

dr Dariusz Świerk:

# Sekret Deminga

**czyli trzy najskuteczniejsze sposoby  
podniesienia sprzedaży w Twojej firmie  
nawet o kilkadziesiąt procent rocznie.**

Tysiące dyrektorów marketingu i sprzedaży, tysiące właścicieli firm jak Polska długa i szeroka zadaje sobie codziennie pytanie w jaki sposób można podnieść sprzedaż ich produktów.

Codziennie borykają się z licznymi, poważnymi problemami:

- Klienci kupują mniej i jakby niechętnie. Nie ma mowy o lojalności.
- Marginesy zysku kurczą się coraz bardziej.
- Sprzedaż utknęła w miejscu lub zaczyna spadać.
- Konkurencja uruchamia coraz bardziej agresywne kampanie.

Co zrobić aby nie tylko utrzymać ale jeszcze zdecydowanie powiększyć sprzedaż?

### ***Dobry sposób na rozwój sprzedaży istnieje i jego zrozumienie nie powinno nastroczać problemu***

Tymczasem taki „cudowny” sposób istnieje i zaraz opiszę go ze wszystkimi szczegółami. Warto abyś Czytelniku na chwile odłożył wszelkie inne zajęcia, tak aby poświęcić mi około 15 minut niepodzielnej uwagi. Obiecuję, że ten raport może (i dla większości będzie) najważniejszym dokumentem na temat marketingu jaki czytali w ciągu wielu lat.

Jest on przepustką do powiększenia zysków, mam tutaj na myśli duże i bardzo duże wzrosty sprzedaży, w zależności od branży (i ograniczeń rynkowych) mogą to być od dwudziestu nawet do kilkuset procent w skali roku. Wiem, że to może zabrzmieć cokolwiek dziwacznie ale wszystko stanie się jasne, gdy odpowiem na pytanie skąd ten sposób się wziął.

Po prostu poddaliśmy analizie kilka tysięcy przypadków wzrostów sprzedaży, z każdej branży do której tylko mieliśmy dostęp. Oprócz studiów przypadków analizowaliśmy również materiały marketingowe, white papers, raporty, materiały seminaryjne, konferencyjne, prezentacje, broszury etc – poszukując odpowiedzi i rozwiązań. W efekcie powstał zbiór, katalog skutecznych technik i strategii, ale opowiem o nim później, gdy omówię najważniejsze narzędzie – pewny sposób na rozwój sprzedaży w każdej firmie, niezależnie od branży.

Pokazuję go na seminariach – i zawsze budzi największe emocje. Jest dobrze przemyślany – wyjaśnię, podam przykłady i liczby, a kiedy złapiesz koncepcję – pokażę co zrobić dalej.

### ***Okiem analityka: od jakich czynników zależy sprzedaż?***

Sugeruję abyś Czytelniku przygotował sobie kartkę papieru i długopis i przeprowadził przynajmniej część (łatwych) obliczeń wraz ze mną – na Twoich wynikach sprzedaży.

Przyjrzyjmy się rocznej sprzedaży jakiegokolwiek linii produktowej w Twojej firmie.

Zauważymy, że roczna (miesięczna, kwartalna) sprzedaż zależy **tylko od trzech głównych czynników**:

- ilości klientów (oznaczymy ją literą **k**),
- średniej wielkości zakupu (oznaczymy ją literą **w**),
- średniej częstotliwości transakcji (oznaczymy ją literką **t**).

Mówiąc obrazowo – sprzedaż zależy od tego ilu klientów jak często będzie kupowało więcej lub mniej towaru.

Wierz mi Czytelniku – zmierzamy do bardzo ważnego odkrycia. Wiem o czym mówię, ilekroć pokazuję te obliczenia szefom marketingu czy właścicielom firm tylekroć budzą one najpierw niedowierzanie a potem zdumienie.

Przeprowadźmy prosta symulację: założmy, że w Twojej firmie w zeszłym roku zakupiło 1000 klientów, a każdy z nich kupił średnio trzy razy do roku za 200 złotych.

Mamy więc sprzedaż roczną (oznaczymy ją literką **S**):

$$\mathbf{S = k \times w \times t}$$

gdzie

$$\mathbf{k = 1000}$$

$$\mathbf{w = 200}$$

$$\mathbf{t = 3}$$

a symbol **x** oznacza mnożenie.

Stąd mamy

$$S = 1000 \times 200 \times 3 = 600\ 000$$

Roczna sprzedaż wyniosła sześćset tysięcy.

Teraz wyobraźmy sobie sytuację, że próbujemy (za pomocą różnych środków – o czym za chwilę) powiększyć każdą z wielkości o niewielka wartość – dla przykładu o dziesięć procent.

