

„Prodej JE práce v sociální síti.“

–Geoffrey Moore

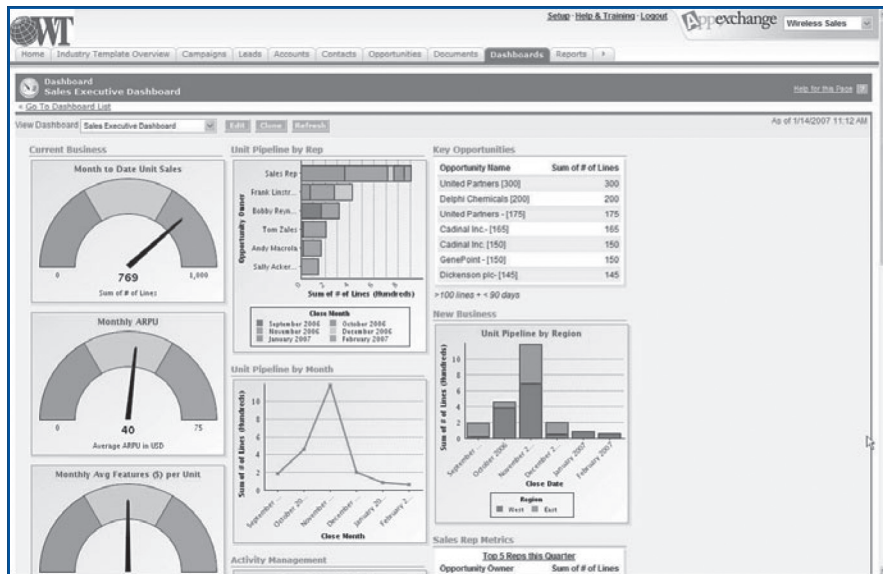
SOCIÁLNÍ PRODEJE

Jak ví každý, kdo někdy něco kupoval nebo prodával, prodeje jsou ve své podstatě sociální aktivity založené na vzájemné důvěře. I v případě komoditních produktů a služeb mohou vztahy trumfnout cenu jako rozhodující faktor nákupního rozhodnutí. Ve výsledku lidé rádi obchodují s lidmi, které mají rádi, a odmítají obchodovat s lidmi, kterým nevěří.

Jedním z hlavních výsledků demokratizace byznysu popsáním v prvních kapitolách je bezprecedentní soupeření na trhu. V dnešním tržním terénu se společnosti setkávají s vyšším počtem konkurentů a chytřejších, informacemi vyzbrojených kupujících. Víc než kdy dříve musí prodejci maximalizovat celoživotní hodnotu vztahů se svými zákazníky ve vztahu s maximalizací hodnoty jediné transakce.

S menším počtem nespravedlivých strukturálních výhod, na které se prodejci mohou spolehnout, se včasné pochopení zákaznických potřeb a mezilidská komunikace v prodejním procesu staly nutností k uzavření dohody. Online sociální sítě se stávají důležitým nástrojem nápomocným při zajištění takového vzhledu a komunikace.

Přestože řada z nejlepších prodejců jsou jen budovatelé vztahů s přirozeným instinktem, v posledních letech se osvědčily určité prodejní metodiky, které nám ostatním pomáhají naučit se napodobit jejich úspěch. Management zákaznických vztahů neboli CRM se pokouší zachytit vědu prodeje softwarem a procesy, které by zvládly všechny interakce firmy se svými zákazníky. Obzvláště automatizace prodejní síly se buduje v procesech jako předpovídání, oblastní management, e-mailové šablony, nástěnky, management aktivit a oznámení dohod, aby měli manažeři přehled a prodejní tým mohl být produktivnější (viz obrázek 4.1). Online sociální sítě přidávají do CRM další dimenzi možností obohacením rozhodujících prodejních postupů o kontextuální informace a nástroje k budování vztahů.



Obrázek 4.1

CRM systémy jako tento od salesforce.com nabízejí manažerům přehled o obchodu, zvyšují produktivitu prodejců a zefektivňují prodejní procesy.

Tato kapitola je rozdělena do tří částí. První prochází typický prodejní cyklus a navrhuje způsoby, jak jej lze online sociálním grafem zapůsobit na zvýšení efektivity prodeje. Dále tato kapitola pokračuje v diskuzi o strukturách sítě, poprvé představených v předchozí kapitole, a jak je aplikovat v prodejích. Zakončena je krátkou diskuzí o implikacích pro CRM, a jak bude budoucnost informací obsažených v CRM pravděpodobně obousměrná mezi společnostmi a jejich zákazníky. Mnohé z technik v této kapitole jsou předběžné, jelikož sociální prodejní nástroje jsou stále velmi mladé. Kapitola 10, „Vytvářejte a spravujte své vztahy“, přichází s konkrétními instrukcemi, jak jednotlivci mohou utvářet a spravovat vztahy na Facebooku pro prodeje apod.

Transformace prodejního cyklu

Prodejci mohou využít online sociální síť ke zvýšení produktivity ve dvou oblastech: k získání přehledu o zákaznících a k zapojení se do neformální komunikace se zákazníky. Z pohledu zákazníka má prodejní telefonát potenciál stát se osobnějším a relevantnějším. Není dále přípustné, aby prodejci mechanicky předkládali každý produkt a službu. Od dnešních prodejců se očekává, že si „splní domácí úkol“ podle informací dostupných na internetu a na stránkách sociálních sítí. Pokud jde o zákazníky, ti jsou zodpovědní za správu a udržování informací, které chtějí sdílet a s kým. Desátá kapitola vysvětluje, jak použít nastavení soukromí na Facebooku ke spravování online identity, a 11. kapitola,

„Firemní řízení a strategie“, hovoří o obecnějších problémech spojených se soukromím a bezpečností.

Na základě uzavřených prodejů, na nichž jsem se podílela, stejně jako rozhovorů s kolegy z prodeje, jsem identifikovala osm aspektů prodejního cyklu, které hrají úlohu při těžení z online sociálních sítí: vytvoření důvěry, plánování prodeje, první oslovení, navigace organizacemi zákazníků, spolupráce napříč prodejními týmy, poskytování zákaznických odkázání, budování trvajících vztahu a zajištění trvajících zákaznické spokojenosti poprodejní podporou. Do velké míry se také shodují s obecnými technikami zastávanými v oblíbených prodejních metodologiích jako Miller Haiman a CustomerCentric Selling.

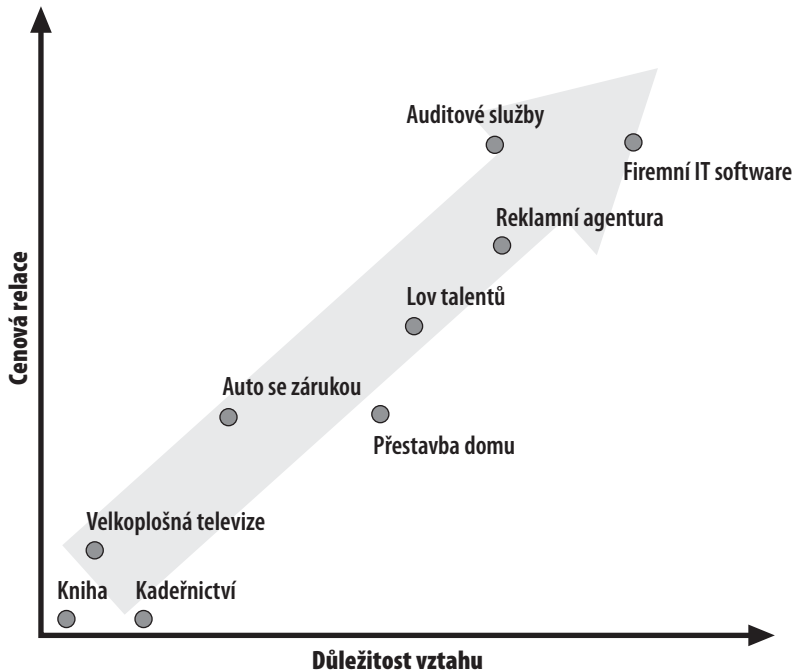
Než se ponoříme do prodejního cyklu, ráda bych nejdříve vyzvedla některé rozdíly mezi prodeji B2B (byznys pro byznys) a B2C (byznys pro zákazníka) a rozebrala, jak mohou ovlivnit strategii sociálního prodeje.

