



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK



STRATEGI PENJUALAN B2B

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM.

Strategi Penjualan B2B

Penulis :

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM.

ISBN : 9 786238 120932

Editor :

Dr. Joseph Teguh Santoso, S.Kom., M.Kom.

Penyunting :

Dr. Mars Caroline Wibowo. S.T., M.Mm.Tech

Desain Sampul dan Tata Letak :

Irdha Yuniyanto, S.Ds., M.Kom.

Penebit :

Yayasan Prima Agus Teknik Bekerja sama dengan
Universitas Sains & Teknologi Komputer (Universitas STEKOM)

Anggota IKAPI No: 279 / ALB / JTE / 2023

Redaksi :

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

Distributor Tunggal :

Universitas STEKOM

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : info@stekom.ac.id

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin dari penulis

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas anugrah dan pertolongan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan buku bahan ajaran yang berjudul “**Strategi Penjualan B2B**”. Buku ini disusun dengan tujuan memberikan pemahaman mendalam tentang strategi penjualan yang relevan dalam lingkungan bisnis Business-to-Business (B2B) yang terus berkembang. Dalam dunia bisnis yang kompetitif saat ini, pemahaman yang solid tentang strategi penjualan B2B sangatlah penting bagi para profesional dan pengusaha. Melalui buku ini, pembaca akan dibimbing untuk memahami konsep-konsep kunci, tantangan, dan peluang dalam mengembangkan strategi penjualan yang efektif dan berkelanjutan dalam konteks B2B. Penulis telah dengan teliti menyusun materi-materi yang komprehensif, praktis, dan dapat diterapkan secara langsung dalam berbagai situasi bisnis B2B. Buku ini diharapkan dapat menjadi panduan yang berharga bagi pembaca dalam menghadapi dinamika pasar dan persaingan yang intens di era digital ini.

Strategi penjualan B2B (Business-to-Business) adalah pendekatan yang digunakan oleh perusahaan untuk bertransaksi, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan perusahaan lain atau bisnis lainnya. Dalam bisnis B2B, seringkali terjadi kemitraan strategis antara perusahaan. Kemitraan ini dapat membantu memperluas jangkauan pasar, meningkatkan inovasi, dan menciptakan nilai tambah bagi kedua belah pihak. Teknologi memainkan peran penting dalam strategi B2B. Perusahaan perlu memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi, mengelola hubungan pelanggan, dan meningkatkan pengalaman pelanggan. Dengan menerapkan strategi penjualan B2B yang tepat, perusahaan dapat memperoleh keuntungan yang berkelanjutan dan membangun hubungan yang baik dengan mitra bisnis mereka.

Buku ini dibagi menjadi 5 Bab. Dalam Bab 1 buku ini memberikan pendahuluan mengenai konsep nilai pelanggan serta proses dalam penjualan dengan metode manajemen yang seragam. Bab 2 akan membahas lebih detail mengenai proses penjualan serta, metode-metodenya yang mampu membuat tenaga kerja lebih efektif dalam melakukan pekerjaan. Bab 3 akan membahas proses manajemen akun sebagai alat dalam kepemimpinan dan Bab ini menunjukkan peran manajer penjualan yang mengawasi tim dan memiliki tanggung jawab terhadap semua klien. Dalam Bab 4 akan memperkenalkan berbagai alat dan layanan digital yang memfasilitasi pekerjaan tenaga penjualan. Bab 5 yang merupakan bab terakhir buku ini akan membahas persyaratan-persyaratan organisasi dalam penjualan, serta memberikan gambaran umum tentang konteks di mana alat yang di jelaskan dapat digunakan.

Semoga buku ini dapat memberikan wawasan yang berharga kepada para mahasiswa dalam memahami strategi penjualan B2B, sehingga mereka siap menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang dalam dunia bisnis yang terus berkembang.

