

Autor: Marek Skala

Tytuł: PR wspierające sprzedaż

To, że public relations zarządza informacją wiedzą wszyscy handlowcy. To przecież w promotion-mix sąsiad sprzedaży bezpośrednio i promocji sprzedaży. Jednak zbyt wielu szefów marketingu i prezesów widzi w PR wyłącznie informację medialną. Radzę słuchać Philipa Kotlera. Tego dzisiejszego, nie zaś sprzed 30 lat. Zbieżność jego dzisiejszych poglądów z rewolucyjnym Jackiem Troutem jest może zaskakująca, ale przede wszystkim kształcąca.

Prowadząc szkolenia zespołów handlowców i reprezentantów handlowych stale szukam nowych, skuteczniejszych możliwości dla moich klientów. Ten tekst jest kolejną propozycją. Chciałbym uniknąć w nim stwierdzeń oczywistych. Wizerunek firmy w oczach specyficznej, ale najważniejszej publiczności – wśród klientów - tworzą nie tylko klasyczne działania PR. Tworzy je przede wszystkim strumień informacji dotyczący samego procesu sprzedaży: od kontaktów telefonicznych i mailowych, poprzez samą sprzedaż i działania posprzedażowe. Ten właśnie strumień informacji wokół sprzedaży jest czynnikiem najmocniej kreującym wizerunek wśród klientów. Oni doświadczają efektów rynkowego postępowania firmy mocniej niż efektów np. publikacji prasowych. Jednak rozważania dotyczące wyglądu, zachowania, rzetelności sprzedawców czy reprezentantów dla wizerunku firmy i w konsekwencji dla sprzedaży byłyby tu zbyt oczywiste.

Dlatego chcę postawić i udowodnić dwie subtezy:

1. PR jest jedynym działem firmy, który widzi firmę całościowo i ma strukturalne możliwości wsparcia sprzedaży rozumianej jako proces wieloletni, nie zaś sezonowy. Nawet dział finansów widzi firmę jako zbiór odrębnych ośrodków realizacji odrębnych budżetów.
2. Przepływ informacji i kreowany dzięki niemu wizerunek zależy od wzajemnego wpływu czynników racjonalnych i emocjonalnych w relacjach klient – firma.

Obie subtezy prowadzą do tezy głównej: ***: nawet wyrafinowane techniki agresywnej sprzedaży niewiele pomogą, jeśli ludzie nie wiedzą dlaczego właściwie mają TO kupić. Sprzedaż jest bowiem finalnym aktem skutecznego wizerunku kreowanego przez firmę.***

Przed praktyką - trochę teorii

W pierwszych publikacjach Kotlera public relations nie ma specjalnie wysokich notowań. Wręcz pomija on pierwotne funkcje PR rozumianego kiedyś jako rozgłos medialny, a zaleca to narzędzie firmom pod nazwą „marketingowe public relations”. Nawet w wielokrotnie uaktualnionym, a pierwszym przetłumaczonym na polski najważniejszym podręczniku Kotlera, mimo bardzo współczesnych przykładów (m.in. kampania I♥NY), PR liczy się gdy wspiera marketingowe cele firmy. Możemy powiedzieć, że dziś Kotler nie zmienił zdania, choć je rozszerzył. Już nie tylko cele marketingowe, lecz strategiczna realizacja celów całej firmy jest celem wspieranym przez PR. Philip Kotler mówił mi kiedyś, jak bardzo jest zaskoczony, że tak kurczowo w wielu miejscach na świecie ludzie trzymają się jego dawnych teorii. „Przecież świat się zmienił i dziś obok 4 tradycyjnych P jest ogromne nowe – opinia

publiczna – mówił Kotler. *Dziś każdy potrafi wyprodukować, sukces osiąga ten, kto potrafi przekonać opinię publiczną do swojego produktu*”. Jeśli przyjrzeć się nawet tradycyjnemu ujęciu promotion-mix (z reklamą, PR i działaniami okołosprzedażowymi) to wyraźnie widać, że ich celem jest perswazyjne informowanie rynku, a w konsekwencji wykreowanie wizerunku firmy/produktu skuteczniejszego niż wizerunek konkurencji. Skuteczniejszego, czyli przekładalnego na sprzedaż. Jak widać niewiele odbiega to także od filozofii Jacka Trouta – odróżnij się lub zgiń. W efekcie, czy Kotler, czy Trout mówią w obszarze zainteresowań tego tekstu to samo – sprzedaż i sukces zależą od skutecznego wizerunku.