Prodeje B2B versus prodeje B2C

Prodávání zákazníkům nebo prodej pro zákazníka (B2C) má sklony být přímější a více řízené produktem a marketingem. Kvůli nižší cenové hladině a menšímu počtu lidí zapojených do kupního rozhodnutí má B2C obvykle kratší prodejní cyklus. U řady výrobků, obzvláště těch pod 100 dolarů, jde obvykle více o marketing než o prodej. Často se zde nezapojují žádné prodejce. Pokud jde o online sociální sítě, takové zboží a služby profitují spíše ze sociální prodejní politiky, zacílené reklamy a virálních marketingových taktik, které rozebíráme v kapitole 5, „Marketing v sociálních sítích“.

Jak stoupá cena a komplexnost, B2C se začne blížit k byznysu pro byznys (B2B). Především když do prodeje vstupují „nehmotné“ faktory jako záruka, zákaznická podpora, autentičnost a kvalita služby, začínají být důvěra a vztah důležitými rozlišujícími prvky (viz obrázek 4.2). Prodeje B2B organizacím jsou často mnohastupňový proces zahrnující více podílníků a úrovní rozhodování, což vede k delšímu prodejnímu cyklu. Nadcházející sekce o spolupráci v prodejním týmu a navigaci zákaznickými organizacemi jsou především zaměřeny na prodeje B2B. Dohody B2B bývají na závěr obvykle přizpůsobenými transakcemi. Obvykle zahrnují smlouvání, jelikož je ve hře více faktorů a nepřesné informace o hodnotě nabízeného zboží nebo služeb.

Proč ale používat nástroje spojující jednotlivce jako je Facebook k prodávání organizacím? Je třeba mít na paměti důležitou věc, že jednotlivci stojí u srdce společnosti. Nákupní rozhodnutí dělají jednotlivci, nikoli celé společnosti. Transakce buď uspějí, nebo selžou kvůli několika takovým klíčovým jednotlivcům – váš nejlepší prodejce, rozhodující osoba, pracovník zákaznických referencí, prodejce, produktový expert. Upevněním vazeb a zlepšením toku informací ve svém interním prodejním týmu stejně jako s investory mohou stránky sociálních sítí pomoci vaší společnosti vytvořit produktivější prodejní mašinérii.



Obrázek 4.2

Vztahy a důvěra hrají větší roli při nákupních rozhodnutích u dražších produktů, které je těžší ohodnotit, a vyžadují k porozumění vyšší znalosti. Poděkování Timothyho Chouvi, spoluzakladateli Openwater Networks a přednášejícímu na Stanfordu. Podobný koncept pro mě načrtl ve své kanceláři v červnu 2008.

Utváření důvěry

V první řadě potřebují prodejci vytvořit důvěru, že jsou kompetentní a odhodlaní k zajištění úspěchu zákazníkovi. Tradičně se prodejci museli spolehnout na pověst své společnosti a produktů a jejich adresář zákaznických vztahů se pomalu budoval mnoho let.

Dnešní prodejci mohou proces stavění důvěry urychlit využitím stránek sociálních sítí k předvedení kvalifikace. Třeba typický profil na LinkedIn obsahuje čtyři druhy informací, které by dříve bylo nemístné nebo obtížné poskytnout: veřejné hodnocení, seznam spojení, profesní zkušenosti a přehled vzdělání. Zrovna jako má Amazon.com zákaznické recenze knih a Zagat zákaznické recenze restaurací, stránky sociálních sítí se de facto stávají místem k recenzování firemních zaměstnanců. Máte-li spokojeného zákazníka, nemuselo by být od věci požádat jej o veřejné hodnocení na LinkedIn nebo v aplikaci Testimonials na Facebooku. Kapitola 7, „Sociální nábor“, jde v otázce doporučení na LinkedIn ve spojení s odkazy na uchazeče o zaměstnání do detailu.

Obousměrná viditelnost pomáhá pěstovat vzájemnou důvěru. S takovými informacemi po ruce (jaké se rozhodnete sdílet) mají potenciální zákazníci možnost „prohlédnout“

si vás jako prodejce a snad také získat důvěru k vašim znalostem a kompetentnosti při pomoci najít to správné řešení pro jejich potřeby.

Cesta k prodeji

Jak probereme v následující kapitole, marketing zodpovídá za vytváření kontaktů en masse. Skvělí prodejci jsou ale schopní získat také vlastní kontakty. Jak vědí hostitelé Tupperware večírků a prodejci Mary Kay a Cutco Cutlery celé dekády, někdy jsou ti nejlepší budoucí zákazníci přímo před vámi: přátelé, rodina a známí.

Většinu lidí by ale nebylo zrovna příjemné telefonovat celému seznamu kontaktů ze svého adresáře. Naštěstí, jak jsme rozebrali ve 3. kapitole „Sociální kapitál online sítí“, online sociální sítě vytvořily novou sadu způsobů interakce a druhů vztahů, jako přítel na Facebooku a spojení LinkedIn, díky nimž je žádost o laskavost ve vaší síti méně invazivní, příjemnější a snazší.

Před stránkami sociálních sítí bylo pro prodejce hledání přímo ve vlastní síti jak méně efektivní, tak i méně společensky přijatelné. Bylo to neúčinné, protože neexistoval snadný způsob, jak určit, který z vašich kontaktů by o váš produkt mohl mít zájem. Bylo to invazivní, protože prodejci při každém pokusu prodat někomu, kdo neměl zájem, vypalovali sociální kapitál.

V éře Facebooku je to jiný příběh. LinkedIn, a do menší míry i Facebook, mají obvykle u každého kontaktu informace o zaměstnání (tzn. oblast, zaměstnavatel, pozice). Prodejci mohou hledat v určitém profilu ideálního zákazníka a kvalifikovat kontakt v cyklu dříve. Prodejní hovor se nezdá být tak invazivní, protože se informace zdají neformálnější a úroveň je určena specificky podle profilu budoucího zákazníka. Následující případová studie nastiňuje, jak jedna společnost, Aster Data Systems, úspěšně načerpa-la první vlnu svých zákazníků s pomocí stránek sociálních sítí.

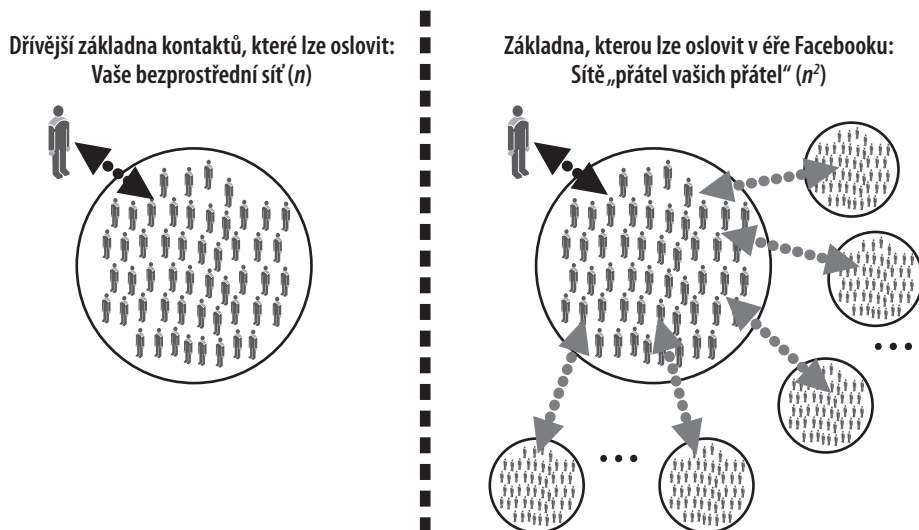
Hledání pomocí sociálního grafu v Aster Data Systems

Aster Data Systems, začínající softwarová společnost ze Silicon Valley, výrazně rozšířila svou činnost kreativním využitím LinkedIn. Jako malé rozvíjející se společnosti Aster chyběla zavedená značka a neměla finance na velké marketingové nebo reklamní kampaně.