Semarang, Maret 2024
Penulis

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Kata Pengantar	ii
Daftar Isi	iii
BAB 1 PERKENALAN	1
1.1. ACCOUNTJOURNEY®	3
1.2. Konsep Nilai Pelanggan	4
1.3. Proses Penjualan yang Seragam	4
BAB 2 PROSES PENJUALAN DAN ACCOUNTJOURNEY	6
2.1. Pemilihan Akun	6
2.2. Perbandingan Strategi	10
2.3. Pesan Inti	16
2.4. Suara Pelanggan (VoC)	21
2.5. Nilai Pelanggan	31
2.6. Status Akun	37
2.7. Analisis Pemangku Kepentingan	44
2.8. Program Hubungan Eksekutif Puncak (TERP)	68
2.9. Rencana Pemasaran/Kegiatan	73
BAB 3 KARYAWAN TERKEMUKA DALAM PENJUALAN B2B	78
3.1. Proses Manajemen Akun Sebagai Alat Kepemimpinan	78
3.2. Memimpin Dengan Rencana Akun	79
3.3. Penjualan Non-Penjualan	81
BAB 4 TEKNOLOGI DALAM PENJUALAN	84
4.1. CRM	84
4.2. Digitalisasi Dalam Penjualan (Sales 4.0)	84
4.3. Pentingnya Penjualan Sosial	111
4.4. Mendengarkan Digital	112
4.5. Melakukan Interaksi Dengan Pelanggan	114
BAB 5 PERUBAHAN ORGANISASI UNTUK KEBERHASILAN DIGITALISASI PENJUALAN ..	118
5.1. Pengembangan Personil Untuk Sukses Dalam Penjualan	121
5.2. Status dan Jalur Pengembangan Penjualan dan Digitalisasi	124
5.3. Metode Penjualan dan Alat Digital	126
5.4. Sekilas Tentang Alat Digital	127
5.5. Jaringan Referensi Untuk Penjualan	128
Daftar Pustaka	133

BAB 1

PERKENALAN

Tidak diragukan lagi: Selalu ada dan masih ada tenaga penjualan yang hebat dengan pendekatan yang sukses dalam penjualan B2B. Namun di sebagian besar perusahaan, hanya sedikit pendekatan metodologis yang diterapkan. Agak santai dikatakan, pada prinsipnya setiap orang melakukan apa yang diinginkannya. Rekan dan teman lama saya, Walter Westervelt, dan saya sudah bertahun-tahun yang lalu mempunyai perhatian untuk mengembangkan metodologi praktis yang memberikan manfaat langsung bagi tenaga penjualan¹ untuk pekerjaannya. Hal ini harus sederhana, dapat dimengerti, dapat diterapkan langsung pada pelanggan dan memberikan hasil yang cepat. Kami mengumpulkan contoh-contoh praktis, meneliti praktik-praktik terbaik, dan mendiskusikan pendekatan-pendekatan tersebut dengan banyak pengusaha dan eksekutif. Kami mensistematisasikan, menyederhanakan, dan memperluas. Dalam banyak proyek dan lokakarya kami menerapkan metode kami, yang dengannya kami selalu mencapai hasil yang baik dan terkadang luar biasa.

Ide utama dari metode kami adalah mengubah perspektif. Banyak tenaga penjualan memuji tawaran mereka dengan menunjukkan beragam karakteristik produk atau layanan mereka. Kami, sebaliknya, menyatakan bahwa seseorang tidak boleh menjual lebih banyak. Karena pola pikir sukses adalah memudahkan pelanggan dalam membeli. Kami ingin memastikan bahwa pelanggan sendiri mengakui nilai tambah yang ditawarkan dan janji kinerja yang diberikan kepadanya. Kami akan menjelaskan istilah penting nilai tambah nanti. Untuk melakukan ini, pertama-tama kita harus memahami pelanggan. Dan hal ini membutuhkan perubahan perspektif yang mendasar.

Alat penting untuk memahami pelanggan adalah pertanyaan. Seringkali dikatakan bahwa seorang tenaga penjualan harus mampu berbicara dengan baik. Berdasarkan pengalaman kami, sayangnya pemikiran ini mengarah ke arah yang salah. Pertama-tama, kita harus paham dalam penjualan, agar bisa menjawab setelahnya. Siapa pun yang ingin memahami pelanggan harus mengajukan pertanyaan. Pasti Anda tahu pepatah: "Manusia dilahirkan dengan dua telinga dan satu mulut. Dia harus menggunakan keduanya dalam rasio ini." Ini juga termasuk persiapan yang baik. Sayangnya, kita sering mengalami bahwa tenaga penjualan kembali dari janji temu dengan pelanggan tanpa menanyakan pertanyaan yang paling penting. Itu sebabnya kami telah mengembangkan proses yang memungkinkan persiapan yang baik.