Wtedy sprzedaż wyniesie

$$S_{10} = (1000 + 100) \times (200 + 20) \times (3 + 0,3) = 798\ 600$$

Każdą z wielkości (ilość klientów, wielkość zakupu oraz częstotliwość) powiększyliśmy o 10%.

Otrzymaliśmy wzrost sprzedaży

$$798\ 600 - 600\ 000 = 198\ 600\ \text{PLN.}$$

Teraz chcielibyśmy zobaczyć ile to będzie w procentach – otrzymamy:

$$(198\ 600 / 600\ 000) \times 100\ \% = 33,1\ \%.$$

Czyli powiększając każdą z wielkości tylko o 10% (to nie powinno być trudne prawda?) – powiększyliśmy sprzedaż o całe 33 procent!

Ale dla pełniejszej ilustracji nowego sposobu myślenia o marketingu i sprzedaży idźmy jeszcze niewielki krok dalej.

Zobaczmy o ile wzrośnie nasza sprzedaż, jeśli każdą z powyższych wielkości powiększymy tym razem o 20%.

$$S_{20} = (1000 + 200) \times (200 + 40) \times (3 + 0,6) = 1\ 036\ 800$$

Procentowy wzrost:

$$\text{Różnica: } 1\ 036\ 800 - 600\ 000 = 436\ 800$$

$$(436\ 800 / 600\ 000) \times 100\ \% = 72,8\ \%.$$

To już może być dość szokujący wynik – podnosząc sprzedaż w każdym z obszarów jedynie o 20% uzyskaliśmy aż siedemdziesiąt dwa procent wzrostu!

Wzrost wyników sprzedażowych o 70% może wyglądać na mistrzostwo świata i zadanie nie do wykonania, ale jeśli tylko wiemy jak rozłożyć ten wysoki procent oraz jak poradzić sobie w każdym z obszarów (o tym za chwilę) to jesteśmy bardzo blisko wygranej – **zdecydowanego wzrostu** sprzedaży w swojej firmie.

## ***DYGRESJA: Co tutaj tak dobrze działa?***

Najważniejsza obserwacja jest następująca – rozbiliśmy cały proces sprzedaży na kilka czynników, takich, że wielkość sprzedaży jest ich **iloczynem**, nie sumą.

$$S = k \times w \times t$$

Popatrzmy teraz co się stanie jeśli takich czynników będzie więcej. Ale warto z **całą stanowczością** podkreślić, że powyższy wzór i powyższe podejście – w zupełności wystarczy, aby osiągnąć znaczne wzrosty sprzedaży i na początek nie potrzeba nic więcej. Dlatego ten mini-rozdział zatytułowałem „dygresja” – ponieważ wiedzie nieco w bok od głównego wątku.

Popatrzmy na wielkość sprzedaży w innej firmie:

$$S = (a = \text{ilość kontaktów telefonicznych}) \times (b = \text{skuteczność rozmowy tel. – skryptu}) \times (c = \text{ilość spotkań osobistych}) \times (d = \text{skuteczność prezentacji osobistej}) \times (e = \text{wielkość pojedynczej sprzedaży}).$$

W skrócie:

$$S = a \times b \times c \times d \times e$$

Tradycyjne podejście sugeruje nam, że aby powiększyć sprzedaż powinniśmy powiększyć a. A tymczasem:

Podnieśmy tylko o 10% skuteczność handlowców w każdym z tych obszarów. Otrzymamy wtedy (łatwe rachunki):

$$\begin{aligned} S_{10} &= (1,1 a) \times (1,1 b) \times (1,1 c) \times (1,1 d) \times (1,1 e) = \\ &= 1,1 \times 1,1 \times 1,1 \times 1,1 \times 1,1 \times a \times b \times c \times d \times e \\ &= \mathbf{1,77} \times S \end{aligned}$$

## Wzrost równa się 77 procent!

Dzięki dobremu szkoleniu – możemy osiągnąć taki wzrost wyników.

Weźmy inny przykład – niemieckiego koncernu samochodowego.

