

POZYSKIWANIE KLIENTA

SPRZEDAŻ NOWEJ GENERACJI, CZYLI JAK POZYSKIWAĆ, UTRZYMYWAĆ I ROZWIJAĆ RELACJE Z KLIENTAMI Z GENERACJI Y I Z



AUTOR: Piotr Stohnij



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

Nadszedł koniec alfabetu, czyli przemodelowanie zasad panujących w biznesie, wywołane przez generacje Y i Z, zamykające pokoleniową wyliczankę. Co to oznacza dla szefów sprzedaży i handlowców, którzy chcieliby zadbać o przyszłość swoich firm i przekonać do nich najmłodszych klientów na rynku?

- ✓ Czym jest uśmiercanie produktu.
- ✓ Czym kierują się przedstawiciele generacji Y i Z, wybierając partnera do współpracy.
- ✓ Jak ważne jest zadbanie o doświadczenia klientów.

Już od ponad dekady prowadzę i analizuję badania z całego świata, dotyczące zmian pokoleniowych w biznesie, które ponadto bezwzględnie weryfikuję w mojej pracy jako menedżer i doradca zarządów. Ich zwieńczeniem i efektem jest książka *Koniec alfabetu*, opowiadająca o tym, jak młode pokolenia przemodelowują biznes. Skupiam się w niej na trzech nierozzerwalnie ze sobą związanych obszarach: personalnym, marketingu i sprzedaży – której to poświęcony jest ten artykuł. Przyjrzymy się w nim w mniejszym stopniu pokoleniu Y, jakie przyszło na świat między 1981 a 1995 r. i zapoczątkowało zmianę podejścia do prowadzenia biznesu. Więcej uwagi poświęcimy z kolei generacji Z, urodzonej między 1996 a 2010 r., stanowiącej zarówno wyzwanie, jak i przyszłość sprzedaży. Refleksja na temat ich postaw i preferencji wiedzie ku sprzedaży nowej generacji. Opiera się ona na czterech związanych ze sobą zjawiskach: uśmierceniu produktu, obarczaniu odpowiedzialnością, cyfryzacji doświadczeń i uspołecznianiu sprzedaży. Co oznaczają one dla Twojego biznesu?

Uśmiercanie produktu

Przeszliśmy długą drogę, odkąd Thomas Alva Edison opatentował fonograf, umożliwiający po raz pierwszy w historii utrwalanie nieuchwytnych dotąd dźwięków. Od tamtej pory zapisywano je na taśmach, płytach winylowych, kasetach magnetofonowych, płytach kompaktowych czy w postaci plików dźwiękowych.

Postęp techniczny sprawiał, że poszczególne nośniki taniały i kiedy wydawało się, że ceny nie mogą już być niższe, pojawiła się innowacja, która podniosła dotychczasowe kotwice zakupowe. Mowa tu o aplikacjach strumieniujących muzykę na żądanie. W konsekwencji

przestaliśmy płacić za konkretny produkt, zaś zaczęliśmy za usługę. Stało się to nowym standardem słuchania muzyki dla pokoleń Y i Z. Zjawisko to rozpowszechniło się też na inne kategorie – od filmów, aż po wypieranie drukarek przez usługi drukowania. To również pierwsze ze zjawisk uśmiercających produkty – zamienianie ich w usługi bazujące na subskrypcji.

Drugie zaś obejmuje dwa elementy przeplatające się ze sobą: wynajmowanie i współdzielenie wypierające własność. Jak dowodzą badania Pew Research Center, przedstawiciele pokolenia Y w Stanach Zjednoczonych są najczęstszymi klientami bibliotek publicznych, przez co te odzyskują nadzieję na przyszłość. Podobne zjawisko można było przed pandemią koronawirusa zaobserwować także w innych krajach rozwiniętych. To oczywiście tylko wycinkowy przykład, ale znamienne, gdyż dotyczy branży, którą cyfryzacja i niskie czytelnictwo miały uśmiercić na dobre, a tymczasem wydaje się, że ma ona przed sobą drugie, długie życie. Stoi za tym postawa przedstawicieli pokoleń Y i Z, które coraz bardziej świadomie podchodzą do wytwarzania dóbr oraz kosztów z tym związanych i wybierają współdzielenie: książek, samochodów, rowerów i innych, zamiast ich posiadania. Z podobnych →