Aliran pemikiran ini pada dasarnya berlaku bagi siapa saja yang bekerja di bidang penjualan. Hal ini berguna bagi tenaga penjualan atau manajer akun utama yang hanya menangani satu pelanggan, namun juga bagi mereka yang menangani lima atau 100 pelanggan, dan dapat diterapkan pada pelanggan lama dan baru.

- **Budaya penjualan:** Jerman khususnya tidak mempunyai budaya penjualan yang sangat menonjol. Meskipun di Jerman jalur karier CEO cenderung berasal dari bidang

teknik atau pengendalian, di AS CEO sering kali memiliki latar belakang penjualan. Di Amerika, Anda belajar penjualan, di Jerman Anda belajar di bidang penjualan. Faktanya adalah terdapat banyak kursi pemasaran di Jerman, namun hampir tidak ada kursi untuk penjualan dan tidak ada pelatihan penjualan yang sistematis. Di Amerika, ada program gelar “Manajemen Penjualan”, yang dapat Anda selesaikan baik sebagai gelar sarjana maupun magister.

- ▶ **Proses penjualan:** Faktor keberhasilan yang penting adalah proses penjualan yang terkoordinasi. Langkah-langkah individual harus membantu tenaga penjualan untuk menyusun dan mengendalikan aktivitasnya (penjualan terpandu). Idennya adalah untuk menganalisis pelanggan secara sistematis dan komprehensif. Hasil di akhir langkah proses mengarah ke langkah berikutnya dan Anda mendapatkan gambaran yang jelas apakah informasi yang cukup tentang pelanggan sudah tersedia. Sistematis ini saja sudah membantu, karena di Jerman ada proses untuk segala sesuatunya, namun penjualan dilakukan dari dalam hati. Dari pada melakukan penjualan yang tidak menentu dan sesuai mood, lebih berhasil jika mengikuti langkah-langkah yang sudah terbukti satu demi satu.
- ▶ **Memahami pelanggan:** Ini tentang memahami pelanggan, bukan sekadar mengenalnya. Pemahaman ini tercipta dengan cara bertanya, menganalisis, dan mengamati. Kita ingin menutup kesenjangan pengetahuan dengan cara yang tepat sasaran, dan untuk itu kita harus mengenali kesenjangan tersebut. Jawaban “Saya tidak tahu” merupakan indikator yang baik mengenai kesenjangan pengetahuan, karena dari sini Anda dapat memperoleh kegiatan spesifik atau mengembangkan pertanyaan untuk menutup kesenjangan tersebut. Penting untuk mengetahui apa yang tidak Anda ketahui. Gambar 1.1 memberikan gambaran mengenai bidang-bidang dimana wawasan tersedia atau masih perlu diperoleh. Pengetahuan yang dihasilkan dengan bertanya dan sudah tersedia dapat dianalisis dan diubah menjadi pesan yang relevan dengan pelanggan.



**Gambar 1.1 “Saya tidak tahu” adalah jawaban yang bagus. © Hans-Peter Neeb 2022.
Semua Hak Dilindungi Undang-Undang**

5. Gagasan tentang nilai pelanggan membantu memahami mengapa pelanggan adalah pelanggan.
6. Mengembangkan proposisi nilai menerjemahkan nilai pelanggan menjadi komunikasi yang meyakinkan, untuk menunjukkan secara masuk akal bahwa pelanggan adalah penyedia yang tepat.
7. Status akun adalah presentasi singkat bisnis dengan pelanggan berdasarkan angka. Dengan ini kami telah menjelaskan secara menyeluruh tingkat perusahaan.
8. Analisis pemangku kepentingan sekarang melihat pemangku kepentingan dan pengambil keputusan di perusahaan. Kita perlu memahami peran dan tugas mereka.
9. Pemetaan contact person memastikan bahwa setiap orang yang relevan di perusahaan pelanggan telah ditangani dan hubungan dibangun dengan dia.
10. Rencana pemasaran/aktivitas memberikan kerangka tindakan dan titik kontak untuk terlibat dengan pelanggan dalam pertukaran yang lebih dalam dan memperkuat hubungan dengan cara yang berorientasi pada hasil.

