dlaczego? Główny wniosek, jaki nasuwa nam

się po analizie wyników badania Forrester Research „Building The B2B Omni-Channel Commerce Platform Of The Future” to ten, że klienci B2B w sposobie wyboru rozwiązań dla swojej organizacji działają w bardzo podobny sposób jak przy dobrach konsumenckich. W zasadzie nic odkrywczego. Jest jednak jedna różnica – wkładają znacznie więcej energii w etap poszukiwania informacji i mają znacznie wyższe wymagania odnośnie szybkości dostarczenia rozwiązania, jego personalizacji oraz jakości obsługi. Wpływa to w znacznym stopniu także na nasz model sprzedaży, co potwierdzają uczestnicy programu edukacyjnego ICAN Institute dla dyrektorów sprzedaży – ICAN Total Selling™. W końcu dobrze wyedukowany klient to nie łąda wyzwanie dla handlowca, który często wie o produkcie, jak i rozwiązaniach konkurencji znacznie mniej niż jego rozmówca.

Nieobecność. Trzecia pułapka to de facto przyczyna i skutek dwóch poprzednich. Mamy mgliste przekonania o klientach, niepełną wiedzę obfitującą w różne założenia, dlatego jesteśmy tylko w tych kanałach, które znamy, ●

Reklama



Lider wśród narzędzi analityczno-marketingowych opartych o usługę WiFi



Identyfikuj
swoich Klientów



Analizuj
zebrane dane



Motywuj
do aktywności



Zbieraj codzienne
opinie Klientów

Zobacz jak to działa na www.socialwifi.com

ale niekoniecznie w tych, których używają osoby, o jakie nam chodzi. I tu pojawia się kluczowy element całości, czyli strategia omnichannel w B2B. Wiele mówi się w tym kontekście o lejkach sprzedażowych i podróży zakupowej klienta. Niemniej niewiele jest przykładów połączenia obu tych koncepcji w jedną. Organizacje najczęściej skupiają się na zarządzaniu pipeline'em i usprawnianiem procesu sprzedaży, co niewątpliwie jest słusznym priorytetem. Jednak aby klient w ogóle podniósł rękę i wyraził zainteresowanie zakupem, musi pokonać około połowę swojej podróży zakupowej samodzielnie, napotykając w jej trakcie nieprawdziwe lub niepotrzebne informacje, produkty konkurencji i nachalne formy komunikacji marketingowej, a jednocześnie nie znajdując szczegółów, o jakie mu chodzi, w tych miejscach, gdzie by tego chciał.

Wskazówka: stwórz proces pielęgnacji leadów. Do tego właśnie sprowadza się omnichannel w B2B – do dostarczania odpowiednich informacji i motywatorów w odpowiednim czasie i miejscu wybranym przez klienta. To nic innego jak dobrze zaprojektowane rozwiązanie lead nurturing, gdzie na początku celem jest zbudowanie relacji, następnie

zarządzanie wieloma punktami styku, jest ogromne. Złą i dobrą wiadomością jest to, że odpowiedzialność ta będzie się zwiększać. Skoro nasi klienci mają coraz większą potrzebę samoedukacji w procesie zakupowym, oznacza to dla nas trzy rzeczy.

Po pierwsze, konieczność migracji w stronę content marketingu. Musimy dostarczać wiedzę odbiorcom w adekwatnych punktach styku, w atrakcyjny dla nich sposób, tworząc wartość już na poziomie komunikacji marketingowej.

Po drugie, marketing będzie przejmował coraz więcej funkcji sprzedażowych. Skoro klienci niejednokrotnie wiedzą więcej o produktach niż handlowcy, ich miejsce zajmą platformy e-commerce – klasyczna sprzedaż transakcyjna migruje do internetu jako tańszego kanału. Jeśli nasi handlowcy pełnią funkcję tak zwanych gadających broszur, która ogranicza się do ukrywania wstydu wywołanego proaktywną postawą klienta i wspólnego wypełnienia formularza zamówienia, stosowanie takiego modelu działania nie ma żadnego uzasadnienia biznesowego. Zatem wyzwanie omnichannel w B2B to również wyzwanie dla naszego modelu sprzedaży, który musi migrować w kierunku sprzedaży konsultacyjnej, ale także integracji z marketingiem. Ten z kolei

matycznej, personalizowanej komunikacji. To kolejny obok strategii pielęgnowania leadów i content marketingu element infrastruktury omnichannel w B2B.