Sprzedawanie a wizerunek

Jedną z najciekawszych definicji wizerunku to „rozedrgana mozaika w głowie klienta”. Oznacza to m.in., że wizerunek nie jest stabilny w czasie, że zależy od wielu elementów, że trzeba go stale wzmacniać, bronić przed kontrwizerunkami firm konkurencyjnych, itd. Tworzy ją oczywiście wiele elementów i co może się wydawać dziwne – najmniejszy w tym udział ma PR! Oczywiście ten widziany tradycyjnie PR, ograniczany niemal wyłącznie do relacji medialnych. Jest to zgodne ze zrozumieniem wzoru, według którego *wizerunek firmy = jej wygląd (design) + to co mówi o sobie (komunikacja) + jej rynkowe działanie*. Interpretując ten wzór w kontekście różnych publiczności nie sposób zauważyć, że niektóre, odległe od firmy publiczności kierują się jej wyglądem, czasem komunikacją. Np.

wizerunek firmy/produktu w oczach ogółu klientów znacznie mocniej tworzą reklamy niż teksty prasowe. Jednak w oczach klientów (obecnych i potencjalnych) konkretnej firmy wizerunek tworzy się poprzez osobiste doświadczenia i kontakt z firmą. Klient źle potraktowany buduje wizerunek na własnych emocjach, nie zaś na reklamie czy akcjach promocyjnych.

Skąd dział PR w sprzedaży?

Subteza 1. PR jest jedynym działem firmy, który widzi firmę całościowo i ma strukturalne możliwości wsparcia sprzedaży rozumianej jako proces wieloletni, nie zaś sezonowy.

Dowodów jest kilka. Główny to zrozumienie, że technologicznie zazwyczaj mamy do zaoferowania produkt podobny do kilku innych, konkurencyjnych. Elektronika, leki OTC, ubrania, proszki czy margaryny technologicznie są takie same. Różni je jedynie wizerunek marki produktu lub firmy w oczach klientów. Oto kilka dodatkowych spostrzeżeń:

1. Reklama i promocja są zazwyczaj jednorazowe, realizowane w ramach konkretnej kampanii i mają przynieść wzrost sprzedaży w konkretnym czasie. Stąd zgubna czasem skłonność do obiektywnie ciekawych pomysłów, ale łamiących dotychczasowy wizerunek firmy/produktu w oczach klienta. Książki Trouta są pełne takich zgubnych przykładów.

2. Celem działania zespołów sprzedażowych jest poziom sprzedaży osiągnięty w określonym (np. kwartał) czasie. Stąd szybkość w pracy i pomijanie innych, mniej ważnych elementów, a to jest wrogiem dobrych relacji. Są oczywiście sytuacje (np. gwałtowny rozwój rynku) kiedy rynek zdobywamy szybkością, ale później bez budowania trwałych relacji z klientem trudno go utrzymać. PR tym właśnie się zajmuje.

Model relacji polaryzowanych – „trzeciego człowieka”

Subteza 2. Przepływ informacji i kreowany dzięki niemu wizerunek zależy od wzajemnego wpływu czynników racjonalnych i emocjonalnych w relacjach klient – firma.

Model ten, jak każdy model nie opisuje całościowo procesu sprzedaży a zajmuje się jedynie tą częścią, w której związkiem PR i sprzedaży można zarządzać. By zobaczyć jak model działa przyjmijmy kilka założeń:

1. Zarówno klientem jak i sprzedającym kierują czynniki racjonalne i emocjonalne.
2. Związek pomiędzy sprzedawcą i klientem można spersonifikować, traktując relacje ich łączące jako „trzecią osobę” – kierująca się racjonalnością i emocjami.
3. Zarządzać można właśnie tą relacją – „trzecim człowiekiem”, nie zaś samym klientem czy samym sprzedawcą. Zarządzać poprzez PR.

Kilka uwag, które założenia te uwiarygodnią. Nawet w marketach, gdzie relacje pomiędzy klientem i sprzedawcą wydają się być minimalne, są one obok cen, oferty i dogodności dojazdowych bardzo ważnym czynnikiem. Klienci mówią: „w markecie X lubię kupować, w markecie Y nie lubię”. Czynniki emocjonalne odgrywają i tu znaczną rolę.

Także na rynkach inwestycyjnych, w procesach sprzedaży ofertowej czy przetargowej czynniki emocjonalne grają znaczną rolę. Mówią o tym i kupujący i sprzedający tak nieemocjonalne produkty jak maszyny czy ciągi inwestycyjne. Tu znacznie mocniej, dzięki długotrwałym rozmowom i wielokrotnym spotkaniom dochodzi do rozwiązań emocjonalnych. I ma to znacznie większą wagę niż w jednorazowych aktach zakupów spontanicznych na rynku konsumpcyjnym. Stąd model ten może posłużyć do pewnych analiz i co ważniejsze – do zrozumienia swojej sytuacji na rynku.