Ide dari metodologi ini adalah untuk lebih memahami pelanggan dengan menyusun pemikiran dan analisisnya sendiri. Dialog dan kegiatan harus mempunyai tujuan yang konkrit untuk memperoleh wawasan yang relevan dan memasukkannya ke dalam teka-teki. Dengan cara ini, seseorang memperoleh gambaran lengkap, di mana setiap langkah saling membangun dan menghasilkan lebih banyak wawasan.

1.2 KONSEP NILAI PELANGGAN

Konsep nilai pelanggan merupakan inti dari pendekatan ini. Kita berbicara tentang tiga tingkat fitur, manfaat dan nilai tambah atau nilai pelanggan. Produk yang sama dapat mempunyai nilai pelanggan yang berbeda untuk dua pelanggan yang berbeda, karena nilai sebenarnya ditentukan oleh pelanggan tersebut. Mari kita ambil contoh penyedia mikrofon. Kualitas khusus mikrofon dinyatakan dalam fitur rentang frekuensi yang jelas, sensitivitas tinggi, dan karakteristik arah khusus. Keuntungannya adalah mikrofon berkualitas ini dapat digunakan dalam penelitian & pengembangan milik pelanggan, yang memerlukan ketelitian khusus. Nilai tambah sebenarnya dari hal ini adalah pelanggan mencapai posisi pasar yang khas dan keunggulan kompetitif melalui penelitian dan pengembangannya sendiri. Daripada berbicara tentang fitur dan karakteristik produk, fokus komunikasinya adalah posisi kompetitif pelanggan yang lebih baik. Dengan cara inilah pelanggan mengetahui bahwa penyedia memahami dirinya, melihat nilai tambah yang sebenarnya dan memiliki pola pikir yang sama. Penyedia seperti itu dapat membantu pelanggan bergerak maju. Pelanggan lain mungkin memperoleh nilai tambah yang berbeda dari produk yang sama. Nilai ditentukan dari sudut pandang pelanggan, jadi komunikasinya bukan tentang menjual fitur, tapi tentang memahami nilai pelanggan.

1.3 PROSES PENJUALAN YANG SERAGAM

Dengan pendekatan ini, seseorang juga memperoleh metode manajemen yang seragam dalam tim penjualan: Semua orang tahu bagaimana melanjutkannya, semua orang

berbicara dalam bahasa yang sama, menggunakan dokumen yang sama dalam struktur yang sama dan manajer penjualan memiliki skema yang sesuai dengan cara dia memimpin tim. seragam. Khususnya dalam bisnis skala menengah, kami menemukan bahwa pemiliknya biasanya adalah tenaga penjualan yang baik dan melakukan banyak hal secara naluri dengan benar, namun mereka sering kali kurang memiliki pengalaman untuk mentransfer kompetensi penjualan ini kepada karyawan dan untuk memastikan pendekatan penjualan yang seragam.

Kabar baiknya adalah penjualan dan proses penjualan bisa dipelajari. Khususnya bagi kaum muda, penting untuk mengetahui bahwa proses penjualan dapat dipelajari dan mencapai kesuksesan dalam penjualan sejak awal. Ini bukan tentang karakteristik bawaan, tapi tentang keterampilan yang bisa dipelajari. Tujuan dari proses ini adalah untuk memahami pelanggan dan nilai tambah mereka serta mengkomunikasikan nilai ini dalam bahasa pelanggan.

Selain itu, terlepas dari semua kesempatan belajar, pengalaman dan bakat, persiapan sangatlah penting. Hanya jika panggilan telepon atau janji temu telah dipersiapkan secara sistematis, kesuksesan jangka panjang dapat dicapai. Penting untuk mempertimbangkan terlebih dahulu hasil apa yang ingin diperoleh dari percakapan tersebut dan pertanyaan apa yang harus dijawab. Hal ini untuk menghindari lupanya pertanyaan selama janji temu dengan pelanggan dan kehilangan jawaban yang sesuai. Proses penjualan membantu melacak pertanyaan mana yang harus diajukan, pesan mana yang harus dikirim, dan aktivitas mana yang harus diterapkan.

Ide utamanya adalah: Ini bukan tentang menjual sesuatu kepada pelanggan, namun tentang memudahkan pelanggan untuk membeli. Jika pelanggan memahami nilai tambah yang dimilikinya, karena telah dianalisis secara sistematis dan dikomunikasikan dalam bahasa pelanggan, maka ia siap membeli untuk menerima nilai tambah tersebut.