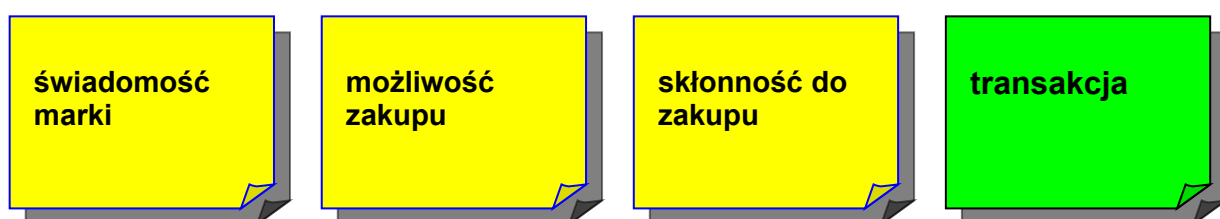
Jeden z koncernów samochodowych podzielił swój proces sprzedaży detalicznej na cztery odrębne etapy:

- budowa świadomości marki samochodu,
- rozważenie możliwości zakupu,
- wpływ na powiększenie skłonności do zakupu
- oraz nakłonienie do transakcji.

Na każdym z etapów są stosowane inne narzędzia, co miesiąc bada się efektywność każdego z nich. Jeśli ludzie rozpoznają markę ale nie rozważają zakupu – firma kładzie większy nacisk na te aspekty kampanii.

Jeśli skłonność do zakupu rośnie, ale ilość transakcji nie rośnie – firma kładzie nacisk na działania w punkcie sprzedaży. W ramach badań procesu sprzedaży odkryto, jakie czynniki najsilniej działają w punkcie sprzedaży na nakłonienie klienta do transakcji i kładzie się nacisk na odpowiedni sposób prowadzenia negocjacji cenowych.

Koncern testuje różne kombinacje taktyk – z intencją znalezienia najlepszej, a następnie mądrego transferu do krajów, w których działa.



$$1.1 \text{ (marka)} \times 1.1 \text{ (możliwość)} \times 1.1 \text{ (skłonność)} \times 1.1 \text{ (transakcja)} \\ = 1.46 \times \text{sprzedaż}$$

Niewielki, 10%, wzrost efektywności na każdym z etapów daje w efekcie 46% wzrost sprzedaży.

Opisana metoda rozkładu procesu na etapy i podnoszenia efektywności każdego z nich (metoda Edwarda Deminga), jest jednym z głównych źródeł sukcesów operacyjnych japońskich firm. Na taką skalę w marketingu została zastosowana po raz pierwszy.

Dzieląc nasz proces reklamy i sprzedaży na etapy i ulepszając nawet niewiele każdy z nich – możemy otrzymać znaczny wzrost sprzedaży. Nie trzeba do tego ani heroicznym wysiłków ani niesamowitych pomysłów, w zupełności wystarczy dobre rzemiosło z odrobiną kreatywności.

Nic tak nie poprawi pozycji dyrektora marketingu jak sukcesy marketingowe i sprzedażowe. Stan ten możemy potraktować nie jako finał naszych działań (choć jest to bardzo istotne), ale punkt wyjścia do wywierania wpływu na usprawnienia w zarządzaniu strategią, marketingiem i działalnością innych działów. W ten sposób sukces osobisty i zawodowy przyczynia się do budowy długofalowego sukcesu firmy.

Podobnie można ją zastosować w ulepszaniu procesu sprzedażowego w branżach B2B, gdzie przynosi równie spektakularne efekty sprzedażowe.

Metoda Deminga w sprzedaży od lat przynosi znakomite rezultaty. Kilka miesięcy temu, podczas realizacji dużego, korporacyjnego projektu sprzedażowego przyszło mi do głowy, że warto byłoby spisać całą wiedzę na temat powiększania sprzedaży dzięki analizie i stosowaniu najskuteczniejszych praktyk, które zgromadziłem przez lata. Tak powstał pomysł na książkę o sprzedaży, aktualnie jest gotowa w połowie.

Rozłożyłem cały proces sprzedaży na czterdzieści etapów i pokazuję, jak ulepszyć po kolei każdy z nich!

Stworzyliśmy razem z moimi współpracownikami w tym celu nawet nową metodę bazującą na sposobie pracy z klientami: kluczowym (nie wszystkim) etapom poświęca się jednogodzinne spotkanie w ciągu tygodnia, tak aby cały zespół nauczył się pracować nad ulepszeniami, nie tylko szefowie – ale to już zupełnie inna historia.

Powróćmy teraz do obiecanej dyskusji o Twojej sprzedaży Czytelniku.

## ***Jak skutecznie powiększyć sprzedaż w Twojej firmie?***

Dyskusje wzrostu sprzedaży przerwaliśmy na etapie rozkładu sprzedaży na trzy czynniki.

$$S = k \times w \times t$$

Omówimy teraz po kolei pierwsze dwie literki.

Naszym zadaniem będzie znalezienie odpowiedzi na pytanie – jak powiększyć każdą z nich przynajmniej o 10%.