RAMKA 1



Wskazówka

Sprawdź, czy i jak działa rynek wtórny produktów, które oferujesz, oraz zastanów się, czy klienci mogliby wynajmować lub używać ich w ramach miesięcznej subskrypcji.

popobudek, dodatkowo wzmacnianych przez dążenie do elastyczności, decydują się na długoterminowy wynajem. Nie chodzi tylko o nieruchomości, co często spowodowane jest koniecznością wysokiej inwestycji początkowej i brakiem środków na takową, ale również choćby o wszelkie środki lokomocji. W ten sposób z repertuaru możliwości sprzedażowych znikają kolejne produkty zastępowane wynajmem i współdzieleniem.

Obarczenie odpowiedzialnością

Według najnowszych edycji cyklicznego badania Edelman Trust Barometer doświadczamy spadku zaufania do instytucji kształtujących opinię publiczną: mediów, organizacji pozarządowych i polityków. Jedynym obszarem, któremu ufamy, jest biznes, a szczególnie kategoria „mój pracodawca”. Powinno napawać to dumą prezesów, którzy słusznie widzą w tym niższe koszty pozyskiwania, utrzymywania i rozwoju zarówno pracowników, jak i klientów. Jednocześnie wysoki poziom zaufania niesie ze sobą proporcjonalnie wysokie oczekiwanie wzięcia większej odpowiedzialności za życie społeczne, które wprost formułuje się pod adresem firm. Postulat ten wniosło do biznesu pokolenie Y, a wzmocniła i wzbogaciła go o kwestie związane z równością społeczną generacja Z. W praktyce chodzi zarówno o działania mające na celu walkę z przeciążeniem klimatu i wybór bardziej ekologicznych rozwiązań, jak i zabieranie przez marki głosu w kwestiach społecznych.

WSPÓLNOTA WARTOŚCI:



- Coraz mniej skuteczne będą działania oparte na behawioralnym stymulowaniu lojalności, czyli serwowaniu klientom prostych bodźców zakupowych, a istotniejsze stanie się budowanie lojalności światopoglądowej opartej na wspólnotcie wartości.

W konsekwencji na znaczeniu zyska jeszcze bardziej pozycjonowanie marki (czyli jej miejsce na rynku wyznaczone przez wyróżniki, jakimi dysponuje) oraz uzupełnienie go o kwestie związane z odpowiedzialnością społeczną danej firmy.

Weźmy jako przykład tak ważną dla wszystkich kwestię, jak oszczędności. Jak wynika z raportu Credit Suisse „Przyszłość. Teraz. Inwestycje długoterminowe”, wybierając firmę, której powierzy opiekę nad długoterminowymi inwestycjami, pokolenie Y kieruje się kryteriami związanymi z odpowiedzialnością społeczną oraz dbaniem o markę pracodawcy, czyli dowodami etycznego działania organizacji finansowej. Pragmatycznie patrząc, jest to jak najbardziej uzasadnione, gdyż dobre relacje z otoczeniem i pracownikami zwiększają prawdopodobieństwo, że w długim okresie taka organizacja po pierwsze przetrwa, a po drugie – będzie radzić sobie lepiej od konkurencji. Przy czym kryteria te nie będą istotne tylko dla decyzji konsumenckich. Gdy spojrzymy na wyniki badań Merit, dotyczące oddziaływania osób z pokolenia Y na procesy zakupowe w Stanach Zjednoczonych, okaże się, że mają one wpływ lub są wyłącznymi decydentami już w 70% przypadków, gdy ich firma zamierza dokonać zakupu. Ponadto w 80% decyzji biorą one pod uwagę reputację swojego kontrahenta – czy dba o środowisko, jak wspiera społeczność, na których się opiera, i jak

RAMKA 2



Wskazówka

Zadbaj o wizerunek Twojej firmy jako pracodawcy oraz zastanów się, jakie spójne z marką inicjatywy wnoszące wartość dla społeczeństwa moglibyście wbudować w swój biznes i przy okazji choćby odrobinę zmienić świat na lepsze.

traktuje pracowników – czyli w praktyce, czy działa etycznie i odpowiedzialnie. W Europie dane te wyglądają bardzo podobnie.