Aby se k zákazníkům dostala dříve, začala Aster těžit z kolektivních firemních sítí na LinkedIn, MySpace a Facebooku. Představitelé společnosti požádali všechny zaměstnance, nejen prodejce, aby ve svých sítích vyhledali potenciální zákazníky, kteří měli ve svém zaměstnání nebo specializaci klíčová slova jako „skladování dat“.

Tato vynalézavá strategie začala přinášet ovoce už po několika měsících. LinkedIn a další sociální sítě se používají k identifikaci těch kontaktů spojených se zaměstnanci Aster, které by mohly mít zájem o databázový produkt. Prodejní cyklus je pak rozběhnut kombinací LinkedIn a tradičních způsobů komunikace. Díky síle sociálních sítí získala společnost Aster úspěšně více než tucet zákazníků.

A nejsou to jen přímé kontakty. Jak ukazuje obrázek 4.3, stránky sociálních sítí vám také umožňují obsáhnout přátele přátel a větší rozlehlé sítě a tím rozšířit publikum, které můžete oslovit.



Obrázek 4.3

Využívání služeb jako LinkedIn rozšiřuje bázi kontaktů z n kontaktů na n^2 nebo více kontaktů kvůli efektu „přátelé přátel“. To se ještě dále znásobuje, pokud více zaměstnanců (včetně neprodejních pozic) tímto způsobem čerpá ze svých sítí.

Kromě svých vlastních sítí mohou prodejci čerpat z katalogů osob (představených v kapitole 1 „Čtvrtá revoluce“), aby získali přístup k větším zásobárnám kontaktních dat. Mezi oblíbené služby patří Hoover's, OneSource, ZoomInfo, JigSaw, Spoke a ActiveContacts.

Zajímavým fenoménem, který se snaží zkombinovat rozsah a dostupnost nabízených katalogů a osob s přesností dat a s uživatelským souhlasem na stránkách sociálních sítí, jsou LION (LinkedIn Open Networkers). Tradiční filozofie sociálních sítí říká, že byste měli nabízet požadavky na spojení a přijímat je pouze od těch lidí, které znáte osobně. Takový přístup já obecně schvaluji a zároveň jsem na něj narazila při zpovídání svých přátel ohledně užívání Facebooku a LinkedIn, což jsme rozebrali v předchozí kapitole. Někteří členové LinkedIn to však vnímají jako zbytečně omezující a přistoupili k přijímání požadavků na spojení od neznámých osob. Tito jednotlivci, známí jako LION, jsou většinou prodejci, kteří se rozhodli obětovat kvalitu své sítě za její rozsah a optimalizaci slabých vazeb.

Největší síť LION, a zároveň ta první, je www.metanetwork.com. Má odpovídající skupinu na LinkedIn nazvanou „LI Open Networkers“. Aby mohla skupina LION obejít požadavek znát e-mail osoby, kterou chcete přidat jako kontakt, většina z nich své e-mailové adresy veřejně zobrazuje na svých profilech.

První oslovení

Tradičně se většina prvních hovorů neseťkává s vysokou úspěšností. Potenciální zákazník se jich děsí, protože jsou obvykle irelevantní, a proto mohou vyvolat pocit neupřímnosti a ztráty času. Prodejce se jich děsí, protože je adresát hovorem otrávený.

V éře Facebooku vypadají první oslovení hodně odlišně. Máte mnohem více prostředků pro třídění kontaktů podle koupěschopnosti a následné přípravy, která může proběhnout předem a ušetřit čas prodejci i klientovi. Mnoho tradičních úvodních otázek lze zodpovědět porozhlédnutím se po profilu potenciálního klienta na sociální síti; pro představu zjistit třeba jeho pozici ve společnosti, klíčovou odpovědnost a úspěchy, minulé zkušenosti s řešeními ve vaší oblasti. Zákazníci na první oslovení mnohem raději zareagují, pokud je jeho úroveň přizpůsobená jejich potřebám, ale ne v případě čistě mechanického předhazování každého produktu a služby. Data ze stránek sociálních sítí umožňují prodejčům brzy vyřadit ty nevhodné, nebo pokud se rozhodnou, že by oslovení mohlo mít úspěch, zformovat správnou úvodní úroveň a snad i zahrnout vzájemné kontakty jako reference. Základním očekáváním od prodejce je, že si „splnil svůj domácí úkol“ na základě bohatství dostupných informací a už první hovor by měl reflektovat míru vstupní snahy.

Prodejci, s nimiž jsem hovořila, mluvili o stále častějším využívání LinkedIn k načerpání potenciálních zákazníků a k prvotnímu kontaktu. Překvapivě zjistili, že nejjednodušší e-maily přinášejí nejvíce reakcí. Obrázek 4.4 ukazuje vzorový e-mail, který mi laskavě poskytla jedna z mých známých. S odkazem na myšlenku obousměrné viditelnosti prodávající v tomto příkladu uvádí odkaz zpět ke svému vlastnímu profilu v sociální síti, takže oslovený může shromáždit více informací bez prodejního nátlaku. Prodávající také vypichuje některé společné body s osloveným (v tomto případě vysoká škola), aby se odlišila od ostatních obchodníků a pomohla brzkému navázání vztahu. Profilová data jako společná firma nebo odborné schopnosti, sportovní týmy, rodné město a bratrstva nebo spolky se mohou často využít k nalezení společné řeči a vytvoření dobrého dojmu. Na osloveného nepůsobí hovor tak invazivně, protože to vše jsou informace, které se rozhodl veřejně sdílet na stránkách sociálních sítí, na rozdíl od starého modelu marketingových seznamů, který se mohl kupovat nebo prodávat bez jeho souhlasu. Zajistí to také, že profilová data a kontaktní informace, které prodejce využívá, jsou přesná a aktuální.

Další velkou výhodou stránek sociálních sítí je, že prodejce má možnost vidět, koho společně s osloveným zná. Namísto studeného hovoru může prodejce zvážit žádost o „ohřátí“ představením od vzájemného přítele nebo kolegy z práce. „Zahřáté představení“ zvyšuje šance, že prodejce vystoupá nad spam a alespoň nastaví úvodní úroveň. Před stránkami sociálních sítí bylo i v případě, že společné kontakty existovaly, těžké zjistit, že vůbec jsou!

Předmět: Krátká otázka re: LinkedIn

Právě se dívám na váš profil na LinkedIn a měla bych pro vás krátkou otázku.

Jmenuji se *Jana Prodávající* a jsem v *Týmu oslovování zákazníků X u Firmy Y*. Prohlédněte si můj profil [zde](#). Všimla jsem si, že jste stejně jako já absolventem *Arizonské státní*.

Dejte mi vědět, až budete mít pár minut na rozhovor.

Děkuji,
Jana Prodávající
Firma Y
222 222 222

Obrázek 4.4

Vzorový oslovovací e-mail odeslaný kontaktu v sociální síti. Je dobré udržovat první kontakt krátký a jednoduchý, a pokud je to možné, nalézt společnou oblast k založení brzkého mezilidského vztahu.