Czy jednak działy marketingu w B2B są gotowe na wspomniane wyżej wyzwania? Jak potwierdzają uczestnicy programu edukacyjnego ICAN Institute dla ekspertów i dyrektorów marketingu – ICAN Total Marketing™ B2B, rośnie świadomość organizacji B2B w tym zakresie, a także alokowane na ten cel budżety. Niemniej kiedy przyjrzymy się ogólnemu przekrojowi organizacji B2B, to widać przed nimi dużo pracy. W końcu stereotyp działu marketingu – ograniczającego się do drukowania ulotek, stawiania stoisk na targach branżowych i wydającego pieniądze na reklamę, której skuteczności nie potrafi udowodnić – nie wziął się znikąd i ma się dobrze również w rzeczywistości. Zmiana polegająca na przejściu od marketingu jako centrum kosztowego do centrum integrującego biznes, ale też sterującego poniekąd sprzedażą to wręcz herezja dla organizacji zorientowanych silnie sprzedażowo. Przed nimi długa i kręta droga, z której odwrót w najlepszym wypadku oznaczałby wkroczenie na równię pochyłą.

WOJNA SPRZEDAŻY I MARKETINGU

Stwierdzenie, że przyszłość to integracja marketingu i sprzedaży (szczególnie w B2B), brzmi dla obu działów niejednokrotnie złowieszczo. W końcu oznacza to, że od lat pielęgnowany między nimi konflikt musi się zakończyć. Ale skąd on się właściwie bierze?

Kiedy przeanalizujemy badania na temat priorytetów działów marketingu i sprzedaży, które odpowiednio dla danych obszarów realizują cyklicznie CSO Insights i HubSpot, okazuje się, że mamy do czynienia z bardzo dużą spójnością co do wagi poprawiania skuteczności generowania leadów. Świetna wiadomość, prawda? Skoro i dla marketingu, i dla sprzedaży to cel numer jeden, oba działy powinny współpracować, aby wspólnie go osiągnąć, tak? Niestety to jedno ze źródeł konfliktu.

Kiedy przysłuchamy się zarzutom obu obszarów, w skrajnej formie ze strony marketingu usłyszymy: sprzedaż dostaje mnóstwo leadów – z wieloma kontaktuje

Musimy dostarczać wiedzę odbiorcom w adekwatnych punktach styku, w atrakcyjny dla nich sposób, tworząc wartość już na poziomie komunikacji marketingowej.

pomoc w znalezieniu rozwiązania i na końcu wejście na listę dostawców. Łączy się ono z kolei ze strategią treści, w której zaczynamy od tych pomagających zdefiniować problem, przez skupiające się na rekomendowanym rozwiązaniu, a na końcu porównujące daną organizację z konkurencją. Wszystko po to, aby możliwe było przyjęcie optyki H2H (ang. human to human) – w końcu zawsze celem jest dotarcie z naszym komunikatem do innych ludzi, a nie tkwienie w pułapce depersonifikacji.

KLĄTWA WANAMAKERA

W tym kontekście wyzwanie, jakie ma przed sobą marketing B2B, czyli efektyw-

powinien zacząć pełnić funkcję swoistego architekta procesów biznesowych, aby wyposażać wszystkie punkty styku – w tym handlowców – w spójny komunikat.

Po trzecie, potrzeba coraz lepszej analityki i narzędzi raportowania. Jak jednak to osiągnąć, kiedy nad marketingiem dalej ciąży kłątwa Johna Wanamakera, o której słyszał chyba każdy adept tej sztuki? Dla przypomnienia mówi ona, że połowa pieniędzy wydawanych na reklamę jest wyrzucana w błoto. Problem w tym, że nie wiemy, która połowa. Jak odczynić ten urok? Rozwiązaniem jest tu automatyzacja marketingu, czyli marketing wykorzystujący oprogramowanie do zbierania informacji o leadach oraz kierowania do nich auto-

się, kiedy już „wystygną”, a gdy handlowiec zamyka sprzedaż, nic go już nie interesuje, nie „dosprzedaje”. Pewnie dlatego, że nie potrafi. Dlatego najlepiej ich wszystkich zwolnić i dać nam ich budżet. Zaś ze strony sprzedaży można usłyszeć coś takiego: i tak mamy za mało leadów, a te, które do nas trafiają, są bezwartościowe. A w ogóle to dostajemy za mało wiedzy i materiałów o produktach – nawet kiedy o to prosimy! Lepiej zatrudnić nowych handlowców, niż marnować pieniądze na marketing. Widzimy dwie skrajności. Zatem gdybyśmy przeprowadzili badanie sprawdzające, jak marketing i sprzedaż oceniają jakość generowanych leadów, oczekivalibyśmy miażdżącej krytyki ze strony sprzedaży i peanów ze strony marketingu. Kiedy jednak spojrzymy na wyniki badania „What Sales Should REALLY Expect from Marketing Automation” przeprowadzonego przez Gleanster Research, okazuje się, że mamy do czynienia z bardzo podobnymi ocenami generowanych leadów przez oba działy – sprzedaż ocenia je jedynie odrobinę gorzej. Skąd zatem bierze się opisany wyżej dysonans? Są trzy przyczyny takiego stanu rzeczy.