BAB 2

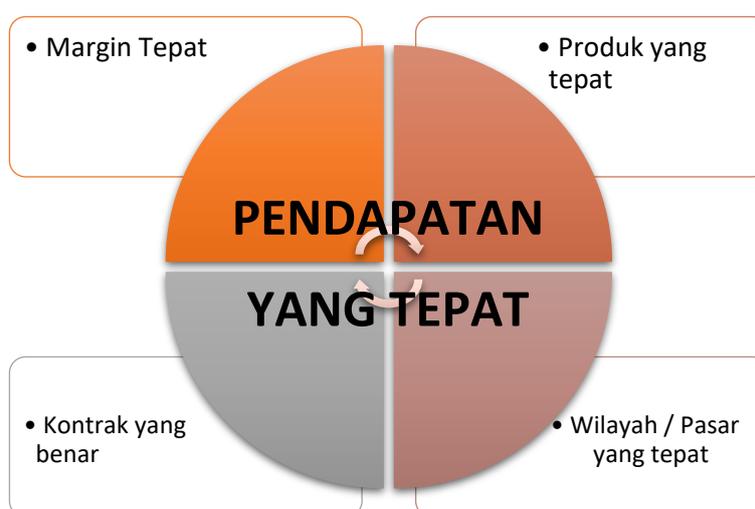
PROSES PENJUALAN DAN ACCOUNTJOURNEY

Proses penjualan atau AccountJourney® bertujuan untuk memeriksa secara sistematis setiap pelanggan secara individual, memahaminya, dan mengomunikasikan manfaatnya dalam bahasanya. Kesederhanaan dan kejelasannya terletak pada urutan sepuluh langkah individual (Gambar. 1.2). Proses ini harus dijalankan setidaknya setahun sekali per pelanggan. Kita akan mengenal beberapa alat atau instrumen yang membantu pelaksanaan langkah-langkah dan evaluasi hasil. Wawasan yang diperoleh harus dituliskan untuk pelanggan signifikan sebagai bagian dari rencana akun (Bagian 3.2).

2.1 PEMILIHAN AKUN

Langkah 1 adalah pemilihan akun (Bagian 2.1). Pertanyaan penting pertama-tama adalah: Pelanggan manakah yang harus dikonsentrasikan sumber daya penjualannya? Di manakah potensi terbaik yang tersedia? Dimana manfaat maksimal yang bisa diharapkan? Pelanggan manakah yang harus diperiksa dan diperhatikan lebih dekat dalam perjalanan selanjutnya? Di manakah hal itu benar-benar berharga? Melalui pemilihan akun dan matriks seleksi yang digunakan, pelanggan yang relevan disaring. Pelanggan lainnya dapat dan harus dilayani secara berbeda, yang dalam bisnis sehari-hari dapat berarti berkurangnya atau bahkan tidak adanya perhatian sama sekali.

Setidaknya setahun sekali, tim penjualan harus melakukan analisis terhadap basis pelanggan dan menyaring pelanggan mana yang signifikan. Saya sengaja tidak menyebutkan pelanggan “terbesar”, karena ukuran (misalnya penjualan) tidak selalu menjadi kriteria yang menentukan. Kami ingin memperoleh pendapatan yang tepat (Gambar. 2.1).



Gambar 2.1 Pendapatan yang tepat. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

A. Hal ini mencakup pertimbangan berikut:

- Siapa yang membeli penawaran yang sangat menguntungkan?
- Siapa yang membeli penawaran inovatif tersebut?
- Siapa yang mengembangkan penawaran baru bersama kami?
- Pelanggan manakah yang aktif di segmen baru?
- Siapa pelanggan referensi khusus di suatu daerah?
- Siapa yang mempunyai potensi apa?
- Dll.

Pemberian skor yang metodis berdasarkan kriteria ini atau kriteria serupa akan menghasilkan peringkat pelanggan individual dari atas ke bawah dan membantu untuk fokus pada pelanggan yang signifikan. Pelanggan ini harus dirawat lebih intensif dalam penjualan dibandingkan pelanggan lainnya. Konsekuensinya, hal ini dapat menyebabkan peningkatan atau penurunan pelayanan terhadap pelanggan dibandingkan tahun sebelumnya.