Tutaj nieocenione stają się studia przypadków. Powód jest prosty – zamiast wyważać otwarte drzwi najlepiej zaadaptować to co już zostało dobrze wypróbowane gdzie indziej.

### ***k - Jak najłatwiej powiększyć ilość klientów?***

Powiększanie ilości klientów jest chyba najbardziej znaną częścią marketingu, mamy wielką obfitość metod i czy można jeszcze powiedzieć tu coś interesującego i wartościowego?

Jak się okazuje można i to wiele. Najważniejszą lekcję, która płynie ze studiów tak wielkiej liczby przypadków wzrostów sprzedaży można ująć w jednym zdaniu: firmy niepotrzebnie ograniczają swoje możliwości rozwoju sprzedaży. Wiem, że takie stwierdzenie może się wydawać nieco dziwne ale jest na to ważki dowód.

Jeśli przyjrzymy się swojej branży, branżom dostawców i klientów zapewne ku naszemu zdziwieniu zauważymy, że większość firm w danej branży stosuje mniej-więcej te same metody marketingowe.

Istnieje silny pęd do naśladowania innych, najczęściej liderów branż. I tak jeśli lider kupuje reklamy w telewizji – wiceliderzy czują się obowiązku. Jeśli lider wykupił całą stronę w poczytnym tygodniku – można się spodziewać, że w najbliższych miesiącach (długi cykl produkcji) pojawią się tam reklamy wiceliderów. Gdy pytam szefów marketingu dlaczego tak postępują odpowiedź

jest mniej-więcej taka: „naśladujemy ich ponieważ oni mają najwięcej pieniędzy na badania i wiedzą co działa”. Nie będę podważał takiego sposobu myślenia, coś w nim jest (o ile oczywiście lider rzeczywiście kupuje badania, z czym również bywa rozmaicie).

Co najmniej kilka razy udało mi się wykorzystać tę wiedzę dla firm w których lub dla których pracowałem. W Wirtualnej Polsce zasugerowałem aby sprowadzić kilku liderów branż i dać im reklamę nawet za 10% wartości – za nimi pójda inni.

W jednym z miesięczników poświęconym funduszom europejskim [jestem tam członkiem kolegium redakcyjnego i doradcą] redakcja zaprosiła kilka dużych firm, po to by wszystkim innym mówić, że „X” kupuje u nas reklamę.

Jednak reklama tam, gdzie wszyscy, w sposób taki jak wszyscy nie jest w stanie znacząco zmienić reguł gry, szczególnie jeśli konkuruje się z bogatszymi i silniejszymi przeciwnikami. Jednak olbrzymia szansa leży w wejściu na tereny, które nie są jeszcze „bronione”. Tutaj kluczem do sukcesu jest przejrzanie kilku - kilkudziesięciu technik marketingowych oraz systematyczne próbowanie, która z nich ma najlepszy stosunek efektów (duże) do kosztów (niskie).

Z badań wynika, że zazwyczaj bardzo duże wzrosty sprzedaży notują firmy, które nie reklamują się „tak jak wszyscy” lecz mądrze „pożyczają”. Poprzez mądre „pożyczanie” rozumieć twórcze dostosowanie metod, które już ktoś kiedyś sprawdził i odniósł sukces.

Agencje reklamowe starają się stale wymyślać coś nowego, nic dziwnego, żyją z kreatywności, ale znacznie lepsze wyniki niż tradycyjne można osiągnąć dzięki twórczemu naśladowaniu najlepszych wzorów.

Podczas rozwiązywania problemu powiększania ilości klientów warto wiedzieć o jeszcze jednej ważnej rzeczy – **składaniu strumieni przychodów**. Absolutnie nie należy porzucać stosowanych dotąd metod (wprost przeciwnie – należy je przeanalizować i ulepszyć tak aby uzyskać jak największy zwrot z zainwestowanej złotówki).

Jeśli dziś stosujemy metodę „X” to stosujemy ją nadal – ale w ciągu najbliższych miesięcy zaczniemy próbować (możliwie tanie i na początku na małą skalę) kolejne metody. W ten sposób za czas jakiś dołożymy jedną, dwie, trzy nowe – i z każdej osiągniemy kolejne wzrosty.

## ***w – jak najłatwiej powiększyć wolumen zakupu?***

Możliwości są dosłownie setki – podam kilka przykładów.

Dołączenie mniejszego opakowania do większego i sprzedaż pakietu po atrakcyjnej cenie. Działają tutaj dwie rzeczy – efekt promocji cenowej oraz (jeśli produkt jest dobry) chęć skorzystania z niego. Te strategie powszechnie stosuje się w FMCG, w dowolnym hipermarkecie znajdziemy pakiety – dwie

butelki Pepsi połączone razem, dużą i mniejszą paczkę kawy, czekoladę sprzedawaną wraz z wafelkiem.