Cyfryzacja doświadczeń

Jak pokazało jedno z badań przeprowadzonych przez Edelman Intelligence, już przed pandemią koronawirusa osoby z generacji Z w Polsce spędzały odrobinę więcej czasu ze smartfonem w rękę niż na świeżym powietrzu. W związku ze zdalną edukacją i zdalną pracą proporcje między jednym i drugim zapewne jeszcze bardziej się zachwiały. Jednocześnie zaobserwowaliśmy znaczny wzrost siły sprzedaży w kanale e-commerce'owym, który stał się dla wielu firm jedyną alternatywą dla działań prowadzonych przed pandemią. I choć wiele z nich cieszyło się, że dzięki temu przeżyło, to wzmocniło to kursu cyfryzacji, będącej swoistym spełnieniem marzeń najmłodszych generacji.

Niestety, niesie to ze sobą również niekoniecznie pożądane skutki. Najważniejszym z nich jest to, że firmy funkcjonujące coraz sprawniej w cyfrowej warstwie rzeczywistości w dużej mierze skazują się na odzieranie swojej oferty z oczywistych wcześniej wyróżników, jak np. atrakcyjnej lokalizacji, dobrej atmosfery, znakomitej obsługi itp. Elektroniczna sprzedaż nie tylko ułatwia klientom znalezienie ofert oraz porównanie ich, ale też koncentruje ich uwagę na cenie, skoro inne elementy propozycji nie są już tak istotne. Dlatego też jednym ze sposobów na stworzenie wartości wykraczającej poza sam algorytm rządzący sprzedażą, jest zadbanie o doświadczenie klientów. Co to jednak właściwie oznacza i jak przekuć to efemeryczne i często nadużywane obecnie w marketingu oraz sprzedaży słowo w czyn?

Należy zacząć od odpowiedzi na pytanie, czym właściwie jest doświadczenie. Czy mówiąc o nim, mamy na myśli doznania? A może generowanie określonych emocji albo refleksji? Chodzi o to, by klienci po prostu byli zadowoleni, a jeśli tak – to jak bardzo. Niełatwo zadbać o coś tak trudnego w zarządzaniu, co dodatkowo staje się dziś tak istotne. Dlatego w praktyce proponuję skupić się na czymś, na co mamy wpływ. Jeden z najwybitniejszych mitografów, Joseph Campbell, zwracał uwagę, że doświadczenie zachodzi w określonym czasie i miejscu. Stąd też na tych dwóch elementach powinniśmy się skupić, aby pośrednio wpłynąć na jakość interakcji z klientami. Pokolenia Y i Z mają tu dość jasne preferencje. Szczególnie młodsze nigdy nie musiało na cokolwiek czekać, dlatego jeśli chodzi o wymiar czasu, to powinniśmy zadbać zarówno o natychmiastowość dostępu do oferty i tego, co się za nią kryje, jak i o optymalny okres korzystania z danego dobra. Jeśli chodzi o miejsce, to najczęstszym będzie smartfon, ale nie chodzi tylko o posiadanie własnej aplikacji czy dostosowanej do urządzeń mobilnych witryny, lecz raczej o odpowiedź na pytanie, jak ➔



nasza firma chce się zachowywać w tej przestrzeni, co proponować, a przede wszystkim, jak umiejętnie spersonalizować ją dla konkretnej osoby, jednocześnie nie tworząc dysonansu między różnymi punktami styku. Dlatego w praktyce postulat zadbania o doświadczenia klientów będzie prowadził do dążenia do spójności w poszczególnych kanałach marketingowych i sprzedażowych oraz ściślejszej koordynacji i często integracji działań obu tych obszarów.

RAMKA 3

**Wskazówka**

Przemyśl, jakie wyróżniki stracisz w związku z cyfryzacją sprzedaży i jak możesz zmniejszyć uszczerbki dzięki zadbaniu o czas i miejsce, w którym zachodzą doświadczenia klientów, oraz jak w związku z tym zadbać o spójność działań marketingowych i sprzedażowych w różnych punktach styku.