Berbagai faktor evaluasi disertakan, seperti latar belakang pelanggan, fokus strategis, potensi pelanggan, hubungan pelanggan atau budaya pelanggan. Tabel 2.1 memberikan gambaran sederhana mengenai hal ini. Di balik faktor-faktor utama terdapat faktor-faktor individual lainnya, yang dievaluasi secara individual atau tidak, bergantung pada apakah faktor tersebut masuk akal bagi pelanggan atau industri. Analisis ini dilakukan minimal setahun sekali. Untuk pelanggan yang signifikan (lihat di bawah), analisis triwulanan mungkin sesuai.

A. Latar Belakang Pelanggan

Penilaian tersebut didasarkan pada berbagai faktor yang mempengaruhi, seperti tumpang tindih geografis, kekuatan finansial, dan kepemimpinan pasar. Tumpang tindih geografis antara pelanggan dan penyedia layanan memainkan peran penting. Apakah kami hadir di setiap negara pelanggan dan di negara tempat kantor pusat berada? Bisakah kita mengakses potensi tersebut?

Tabel 2.1 Matriks pemilihan akun

Peta pelanggan strategis	Latar belakang pelanggan		Fokus Strategis		Potensi Pelanggan		Hubungan Pelanggan		Budaya Pelanggan		...	Total
	Poin	Skor	Poin	Skor	Poin	Skor	Poin	Skor	Poin	Skor		
Pelanggan											...	
Logam Pelanggan	6	60	8	160	7	70	7	210	7	35	...	7.1
Farmasi Pelanggan	5	100	5	100	6	60	6	180	4	20	...	6.1
Pelayanan Pelanggan	10	50	6	120	4	40	5	150	8	40	...	5.3
...
Pentingnya	...	10	...	20	...	10	...	30	...	5	...	75

Apakah kekuatan finansial pelanggan? Apakah dia mampu dan bersedia menempatkan anggarannya pada kita? Apakah dia pemimpin pasar di segmennya? Apakah dia melayani kita sebagai pelanggan referensi yang terkenal dan dihormati di mana pun?

B. Fokus Strategis

Hal ini mencakup, di satu sisi, cakupan permintaan pelanggan berdasarkan bisnis inti kami dan di sisi lain, apa yang ingin kami capai dengan strategi kami untuk pelanggan tersebut. Apakah bisnis yang kita lakukan dengan pelanggan merupakan bagian dari bisnis inti kita atau merupakan aktivitas sampingan? Apakah pelanggan mempunyai relevansi substantif bagi kita? Apakah strategi kita untuk pelanggan ini mengarahkan kita pada proyek yang tepat dalam hal ukuran, jenis, dan frekuensi di masa depan? Dengan pertimbangan-pertimbangan ini, fokusnya bukan pada situasi saat ini, namun pada prospek jangka menengah dan panjang.

C. Potensi Pelanggan

Dalam analisis ini, kita dapat melihat ukuran bisnis yang dapat dituju, pendapatan, margin, dan potensi penjualan silang. Kriteria bisnis yang dapat dialamatkan adalah volume maksimum yang dapat dicapai dengan pelanggan tertentu. Pendapatan dianggap mutlak. Margin dapat dianggap absolut atau relatif, karena mungkin ada pelanggan dengan pendapatan besar yang memperoleh margin relatif kecil dalam persentase, yang biasanya tidak memberikan pengaruh yang menentukan bagi keseluruhan margin. Penilaian potensi cross-selling adalah perkiraan berapa banyak pendekatan lain yang dapat dilakukan kepada pelanggan. Di sini, bisnis inti harus dipertimbangkan terlebih dahulu.