Po pierwsze, firmy nie mają przed oczami spójnej, zrozumiałej i spisanej definicji leada kwalifikowanego. To wniosek płynący z badania „2015 Sales Performance Optimization Benchmark” autorstwa CSO Insights, które pokazało, że ten problem dotyczy blisko 60% przebadanych polskich organizacji. Czyli w gruncie rzeczy to tak, jakby nie miały definicji leada wcale. Stąd bierze się wiele nieporozumień. Marketing mówi, że generuje świetne leady – oceniane według jego kryteriów, często niespójnych z kryteriami sprzedaży.

Po drugie, wiele organizacji nie ma odpowiedniego systemu raportowania sprzedaży i jej atrybucji do działań marketingowych. To utrudnia pokazanie wartości i siły podejmowanych aktywności. Potęguje je również system prowizyjnego wynagradzania handlowców niedostępny dla marketingu. Kwestię przypisania marketingowi części wyników biznesowych oraz wartości generowanej przez sprzedaż rozwiązuje w dużym stopniu wspomniane wcześniej oprogramowanie automatyzacyjne: ra-

portowanie, scoring leady, reguły, alerty i liczenie współczynników konwersji.

Po trzecie, trudnością są napięcia kulturowe. Wskazują je autorzy artykułu „Jak położyć kres wojnie między sprzedażą i marketingiem” – Philip Kotler, Neil Rackham i Suj Krishnaswamy, opublikowanego na łamach „Harvard Business Review Polska”, w którym wymieniają oni wspomniane wyżej napięcia obok napięć ekonomicznych. Oba obszary przyciągają trochę inne typy ludzi. Marketingowcy często mają lepsze wykształcenie formalne, cechuje ich szersze spojrzenie analityczne oraz strategiczne i długoterminowe. Z kolei handlowcy mają lepsze kompetencje budowania relacji, stąd lepiej „czują” klientów, a przede wszystkim swoje krótkoterminowe cele sprzedażowe. Na poziomie tych cech i wartości zaczyna się konflikt, który obniża efektywność całej organizacji.

Trzy opisane wyżej wyzwania na linii relacji marketingu i sprzedaży to kolejny element infrastruktury, który musimy wziąć pod uwagę, kiedy chcemy zbudować strategię omnichannel w B2B. Bez tego główny cel takiego podejścia, czyli spójność w każdym punkcie styku z marką, jest tylko pobożnym życzeniem.

PRZYSTOSOWANIE TO PRZETRWANIE
Podsumowując, omnichannel w B2B to umiejętność odpowiedniego zarządzania leadami i ich pielęgnowania. Kompetencję tę kształtują dobre zrozumienie klientów i poznanie ich ścieżek zakupowych, odpowiednio dobrana strategia content marketingowa wspomagana automatyzacją, obejmująca także sprzedaż, która w wyniku działań marketingu otrzymuje leada przygotowanego do rozpoczęcia procesu sprzedaży.

Przepis na sukces wydaje się jasny. Daleko mu jednak do prostoty. Aby marketing w organizacjach business to business mógł podjąć wyzwanie zmiany i poprowadzić firmę w kierunku omnichannel, sam musi się najpierw zmienić. Będzie to wymagać łączenia różnych perspektyw i ludzi oraz rzadkich kompilacji kompetencji, takich jak szybkość i dokładność lub analityczne i empatyczne podejście. Nie ma jednak innej drogi. Przystosuj się, aby przetrwać – ten darwinizm dotyczy również B2B. W końcu biznes to biznes. ■



PIOTR STOHNIJ

od ponad 7 lat związany z ICAN Institute – wydawcą polskiej edycji „Harvard Business Review”; wcześniej odpowiedzialny za zarządzanie obszarem Corporate Learning, następnie komunikację online, dziś pełni funkcję senior marketing managera, redaktora, konsultanta oraz trenera; ukończył Uniwersytet Warszawski, komentując wpływ mediów społecznościowych na stosunki międzynarodowe; jest również absolwentem prestiżowych programów edukacyjnych na poziomie MBA i licznych szkoleń prowadzonych przez autorytety zarządzania z Polski i ze świata; tworzy strategie obecności firm w internecie, wdraża projekty komunikacyjne i pomaga organizacjom przejść zmianę pokoleniową; jest autorem jednej z pierwszych masowych inicjatyw polskiego Facebooka; działa ponadto jako wiceprezes Fundacji Masculinum oraz członek zarządu Stowarzyszenia HR Generation Next

NAPISZ DO AUTORA:

p.stohnij@hbrp.pl