Obrázek 4.5

Faceconnector (původně Faceforce) přenáší v reálném čase profil z Facebooku a data sociálního grafu záznamu o účtu, kontaktu a prodejních informacích do Salesforce CRM, takže prodejci mohou čerpat z přehledu online sociálního grafu k nastavení osobnější a relevantnější úrovně.

Věřím, že Facebook je CRM. Vytvořila jsem Faceconnector (původně Faceforce) na podzim 2007, abych prodejcům pomohla spojit body mezi kontakty, které dostávali, a *opravdovými lidmi*, kteří za těmi kontakty stáli. Tradiční kontakt je jméno, funkce a společnost. *Lidé* jsou daleko komplexnější a zajímavější. Nedefinuje je pouze současná pozice a zaměstnavatel, ale také bohatá zásoba předchozích zkušeností, které z nich udělaly, kým jsou, jejich zájmy, koníčky, odkud pocházejí, kdo jsou jejich přátelé. Lidé jsou více a více ochotní sdílet alespoň část z těchto informací na svém profilu v sociální síti. Faceconnector získá v reálném čase profil z Facebooku a informace o přátelích – třeba vystudované školy, předchozí zaměstnavatele, oblíbené knihy, zájmy a společné přátele – do CRM Salesforce, takže prodejci prohlížející kontaktní záznam v Salesforce

mohou vidět více než jen pozici a firmu (viz obrázek 4.5). Mohou začít *osobu* poznávat a pokusit se upravit na míru prodejní hovor, který je *osobnější* a relevantnější. Mohou dokonce požádat společné přátele o představení.

Ne každý první hovor samozřejmě povede k uzavřené dohodě. Jen málo mohou prodejci udělat v případě, pokud produkt zkrátka nevyhovuje nebo kupující nemá dostatečné finanční prostředky. Ale i tak mohou sociální a profilová data ze stránek sociálních sítí výrazně pomoci ke zvýšení úspěšnosti prvního hovoru tím, že prodejci umožní brzy kvalifikovat, upravit úroveň, přidat osobní přístup a využít vzájemné kontakty k referencím a představení.

Navigace v komplexních organizacích zákazníků

Kromě pomoci k zajištění budování vztahu mezi jednotlivci mohou být data ze stránek sociálních sítí také využita na vyšší úrovni pro strategii B2B, tzn. jak k zakázce přistoupit, se kterými jednotlivci na straně kupujícího se spojit a kdo má v zakázce vliv. Prodejní metodologie jako TAS, Miller Heiman a Solution Selling zdůrazňují význam navigace organizacemi zákazníků a identifikace klíčových osob s právem rozhodovat. Online sociální sítě obsahují důležitá data, která pomáhají tento úkol splnit.

Stránky online sociálních sítí odkrývají bohaté informace o pozicích a rolích lidí, statusu ve společnosti, pracovních vztazích s ostatními kontakty a o síle při rozhodování. Jeden vysoce postavený manažer, který s úspěchem prodával mnoha IT oddělením, mi řekl, že kdykoli dostane nový kontakt, okamžitě jde na LinkedIn, aby pochopil, jak onen jednatel zapadá do širšího obrazu. Je tu pár drobných, ale zásadních informací, které vždycky hledá a které značně ovlivní jeho strategii při zakázce:

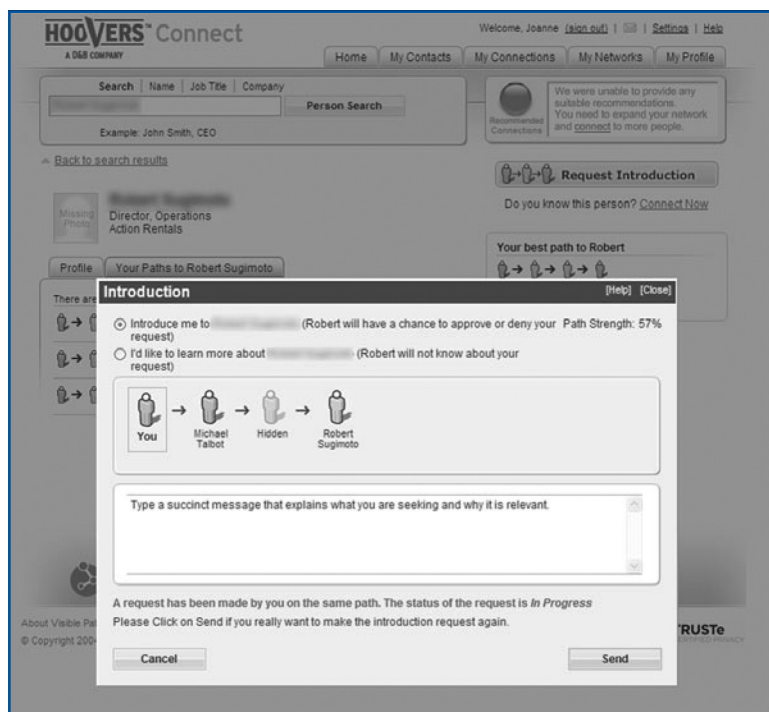
- **Politická síla a funkce.** Téměř vždy lidé specifikují na svých profilech, jak dlouho pro společnost pracovali. Jsou-li noví, možná mají méně politického kapitálu, ale chtějí toho více předvést, a proto by mohli být k novým poskytovatelům nebo novým řešením otevřenější. Obvykle také vidíte jejich spojení. Je ředitel IT napojený na generálního ředitele a finančního ředitele? Je napojený na své vlastní IT zástupce? Pokud ne, může to značit, že ve hře je nějaká interní politika a že by se mohlo jednat o dobrou příležitost k rozdělení a panování. Naopak, pokud je IT ředitel ostřílený a všichni jeho podřízení jsou nováčci, může to signalizovat jeho silnější postavení v kupních rozhodnutích. Pokud je mnoho lidí ve společnosti propojených a veřejně se k sobě hlásí pomocí doporučení na LinkedIn, jde pravděpodobně o úzce provázanou společnost, u níž bude třeba jiný přístup.
- **Pravděpodobnost spojenců a překážek.** Minulé zkušenosti, uváděné schopnosti a externí vazby poskytují důležitá vodítka, zdali se někdo ve vaší zakázce může stát potenciálním spojencem, nebo překážkou. V tomto případě manažer soupeřil s Microsoftem. Když narazil na profil jednoho IT vedoucího u osloveného zákazníka, který ukazoval na rozsáhlé zkušenosti této osoby s implementací

řešení od Microsoftu, měl certifikaci pro několik technologií Microsoftu a mnoho spojení na LinkedIn se zaměstnanci, distributory a konzultanty Microsoftu, na semaforu v hlavě prodejce se rozsvítila červená a tento IT vedoucí se skutečně stal velkou překážkou v prodeji (který i přesto prošel). Podobně někdo, kdo produkt prodejce využíval u předchozí společnosti, bude pravděpodobně spojenec. Vámi oslovení chtějí pro svou společnost udělat to správné, ovšem často na základě toho, co je správné pro jejich kariéru a kde leží jejich schopnosti a zóna komfortu.

- **Organizační struktura.** Onen vedoucí prodeje mi také řekl, že vždycky dále hledá podle jména společnosti, aby získal seznam zaměstnanců osloveného kupujícího. Generuje tak nejen cenné kontakty, které by mohl chtít oslovit, ale získá také přehled informací o kancelářích a pobočkách, odděleních, pozicích i o organizaci společnosti. Například titul „viceprezident“ může signalizovat silný rozhodující hlas v jedné firmě, ale být bezvýznamný v jiné. Jeden oslovený kupující měl 20 viceprezidentů z celkem 50 zaměstnanců! Až zmonitorujete okolí, můžete vytvořit celkový prodejní plán a začít trávit čas přetahováním jednotlivých rozhodujících osob na svou stranu.
- **Shoda s členy vyjednávacího týmu.** V neposlední řadě tento vedoucí prodeje doporučuje hledat shodu nejen mezi vámi a oslovenými, ale taky mezi ostatními členy vašeho týmu a potenciálními klienty. Tím můžete strategicky přiřadit různé lidi z vaší společnosti k různým jedincům u osloveného kupujícího, abyste maximalizovali dobré vztahy. Například řekněme, že vedoucí techniky v oslovené společnosti pochází z Texasu a vystudoval Rice University. Když máte tým prodejců a jeden z nich je také Texasan, který chodil na Rice, je to právě ten člověk, jehož byste měli k zakázce přivést a přiřadit k tomuto potenciálnímu zákazníkovi. Jak jsme probrali v předchozí sekci, sdílené osobní zkušenosti, i když se jedná o drobné náhody, mohou výrazně pomoci v utvoření vztahu a odlišení vaší nabídky. To přesahuje za jednotlivé prodejce k celým prodejním týmům.