Pakiety pojawiają się powszechnie z bardzo dobrego powodu – są skuteczne.

Aby właściwie myśleć o pakietach nie wychodźmy od pomysłu aby po prostu połączyć dwa produkty razem i spróbować „to” sprzedać. Zastanówmy się raczej jaka ilość produktu (jednostkowa) przyniesie naszym klientom najlepszy efekt i dodajmy tę możliwość jako dodatkową opcję. Może to wymagać dodatkowych badań lub po prostu obserwacji (zapytania) klientów w jaki sposób użytkują nasz produkt i jaki efekt chcą dzięki niemu uzyskać.

W innym przykładzie regionalny oddział międzynarodowej korporacji (lider branży) wywiesił nad wejściem wielki napis, na którym, pod nazwą firmy, wypisano „osprzęt elektryczny i armatura sanitarna”. Firma była po okresie fuzji i od niedawna dysponowała produktami z obu dziedzin. Jednak najwięksi klienci nic na ten temat nie wiedzieli. Marketing z różnych powodów się spóźnił - aż jeden z zaprzyjaźnionych dyrektorów regionalnych nie wytrzymał i na własną rękę polecił przygotować opisany banner.

Efekt był taki, że klienci przychodzili i mówili „nie wiedzieliśmy że macie również wyroby sanitarne, będziemy je także kupować”. W ciągu pierwszego miesiąca obroty wzrosły o prawie pół miliona złotych miesięcznie i rosły przez kilka kolejnych miesięcy. Ta sytuacja znalazła swój dość niezwykły finał. Jakiś czas później oddział odwiedził nowy prezes, nie-Polak. Zobaczył banner reklamowy i nakazał natychmiastowe zdjęcie go. „Logo jest własnością korporacji i taki podpis pod nim to zła polityka brandingowa”. W kolejnym miesiącu obroty oczywiście spadły.

Innym przykładem – tym razem ze sklepu - jest aranżacja przestrzeni handlowej tak, aby klient poszukując typowych towarów po które zazwyczaj przychodzi – przeszedł przez cały sklep. W tej strategii celują wszystkie obiekty wielkopowierzchniowe w tym hipermarkety. Ale nic nie stoi na przeszkodzie żeby zastosował ją każdy sklep – po prostu część najczęściej sprzedawanego asortymentu przenosimy w głąb sklepu.

## ***t – częstotliwość zakupu***

I znów przedsiębiorcy stosują kilkadziesiąt sposobów. Specjalne promocje, eventy, wyprzedaże, nagrody za częste zakupy, konkursy wymagające przyjscia do sklepu.

## ***Jak myślą najlepsi?***

Okazuje się, że najlepsi „pożyczają” najskuteczniejsze strategie ... od innych „najlepszych” często z innych branż..

To rzeczywiście najskuteczniejszy sposób rozwoju sprzedaży – wymaga nieco kreatywności aby dostosować czyjąś sprawdzoną strategię do swoich warunków.

Oczywiście możemy wszystko [i powinniśmy] sprawdzić najpierw w małej skali. A jeśli się nie sprawdzi – próbować wdrożyć następną strategię. I jest to kwestia czasu, że znajdziemy nasz system sukcesu, nasza zwycięska kombinację.

## ***Co chciałbyś jeszcze wiedzieć?***

Zbliżamy się już do końca raportu. Jeśli ta tematyka zainspirowała Cię Czytelniku do myślenia, otworzyła nowe źródła pomysłów i dała nadzieję na wygranie z większymi i bogatszymi firmami – to się cieszę, mój czas został spożytkowany właściwie.

**Jeśli chciałbyś dowiedzieć się więcej: jak rozwijać twoją sprzedaż – wejdź na <http://www.NiewidzialneTechnikiSprzedazy.pl/a/47.html> i zadaj mi dowolne pytanie nt. sprzedaży w formie komentarza do postu z tym raportem.**

Dobra nauka zaczyna się zawsze nie od teorii ale od obserwacji tysięcy przypadków. Dziś wiedza ta może służyć także i Tobie.

Jeśli coś Cię zainspirowało i wykorzystałeś wiedzę tutaj zawartą – opisz również w formie komentarza pod ww. potem Twój sukces. Jeśli pozwolisz – wykorzystam go w uczeniu innych – sam zdecyduj, czy chcesz podać w opisie nazwę Twojej firmy – może to być niezły sposób na jej promocję.

Samych sukcesów w sprzedaży,  
dr Dariusz Świerk