Jak działa ten model?

Pomiędzy klientem i sprzedawcą istnieje pewna relacja, którą opisujemy jako „trzeciego człowieka” – specyficzny twór, którego zachowanie (w rzeczywistości wykonywane raz przez sprzedawcę, raz przez kupującego) obserwujemy w czasie procesu sprzedaży. Bardziej interesują nas jednak sytuacje pokazujące jak układają się te relacje, czyli jak zachowuje się ta „trzecia osoba” w czasie prosperity i w czasie recesji na rynku. Mówimy tu już dla uproszczenia wyłącznie o tym co dzieje się pomiędzy sprzedawcą i klientem, czyli z tym „trzecim człowiekiem”. Oczywiście składa się „on” z decyzji i emocji i sprzedawcy i klienta i okoliczności rynkowych.

Rozwijający się rynek powoduje, że decyzje racjonalne kierują się ku górze, podejmuje się większe zobowiązania, oferuje wiele promocji, przyciąga dyskontami, konkursami, nagrodami. Sprzedawcy są otwarci wobec propozycji klientów, akceptują nawet ich potknięcia, załatwiają reklamacje, nie naciskają w sprawie płatności. To powoduje, że zbiór czynników emocjonalnych się polaryzuje i emocje pozytywne biorą górę. Przedstawiciel handlowy jest miłym gościem w hurtowni i sklepie, dominuje serdeczność, a klienci kupują chętnie i dużo. Rynek rośnie.

Ryzyko: nadmierne zakupy hurtowników i sklepów, powstają zapasy, nadmierne inwestycje, wysokie kredyty.

Recesyjny rynek działa odmiennie. Racjonalne decyzje to ograniczanie promocji, ograniczanie zamówień, mniej okazji do konkursów i promocji, ostre wymagania płatności. To bardzo szybko powoduje polaryzację dipololi emocjonalnych na przeciwne. „Trzeci człowiek” staje się podejrzliwy, niesympatyczny, unika kontaktu, ujawnia skłonności do oszustwa. Hurtownik zamawia mniej, przedstawiciel handlowy wymusza większe

zamówienia, sprzedawcy stają się agresywniejsi, klienci wstrzymują się, kupują rzadziej i mniej. Rynek się kurczy.

Ryzyko: zburzenie dotychczasowych relacji, sprzedaż za wszelką cenę, wojny cenowe, zrywanie sojuszy kupieckich.

Powyższe zjawiska są dostrzegane i oczywiste niemal dla wszystkich uczestników rynku. Jednak co bardzo zaskakujące rzadko kiedy się nimi świadomie zarządza.

Jak zarobić na modelu relacji polaryzowanych?

Po pierwsze zrozumieć swojego „trzeciego człowieka”, czyli relacje jakie łączą Twoją firmę z Twoimi klientami. Dokładnie go opisać. Zrozumieć jaki jest obecnie stan tego „trzeciego człowieka”, jakie główne czynniki racjonalne nim kierują i jakie emocje to w nim budzi.

Po drugie, zrozumieć, że nadmierne: entuzjazm rynkowy i pesymizm rynkowy to emocje grożące osłabieniem i zerwaniem relacji. Oznacza to w najlepszym wypadku zniknięcie „trzeciego człowieka”, bo może być gorzej – stanie się on wrogiem, który przechodząc do konkurencji będzie nam szkodził.

Po trzecie nauczyć się zarządzać „trzecim człowiekiem” za pomocą informacji. Każda decyzja z obszaru racjonalnego wymaga odpowiedniej formy komunikacji, by reakcje emocjonalne nie były skrajne. Inaczej „trzeci człowiek” będzie się zachowywał jak dziecko, wpadając ze skrajności w skrajność.

W efekcie udowodniliśmy tezę główną – **sprzedaż rzeczywiście jest finalnym aktem skutecznego wizerunku kreowanego przez firmę**. Wizerunku, który jest budowany dobrą, racjonalną i wspartą pozytywnymi emocjami relacją firmy z klientem. Można to było zrobić prościej. Do najbardziej kultowych pubów i klubów muzycznych w Polsce należą te, które nie reklamują się, a wręcz zamykają wprowadzając system stałych kart klubowych. I te, miejsca kultowe i pożądane, które nie mają nawet nazwy i szyldu na zewnątrz. Szyld, nazwę i wierność klienci noszą we własnych głowach, co w PR nazywamy właśnie wizerunkiem. CBDO - co było do okazania.