Hoover's, který poskytuje oblíbenou databázi s desítkami milionů obchodních kontaktů, je další společností, jež se zaměřila na poskytování nástrojů online sociálních sítí na pomoc prodejcům během cesty ke správné osobě, která rozhoduje. Hoover's odkoupil společnost pro sociální síť Visible Path v lednu 2008 a spustil Hoover's Connect, firemní službu sociální sítě, která spojuje kontaktní údaje z Hoover's s mapou sociálních funkcí od Visible Path. S Hoover's Connect mohou prodejci identifikovat v oslovené společnosti správné jednatele a spojit se s nimi přes lidi, s nimiž už mají vztah (viz obrázek 4.6).

Na základě diskuze v předchozí kapitole je sociální kapitál měnou vlivu také v prodejkách. Cenné informace ze stránek sociálních sítí mohou prodejce vyzbrojit sociálním kapitálem pro zakázky. Lidé s přesnými mapami sociálních sítí uvnitř osloveného zákazníka vědí, s kým mluvit, kdo je známější než jiní, kdo je podrží a kdo ne a používají tyto znalosti k řízení strategie a taktiky zakázky.



Obrázek 4.6

Nástroje sociálních sítí jako Hoover's Connect (dříve Visible Path) pomáhají prodejcům v navigaci komplexními organizačními strukturami a v mapování rozhodujících spojení ke klíčovým osobám, které činí rozhodnutí.

Spolupráce v prodejním týmu

Především v případě B2B transakcí pracuje na zakázce často celý prodejní tým spíše než jeden individuální prodejce. Kromě vedoucího týmu mohou společně pracovat různí produktoví specialisté, prodejní odborníci, konzultanti, auditoři, školitelé a jiní interní a externí pracovníci společnosti s cílem odpovědět na zákaznickovy potřeby během prodejního cyklu a zakázku uzavřít.

Kromě spolupráce k určení správných členů týmu pro správného klienta mohou prodejní týmy používat sociální sítě ke komunikaci, spolupráci a koordinaci napříč různými funkcemi, stejně jako k hlášení individuálních interakcí s představiteli klienta. Podle prodejců, s nimiž jsem mluvila, jsou-li členové týmu geograficky rozptýlení, osobní spojení zajištěná stránkami sociálních sítí mohou být nedocenitelná pro udržení vztahů a řízení skupinové snahy.

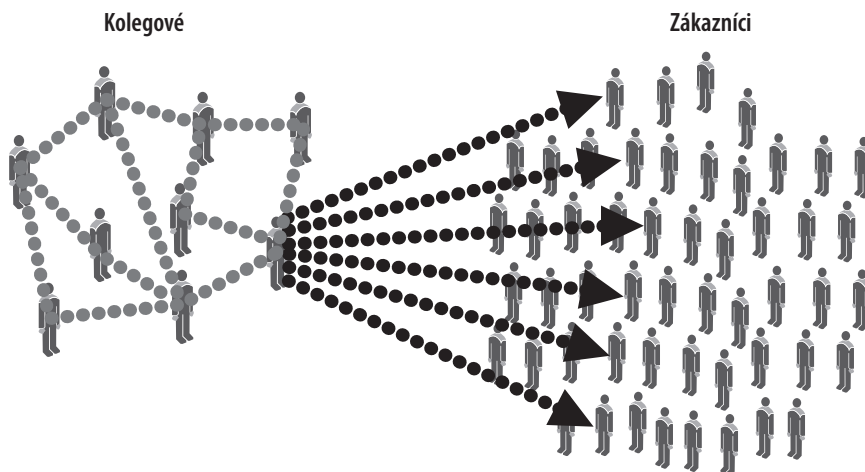
Další významné využití sociálních sítí ve firmách je odhalování specializace uvnitř prodejních organizací. Především u velkých firem s širokým produktovým portfoliem a vysokou fluktuací zaměstnanců je pro vedoucí prodeje často oříšek najít správné produk-

tové experty, kteří by se mohli do zakázky interně zapojit. Kapitola 6, „Sociální inovace“, jde v odhalování specializace do detailů.

Online sociální sítě mohou prodejcům pomoci nejen se spoluprací v rámci zakázek, ale také přispět ke spolupráci napříč zakázkami (viz obrázek 4.7). Prodejce A se možná dostane k zakázce v určitých směrech velmi podobné jiné zakázce, na které prodejce B pracoval před šesti měsíci: třeba v odvětví, velikosti zákazníka, produktových zájmech nebo konkurenci. Prodejce B mohl najít určité zákaznické reference, demonstrace produktů a okolnosti užitečné pro uzavření zakázky. Prodejce A by mohl být mnohem produktivnější, pokud by dokázal využít společné zkušenosti a expertizu prodejce B a všech dalších prodejců ve své společnosti, aniž by bylo třeba znovu vynalézat kolo.

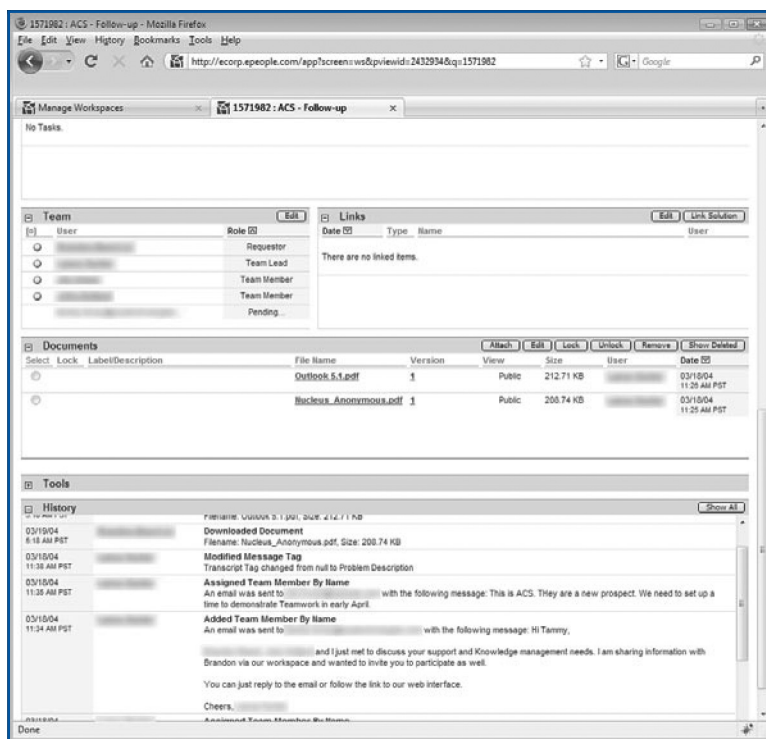
Prodejci samozřejmě neposkytují a neměli by poskytovat informace o zakázkách na veřejných stránkách sociálních sítí. Podobná neformální spolupráce na zakázkách probíhá spíše uvnitř firemních systémů, jako jsou CRM, wiki a intranetové stránky. Salesforce.com významně investuje do této oblasti novými funkcemi spolupráce na prodeji ve své aplikaci pro zautomatizování prodeje, která prodejcům pracujícím s jednou prodejní příležitostí umožňuje hledat podobné příležitosti v minulosti.

ePeople TSmile je další populární řešení pro týmový prodej, které prodejcům dovoluje spolupracovat při zjišťování odbornosti a dalších zdrojů, tvoření prodejních nabídek, využívání přehledů o prodeji u budoucích zakázek a poskytování přehledu managementu (viz obrázek 4.8).