D. Hubungan Pelanggan

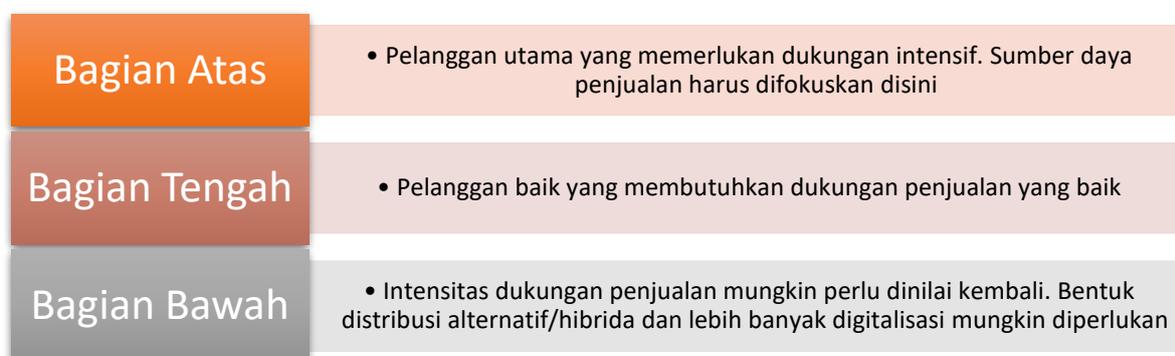
Analisis ini menguji kekuatan hubungan serta intensitas persaingan. Kekuatan hubungan berperan dalam berapa banyak kontak yang kita miliki dengan orang-orang penting, betapa mudahnya kita meningkatkan jumlah ini, dan betapa mudahnya mendapatkan janji temu dengan pelanggan. Intensitas persaingan mencakup jumlah dan kekuatan pesaing, durasi sejarah masing-masing pesaing, kualitas hubungan mereka dengan pelanggan, kemungkinan status mereka sebagai mitra pilihan dan luasnya hubungan mereka dengan pelanggan.

E. Budaya pelanggan

Untuk mengevaluasi budaya pelanggan, kami melihat kemudahan untuk sukses dalam penjualan dan kemudahan dalam memberikan layanan yang ditawarkan. Dalam perspektif penjualan, kami mencakup sejauh mana nilai-nilai dan perilaku kami dan perusahaan pelanggan cocok, kekuatan unit bisnis pelanggan versus pembelian di sisi pelanggan, dan seberapa profesional dan efisien proses pembeliannya. Dalam perspektif kinerja, kami mempertimbangkan seberapa lancar layanan disampaikan dengan upaya apa dibandingkan dengan pendapatan dan margin.

Kami telah menyebutkan contoh-contoh penting dan praktis di bagian atas, yang dapat diperluas untuk masing-masing kasus atau industri tertentu. Mungkin, salah satu aspek tidak berperan dalam kasus tertentu dan dapat dikesampingkan. Selain itu, masing-masing faktor ditimbang berdasarkan kepentingan masing-masing pelanggan. Ini adalah penilaian tim penjualan atau manajer penjualan. Selain itu, evaluasi pelanggan individu dapat dilakukan dalam tim penjualan. Hal ini juga dapat memicu proses pembelajaran tambahan, dengan mengembangkan wawasan lebih lanjut melalui perbandingan dan penimbangan antar pelanggan yang berbeda.

Hasil pengurutan daftar pelanggan secara pragmatis dapat dibagi menjadi sekitar tiga bagian seperti ditunjukkan pada Gambar 2.2. Pembagian menjadi tiga kelompok disarankan, namun tidak wajib. Di bagian atas adalah pelanggan penting yang membutuhkan perawatan intensif. Sumber daya harus difokuskan secara kuantitatif dan/atau kualitatif di sana. Yang disebut pelanggan utama (akun utama) dapat ditemukan di sini. Jika tidak, hal ini akan menghasilkan temuan baru dan menarik yang dapat membawa perubahan. Di bagian tengah adalah pelanggan yang intensitas dukungan penjualannya harus disesuaikan secara memadai. Pertanyaan penting adalah fokus penjualan apa yang dibenarkan di sini. Di bagian bawah daftar pelanggan, diperlukan pendekatan yang lebih reaktif. Dukungan tersebut tidak boleh melebihi tingkat tertentu yang wajar. Mungkin, bentuk penjualan alternatif/hibrida diperlukan di sini dan intensifikasi digitalisasi penjualan yang lebih kuat akan diindikasikan. Beberapa dari pelanggan ini lebih banyak masuk dalam daftar pantauan. Pelanggan dianalisis hanya sekali dalam setahun, bukan setiap triwulan seperti halnya pelanggan signifikan.