Case IBM Credit Corporation (1)

Korporacja IBM zajmująca się kredytową sprzedażą komputerów, oprogramowania i usług jest dziś tak duża, że mieściłaby się jako odrębna firma na liście 100 największych firm usługowych "Fortune. Organizacja pracy firmy IBM Credit Co. polegała na telefonicznym przyjmowaniu wniosków kredytowych (14 stanowisk) w siedzibie firmy w Old Greenwich (Connecticut), opracowywaniu ich, a następnie udzielaniu, lub nie, kredytu. Zgłaszającymi wnioski byli zarówno klienci, jak i salony i działy sprzedaży IBM.

Proces rozpoczynał się w sali konferencyjnej, gdzie owych 14 pracowników sporządzało wstępne wnioski kredytowe. Wnioski te przekazywano do działu kredytów. Następowo tu komputerowe sprawdzanie wiarygodności kredytowej pożyczkobiorcy, a następnie sprawę przekazywano do działu postępowania handlowego. W tym dziale, w innym systemie komputerowym, dokonywano oceny wniosku, oraz modyfikacji standardowych warunków kredytowania według wskazówek klienta, o ile jego pozycja, wiarygodność, oraz interes IBM na to pozwalały. Po ustaleniu warunków, dział cen, dysponujący własnym systemem komputerowym, wyliczał oprocentowanie i transze spłat. Gotowa decyzja trafiała do administratora, który pisał list przewodni do dokumentów i wysyłał je klientowi za pośrednictwem Federal Express.

Informacja do działu PR trafia po tym jak miejscowa prasa opisuje niezadowolone klientów, którzy w trakcie trwającej ok. 6 dni roboczych (a bywa w efekcie, że i do 2 tygodni) nie mogą się dowiedzieć na jakim etapie są ich wnioski, jakie i czy w ogóle mają szanse.

Na wniosek działu PR, w celu uniknięcia publicznego dyskusowania niekompetencji informacyjnej w IBM dokonano pierwszej korekty sposobu pracy. Wprowadzono stanowisko kontrolera, czyli osoby, do której wniosek wracał po opuszczeniu każdego z działów. Dzięki temu problem został rozwiązany, gdyż w każdej chwili można było uzyskać informację o stanie sprawy.

Sprawa została załatwiona, nie pojawiały się już żadne teksty w prasie. Wydłużyło to jednak sposób pracy o kolejny dzień, na co zaczęli, a właściwie nadal skarżyli się sprzedawcy IBM. Klienci bowiem, pomimo złożenia zapytania kredytowego rezygnowali z zakupu, często odchodząc do konkurencji, lub znajdując inne tańsze sposoby zakupu.

Czy dział PR rozwiązał problem IBM Credit Corp. czy jedynie własnego działu (notki prasowe zniknęły!)?

Jak było w IBM Credit Co. naprawdę? (2)

Dział PR tak naprawdę nie interesował się tym, to sprzedawcy (historia nie mówi nic o prasie) upominali się aby coś z tym zrobić. Klienci bowiem, choć już wiedzieli na jakim etapie jest ich wniosek, nadal uciekali zniechęceni długim oczekiwaniem, albo znajdowali w międzyczasie inne, korzystniejsze sposoby realizacji swoich potrzeb.

Po burzy mózgów postanowiono sprawdzić ile trwa merytoryczne załatwienie tego wniosku w rzeczywistości. Okazało się, że po półtorej godzinie marszu przez piętra z wnioskiem w ręce, sprawa była już załatwiona. Pozostałe 7 dni to oczekiwanie wniosku na swoją kolej u

poszczególnych urzędników, oraz kolejne przygotowanie do przesłania na następne piętro. Wprowadzono więc tzw. generalistów, czyli ludzi zajmujących się wnioskiem od początku do końca. Taki “projektant kontraktu” wsparty jednolitym systemem komputerowym wykonywał całą pracę w maksymalnie 4 godziny. W wyjątkowych wypadkach, wymagających trudnych decyzji korzystano z umiejętności specjalistów, którzy pojawiali się na stanowisku wymagającym pomocy. W efekcie zamiast 7 dni, sprawa trwała 4 godziny, czyli 14 razy krócej. Efektem było ... 100 krotne zwiększenie obrotów.

Jakie związki pomiędzy PR i sprzedażą budują wizerunek w oczach klientów? Czy dział PR naprawdę rozwiązał problem IBM Credit Co., czy jedynie problem działu PR tej firmy? Dlaczego jeśli czas operacji zmniejszył się o 14 razy to obroty wzrosły aż o 100 razy? Co buduje wizerunek firmy w oczach klientów, jakie elementy go budują? W czym leżał naprawdę problem? Czy powinien go rozwiązywać dział PR? Jaki powinien być umocowany dział PR, aby mieć wpływ na sprawy tego typu?

Case na podstawie „Reengineering w przedsiębiorstwie” – M.Hammer, J. Champy.