Obrázek 4.7

Kromě čerpání ze sociálních interakcí mezi prodejci a oslovenými klienty mohou prodejní firmy dosáhnout větší produktivity spoluprací v rámci i napříč prodejními týmy. Interní sociální sítě utužují koordinaci spolupráce a kolektivní znalosti.



Obrázek 4.8

Tsmail pomáhá prodejním týmům v koordinaci napříč životním cyklem prodejních zakázek.

Zákaznické reference

Zákaznické reference jsou zásadní pro vytvoření důvěry k uzavření zakázky. Hodnocení existujících zákazníků poskytuje nejpřesvědčivější sociální hodnocení vašeho produktu. Hlasují svými penězi a časem.

Prodejci tradičně vystupují reference v oblasti osloveného kupujícího nebo odvětví, aby demonstrovali kompetentnost uspokojit jedinečné požadavky kupujícího. V dnešním konkurenčním prostředí ale existují šance, že podobné reference bude mít jiná firma. Online sociální graf poskytuje cenný přehled, kdo koho zná, který může pomoci oddělit vaše reference od ostatních. Především v situacích, kdy jste jednou z méně známých firem, může být poskytnutí referencí oslovenému od jeho důvěryhodných přátel důležitým prvkem odlišení.

Proč to tak funguje? V každém komplexnějším, nekomoditním prodeji je zkrátka přirozená dávka nejasností v oceňování produktu nebo služby. Ve výsledku rozdílů způsobují, že kupující porovnává jablka a hrušky a v určitém momentu musí „s důvěrou vykročit“ navzdory nejistotě. Zákaznické reference poskytují ke zmírnění této nejistoty důležité

informace, faktické i pocitové. Se stránkami sociálních sítí je možné zajít ještě dál a přesně zjistit, který z vašich zákazníků je napojen na osloveného kupujícího. Následující rámeček přináší příklad ze zdravotnických prodejů.

Síla sociálních referencí ve zdravotnických prodejkách

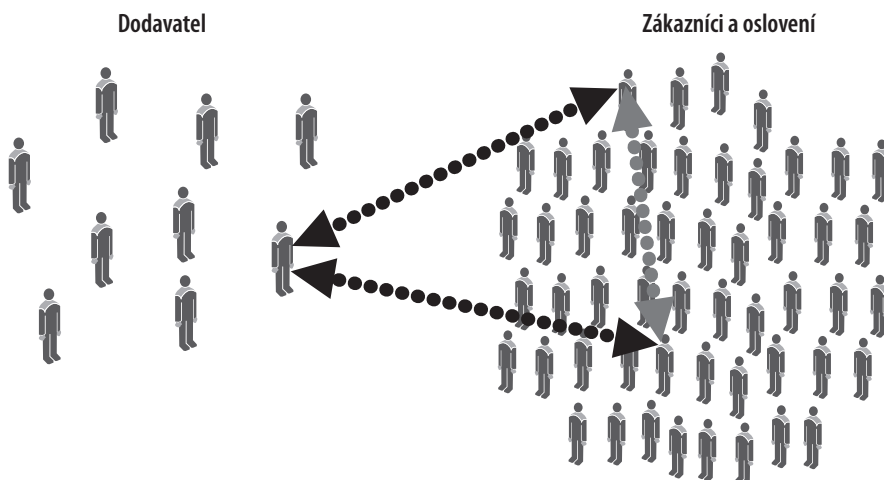
Rob je vynikající prodejce zdravotnického vybavení; v každém z posledních pěti let více než dvojnásobně překročil své prodejní kvóty. Podle Roba je největším oříškem na jeho práci získat a udržet si pozornost lékařů při prodejních schůzkách. Protože před svou současnou pozicí ve zdravotnických prodejkách pracoval Rob v různých oblastech prodejků, říká, že obzvláště těžkým publikem jsou praktičtí lékaři, protože je neustále rozptyluje pohotovost a pacienti v urgentním stavu.

Tajemství Robova úspěchu? Spoléhá se na osobní doporučení od existujících zákazníků. Věř, že to funguje obzvláště proto, že zdravotnická komunita je pevně svázaná skupina. Lidé upevňují blízká přátelství ze studií a praxí, vytvářejí pracovní vztahy při konferencích, které musejí periodicky navštěvovat.

Taková osobní doporučení dříve probíhala jednorázově, když chtěl existující zákazník upozornit přítele. Stránky sociálních sítí výrazně zvýšily účinnost, s jakou může Rob zjistit, kdo koho zná. Místo aby se musel každého zákazníka ptát, koho by mu aktivně doporučil (zákazníci často doporučení slíbí, ale zapomenou), jde Rob na profilovou stránku potenciálního zákazníka na Facebooku nebo LinkedIn a podívá se na společné kontakty. Ty někdy zahrnují některé z Robových existujících zákazníků. Při prodejní schůzce Rob zmíní jména. Rob tvrdí, že oslovený zákazník se okamžitě zapojí a často začne vyprávět historky ze studií o existujícím zákazníkovi, který je jeho přítelem. Poměr úspěšnosti Robových prodejků a průměrné velikosti zakázek jako výsledek těchto cenových informací ze stránek sociálních sítí výrazně vzrostl.

I když jsou zdravotničtí odborníci jako skupina pomalejší v přijímání sociálních sítí, mladá generace lékařů se na Facebook přidává hromadně a dokonce i starší lékaři spatřují hodnoty v udržení kontaktů s lidmi, které potkají na konferencích.

Důvěra je do určité míry přenosná. Protože Robův zákazník Robovi věří (proto je přece jeho zákazníkem!) a Robem oslovení klienti věří svým přátelům, kteří jsou Robovými zákazníky, oslovený zákazník je ochotnější věřit Robovi. Prodejci jako Rob do určité míry čerpají sociální kapitál ze vztahů mezi oslovenými a existujícími zákazníky, aby pomohli uzavření zakázky (viz obrázek 4.9). Z pohledu osloveného kupujícího je to doporučení od důvěryhodného kolegy. V tom se skrývá nesrovnatelně více váhy než v anonymním doporučení.

**Obrázek 4.9**

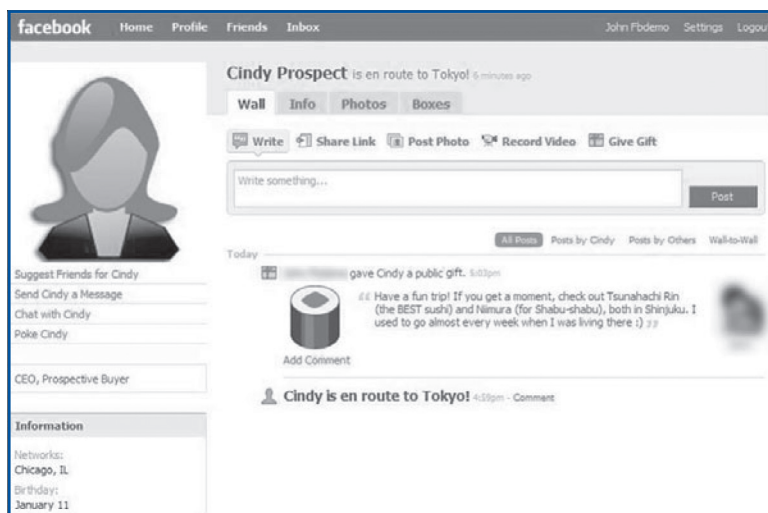
Zákaznické reference jsou mnohem silnější, pokud pocházejí od někoho, koho oslovený kupující zná osobně. Služby online sociálních sítí mohou prodejčům odhalit, kdo z existujících zákazníků by mohl mít s osloveným spojení.