Uspołecznianie sprzedaży

Można się mocno pomylić, uznając, że cyfryzacja doświadczeń oznaczać będzie zmniejszenie potrzeb związanych z nawiązywaniem i podtrzymywaniem relacji – wręcz przeciwnie. W sferze społecznej to szczególnie widoczne u osób z generacji Z, które akcentują te kwestie w większości analizowanych przeze mnie badań. Z kolei w wymiarze biznesowym wagę czynnika ludzkiego można dostrzec w interakcjach z osobami z pokolenia Y, które intensywnie używają sieci społecznych zarówno do realizacji swoich celów, jak i pomocy innym. Dlatego czwartym ze zjawisk, określających standard sprzedaży nowej generacji, jest prawdziwy *social selling*. Ponownie warto się jednak zastanowić, co ten angielski termin właściwie oznacza.

Chyba każdy dziś mówi, że robi *social selling*, niewielu jednak robi go dobrze, a już tylko garstka naprawdę wie, co robi. Często wrzuca się go do wspólnego worka z reklamą emitowaną w mediach społecznościowych – w przypadku większości biznesów zupełnie niesłusznie. W praktyce chodzi jednak o coś subtelniejszego, a mianowicie o wykorzystywanie sieci społecznych odzwierciedlonych na portalach

profesjonalnych do tego, by realizować kluczowe z perspektywy sprzedaży zadania, takie jak:

- ▶ dbanie o reputację swojej firmy oraz handlowców ją reprezentujących;
- ▶ informowanie na bieżąco obecnych klientów o nowościach w ofercie;
- ▶ pozyskiwanie rekomendacji;
- ▶ dowiadywanie się o pozycji decydentów w procesach zakupowych;
- ▶ kwalifikowanie zdobytych leadów;
- ▶ kontaktowanie się z osobami spełniającymi kryteria dopasowania do profilu idealnego klienta;
- ▶ edukowanie rynku o dostępnych rozwiązaniach i przykładach ich wdrożeń.

Są to zatem o wiele bardziej złożone oraz pożyteczne sekwencje działań, dzięki którym udaje się generować autentyczną wartość w relacjach oraz w konsekwencji w procesach sprzedaży.

RAMKA 4

**Wskazówka**

Nauč się i swoją firmę prawdziwej sprzedaży społecznościowej, opartej na tworzeniu wartości dla osób będących w sieci powiązań z daną organizacją.

Sprzedaż nowej generacji

Nie bez powodu powyższe postulaty budzą wśród zarządzających niepokój wywołany coraz pilniejszą potrzebą zmiany. W końcu nowe pokolenia wymagają sprzedaży nowej generacji. Takiej, która nie boi się uśmiercenia produktu w dotychczas znanej formie. Takiej, która bierze odpowiedzialność za to, co robi dana organizacja. Takiej, która świetnie porusza się zarówno w cyfrowej warstwie rzeczywistości, jak i w sieciach społecznych, jakie tworzą jej obecni i przyszli klienci. Niewiele jest dziś na rynku zespołów handlowych gotowych podjąć takie wyzwanie i niewiele faktycznie w najbliższym czasie je podejmie, a wszystko przez coś dość oczywistego. Jednym z na pierwszy rzut oka prostszych, zaś na drugi już nie takim prostym wnioskiem z moich badań jest to, że najważniejszą przeszkodą w transformacji pokoleniowej w biznesie jest opór przed zmianą, którego przezwyciężenia życzę Ci w pracy dla Twojej organizacji. ■



Piotr Stohnij

Ekspert w zakresie nowego marketingu i zmian pokoleniowych w biznesie. W tych obszarach prowadzi badania, doradza, szkoli oraz zarządza działaniami firm swoich klientów. Zrealizował wiele projektów strategicznych dla organizacji z kilkunastu branż, w tym dla tak wymagających, jak spożywcza, środków ochrony indywidualnej, zdrowia, wydawnicza czy budowlana. Napisał też *Koniec alfabetu*, pierwszą polską książkę poświęconą zmianie pokoleniowej w biznesie. Więcej o autorze na www.pstohnij.pl

NAPISZ DO AUTORA:

piotr@stohnij.pl