Budování a udržování vztahu

Protože prodejní cykly B2B mají sklon trvat déle, prodejci často pracují na více přesahujících zakázkách zároveň. Jak prodejci začínají nové zakázky a přesunují pozornost od jedné zakázky ke druhé, je nezbytné, aby udržovali vztah s oslovenými klienty, aby bylo možné postoupit dále. Pro většinu vedoucích prodeje bylo tradičně obtížné toto vybalancovat.

Naštěstí může pomoci Facebook. Neformální způsoby interakce, jako je štouchnutí na Facebooku či zprávy, společně s aktivními aktualizacemi ve formě statusových zpráv a připomenutím narozenin (oboje popsáno ve 3. kapitole) na stránkách sociálních sítí, mohou prodejčům pomoci ušetřit čas v udržování kontaktu se svým portfoliem zákazníků i oslovených kontaktů.

Jeden vedoucí prodeje, se kterým jsem mluvila, nedá dopustit na kombinaci kalendářních upozornění v CRM a na Facebooku. Pro kontakty ve všech svých klíčových účtech nastaví měsíční upomínku ve svém firemním CRM systému, aby se ozval a pozdravil. Když upomínka vyskočí, navštíví profil dané osoby na Facebooku a hledá, jak ji oslovit něčím zajímavým a osobním, často naprosto bez souvislosti se zakázkou. Například minulý měsíc prozradila statusová zpráva na Facebooku, že oslovená generální ředitelka je na cestě do Tokia. Vedoucí prodeje jí poslal na Facebooku (virtuální) dárek v podobě suši spolu s doporučením svých dvou oblíbených tokijských restaurací (obrázek 4.10 dává představu, jak by to mohlo vypadat).



Obrázek 4.10

Hravá, neformální interakce na Facebooku je pro prodejce snadným způsobem, jak zůstat v kontaktu a udržovat s klienty vztah. Například vedoucí prodeje mohl na tuto statusovou zprávu na Facebooku oslovené klientky reagovat odesláním dárku a zprávou na zdi.

Periodická komunikace umožněná stránkami sociálních sítí může také pomoci udržet prodejní kontakty „zahřáté“, když načasování není v danou chvíli pro osloveného správné. Reorganizace společnosti, škrty v rozpočtu a další souběžné projekty jsou velice časté důvody, proč se zakázky odkládají k ledu. Aniž by museli odejít docela, mohou prodejci použít online sociální síť k udržení kontaktů, což nezabere mnoho času. Aktualizace ze stránek sociálních sítí poskytují výbornou záminku ke sledování osloveného a přátelskému připomenutí, že stále existujete, aniž byste museli být přímo vlezlí s uzavíráním prodeje.

Poprodejní zákaznická podpora

Někdo říká, že u B2B vztah doopravdy začne, až když se zakázka uzavře. Pro mnoho organizací je ale nabízení kvalitních zákaznických služeb a podpory k zajištění poprodejního úspěchu vysoce nákladné a často zdrojem starostí a rozptýlením od hlavního byznysu.

Je stále ještě hodně brzo, ale zdá se, že sociální síť přicházejí na pomoc ve třech dimenzích. Za prvé, stejně jako zaměstnanci spolupracují za pomoci systémů sociálních sítí na týmovém prodeji, uvědomily si společnosti, že jejich zaměstnanci mohou spolupracovat při nabízení týmové podpory. ePeople Teamwork je populární nástroj pro týmovou podporu, který využívá sociální síť v rámci společnosti a síť jejich partnerů v oblasti podpory ke zvládnutí stupňování případů, vyhledávání specializací a spolupráci napříč funkcemi při řešení zákaznických obtíží.

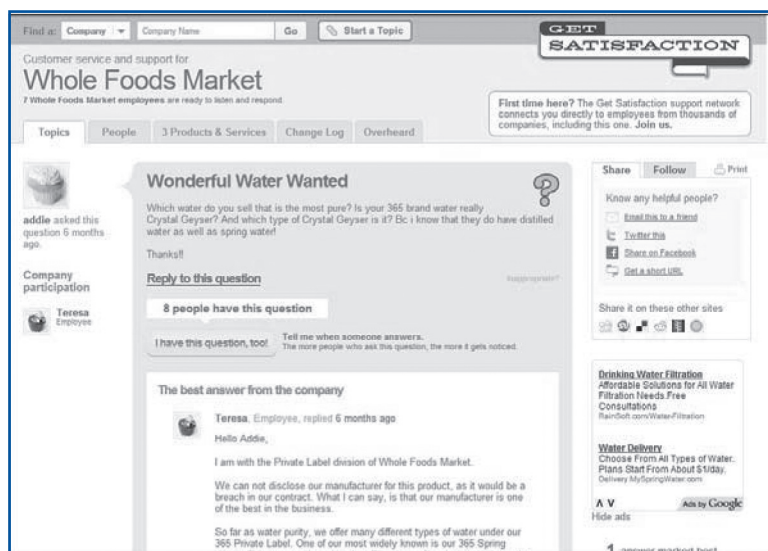
Za druhé, společnosti stojí za svými pracovníky podpory, a to nejen za prodejci, při investování do zákaznických vztahů, především u strategických, velkých případů. Na rozdíl od prodejního vedoucího nejsou pracovníci podpory obvykle přiřazeni ke konkrétnímu případu. To ale neznamená, že se nemohou u osoby volající o pomoc rychle dostat do obrazu. Uklidnění zákazníka je obzvláště důležité, protože ve chvíli, kdy volá, už nejspíš zažil určitou míru frustrace, nehledě na pravděpodobné čekání v systému zákaznického centra. Stále častěji pracovníci podpory využívají neformální rozhovory na základě osobních dat o zákazníkovi z profilů sociálních sítí a systémů CRM. Takto může zaměstnanec začít rozhovor v mnohem pozitivnějším tónu a udržet zákaznickovu pozornost, když potřebuje čas, třeba k vyhledání řešení nebo k vyžádání kolegovy pomoci.

Některé firmy používají Faceconnector, poprvé představený v kontextu plánování prodejů, při službách zákazníkům i na pomoc zaměstnancům k vytvoření rychlého pouta. Namísto přenášení informací o prodejních kontaktech z profilů na Facebooku, přistupují k profilovým informacím stávajících zákazníků. Z pohledu zákazníka se hovor zdá osobnější a zajímavější. Kromě tradičních informací CRM jakými jsou již zakoupené produkty a historie případu, mohou zástupci mluvit i o neformálnějších tématech jako sportovní týmy, rodné město a záliby. Ve výsledku tak zaměstnanci podpory dosahují vyššího uspokojení zákazníků a větších úspěchů při pokusech o křížový prodej i nárůst nákupů.

V neposlední řadě si společnosti uvědomily, že mohou využít „dav“ k zodpovězení značného počtu zákaznických otázek tím, že podpoří vzájemné rozhovory zákazníků o řešení problémů a sdílení rad a triků na online fórech. Například na Facebooku se k překvapení a radosti firem vyrojila řada takových skupin zákaznické svépomoci, značně ulehčující zatížení jejich vlastních pracovníků a call center.

Abych tomuto fenoménu lépe porozuměla, sledovala jsem několik týdnů na Facebooku diskuzi o YouTube. Obzvláště několik jednotlivců bylo velice aktivních ve snaze zodpovědět otázky ostatních členů komunity. S těmito jedinci jsem se spojila a zeptala se, co je vede k tomu, že takto obětují svůj čas. Nejčastější odpovědí bylo zapálení pro produkt a touha předvést své znalosti a být komunitou vnímán jako odborník.

Kromě diskusních panelů na sociálních sítích jsou populárními firmami specializovanými na zákaznickou svépomoc Get Satisfaction, Lithium a FixYa. Get Satisfaction využívají společnosti jako Whole Foods, Adobe a Apple, aby umožnili diskuzi o řešení problémů mezi zákazníky a mezi zákazníky a zaměstnanci (viz obrázek 4.11).



Obrázek 4.11

Get Satisfaction pomáhá odlehčit zákaznické podpoře tím, že umožňuje zákazníkům zodpovídat otázky mezi sebou.

Salesforce.com doufá, že zajistí všechny tři dimenze s využitím Service Cloud, sadou technologií, které rozšiřují tradiční znalostní bázi řešení znalostmi ze zákaznické svépomoči. Service Cloud splétá dohromady neslučitelné zdroje konverzací z Facebooku a internetových blogů a fór, a poté se spoléhá na uživatelské hlasování a zaznamenávání nefiremních, vysoce kvalitních znalostí z komunity do firemní báze znalostí. Postupem doby je systém chytřejší a rostoucí masa znalostí se stává dostupnou libovolnému pracovníkovi podpory, který se do systému přihlásí, stejně tak jako partnerům a zákazníkům, kteří navštíví samoobslužný portál znalostí.

Dokonce samy sociální sítě se změnilly v komunity pomáhající s překladem a lokalizací svých stránek do jiných jazyků. Například Facebook vytvořil platformní aplikaci Translations, která členům umožňuje překládat, procházet a hlasovat o překladech v 63 různých jazycích, podobně jako v případě odesílání do Wikipedie. Díky pomoci svých členů byl Facebook už přeložen do 20 různých jazyků, nedávno i do čínštiny a ruštiny, a na mušce má mnoho dalších.

Potřeba většího počtu síťových struktur

Představa, že slabé vazby jsou pro byznys obecně cennější než silné vazby, jak jsme rozebírali ve 3. kapitole, by byla přehnaným zjednodušením prodeje. Obzvláště úspěch B2B prodeje vyžaduje při pohledu na sociální sítě více nuancí. Tuba Ůstüner a David Godes z Cass Business School respektive Harvard Business School odvedli skvělou práci

při odpreparování těchto nuancí ve svém článku „Lepší prodejní sítě“ (angl. „Better Sales Networks“) publikovaném v roce 2006 v *Harvard Business Review*.

Prostudováním různých stadií typického prodejního cyklu z hlediska optimálních síťových struktur si můžeme odnést nové poznatky. Primární úkoly vyžadované od prodejců se mění, často výrazně, v každém stadiu prodejního cyklu. Síťe užívané prodejci ke splnění těchto úkolů se mění také. Odlišné úkoly si žádají odlišné druhy sítí:

- Během plánování prodeje platí, že podnikatelské sítě slabých vazeb jsou nejdůležitější pro identifikaci příležitostí a přístup k nim. Proto jsou LION sítě v této rané fázi ideální.
- Když je ve hře získání souhlasu napříč oslovenou organizací, prodejce se musí soustředit na pochopení organizační mapy, a zjistit, kdo má klíčový vliv. Jak již bylo rozebráno dříve, řadu z těchto informací může odhalit přehled získaný ze sociálních sítí, ale v závěru se bude zástupce moci spolehnout na jednoho či hrstku interních spojenců od zákazníka. Z hlediska síťové struktury se tyto vztahy charakterizují jako klikové sítě silných vazeb.
- Sestavení zakázkového týmu snů je do velké míry úkolem interních sítí ve společnosti prodejce. Prodejce potřebuje interní odbornou síť silných vazeb s kolegy a řešícími partnery k identifikaci, mobilizaci a koordinaci správných zdrojů pro zakázku.
- Na závěr, zákaznické reference vyžadují externí odbornou síť silných vazeb nejen mezi vedoucím prodeje a stávajícími zákazníky, ale také mezi stávajícími a oslovenými zákazníky.

Stručně řečeno, pokud jde o informace, pak jsou „slabé a bohaté“ (tzn. s rozptýlenými kontakty) odborné sítě ideální. Pokud jde o konzistenci a koordinaci, ideální jsou husté sítě. Prodejci potřebují k uzavření zakázky oba typy sítí. Obecně se dá říct, že důležitost silných vazeb se s postupem prodejního procesu zvyšuje.

Existuje několik odlišných strategií, které si mohou prodejci osvojit k uspokojení potřeby více síťových struktur. Jednou volbou je vytvoření více profilů. Například může mít prodejce dva profily na LinkedIn: jeden je LION profil pro hledání, druhý je kvalitnější exkluzivní profil výhradně pro cenné zákazníky a oslovené kontakty. Druhou volbou je používání různých systémů pro různé sítě. LION profil na LinkedIn může prodejce například udržovat k plánování prodejů, Facebook používat k osobním vztahům s velmi ceněnými zákazníky a ePeople užívat pro práci v síti se spolupracovníky ve své společnosti. Nakonec může prodejce použít pokročilé nástroje pro správu identit a vztahů, jakými jsou seznamy přátel na Facebooku, k rozdělení kontaktů v rámci systému sociální sítě a chovat se ke každému typu spojení jinak. (Kapitola 10 poradí, jak na to.)

CRM – první sociální síť?

V mnoha ohledech byl tradiční CRM důležitým předchůdcem mnoha dnešních stránek sociálních sítí. V nezákladnější úrovni je CRM přizdobená databáze. Je to jednosměrný nástroj sociální sítě, který umožňuje prodejcům prohlížet „profily“ svých zakázek, sbírat informace o zakázkách, sledovat výkonnost, komunikovat s kontakty a sdílet informace interně s prodejními manažery a dalšími členy svého prodejního týmu.

Hlavní rozdíl u stránek sociálních sítí jako LinkedIn a Facebook spočívá v tom, že tyto nabízejí obousměrnou viditelnost a interakci. Tím se mění prodejní dynamika do mnohem více rovnoprávného vztahu (viz tabulka 4.1).

Tabulka 4.1 Porovnání CRM a moderní stránky sociální sítě

	CRM („jednostranná sociální síť“)	Stránka sociální sítě
Jak se navazují spojení	Zakoupením marketingového seznamu, prohlížením visaček, publikováním webového kontaktního formuláře	Kterákoli ze stran může navrhnout, ale rozhodnutí spojit se musí být vzájemné
Kde se zobrazují kontaktní/osobní informace?	Účet, prodejní kontakt, kontaktní záznam	Profilová stránka
Data, aktualizace a upozornění sdílená s . . .	Prodejním týmem, prodejním manažerem	Ve výchozím nastavení s přáteli a sítí, ale nastavení soukromí lze upravit
Komunikační mechanismus	E-mailové šablony, upomínky, upozornění	Zprávy, příspěvky na Zdi, poznámky
Data aktualizuje . . .	Pouze pracovník prodeje nebo administrátor	Přístup „odspoda“ – každý je zodpovědný za aktualizaci svých vlastních informací

Mnohé z inovací ze sociálních sítí se již probojovávají do CRM systémů, jak dokazují nové funkce ke spolupráci na zakázkách zmíněné dříve a partnerství mezi Facebookem a salesforce.com. Příští generace CRM nástrojů bude mezi firmami a zákazníky ještě více obousměrná: např. Salesforce Ideas představené v kapitole 2, „Vývoj digitálních médií“, a Get Satisfaction popsany v předchozí sekci, z nichž oba přinášejí zákaznické příspěvní do uživatelské komunity a přímo jej zachycují uvnitř CRM. Tím, že se zákazník aktivně zapojuje do CRM, budou nejen firmy těžit z přesnějších dat a lepšího zapojení, ale také konečně dosáhnou skutečného 360stupňového pohledu na své zákazníky ve všech styčných bodech – ať už online, na telefonu, před prodejem, při zakázce, po prodeji a dále.