Gambar 2.2 Distribusi daftar pelanggan menurut intensitas penjualan. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Yang juga menarik adalah perubahan temporal dalam daftar ini dari tahun ke tahun. Mungkin ada pendaki dan penebang. Alasan pergerakan tersebut harus diperiksa dengan cermat, dan jika perlu, penyesuaian penjualan harus dilakukan. Yang juga penting adalah pengenalan garis tren. Jika pelanggan naik atau turun selama beberapa tahun berturut-turut, hal ini mungkin mengindikasikan adanya konsolidasi, perkembangan jangka panjang yang memberikan kepentingan strategis baru kepada masing-masing pelanggan.

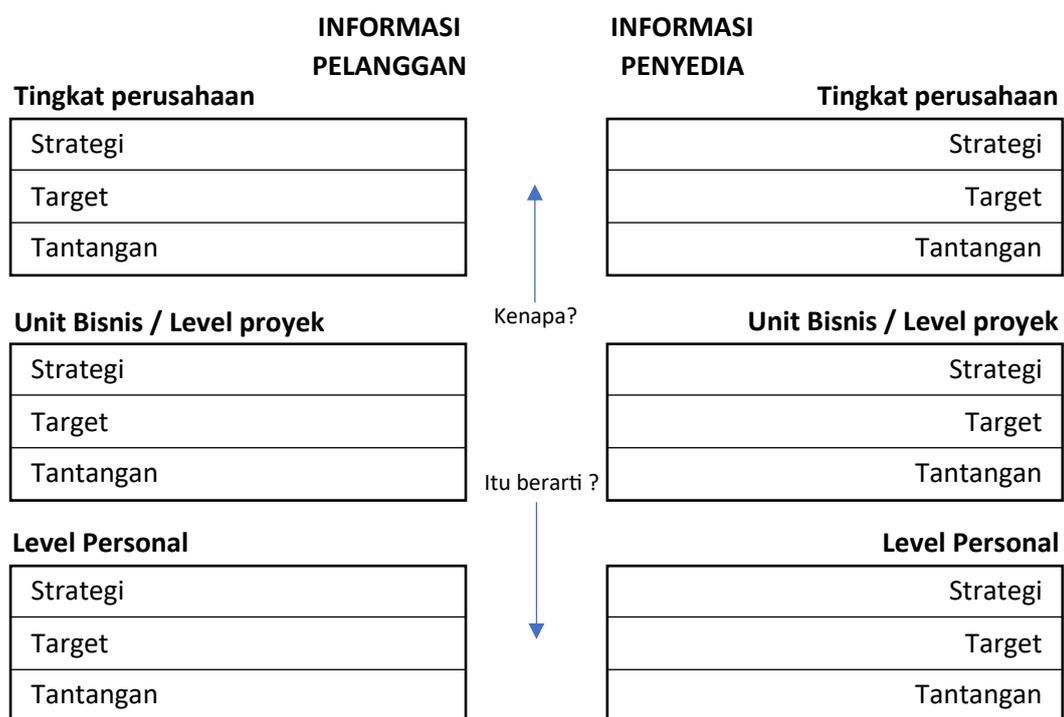
Aspek penting lainnya adalah ukuran pendapatan pelanggan. Mungkin saja pelanggan besar muncul di urutan paling bawah dalam daftar karena potensi masa depan mereka rendah, budaya mereka tidak sesuai, bisnis inti mereka kurang terwakili, dan sebagainya. Hal ini mungkin mengejutkan pada awalnya, namun pelanggan seperti itu sebenarnya tidak terlalu terwakili. mungkin tidak terlalu menjanjikan menurut analisis. Pelanggan besar tidak selalu menghasilkan keuntungan terbaik. Hal ini bisa memakan biaya yang besar dan rumit, sehingga biaya pemberian layanan berada di atas rata-rata. Penyebabnya bisa berupa proses yang rumit, keluhan, atau kebutuhan penyesuaian yang terus-menerus. Pelanggan-pelanggan ini harus dipertahankan dan “diperah” dalam jangka pendek/menengah, karena mereka cocok (tidak lagi) dengan inti bisnis yang sebenarnya. Alasannya mungkin juga karena adanya

perkembangan lebih lanjut pada sisi pelanggan dan/atau penyedia layanan, yang telah memisahkan keduanya. Hal ini menunjukkan bahwa matriks akun juga menyediakan alat dasar yang sederhana untuk manajemen pelanggan.

Dengan menggunakan metode sederhana dan karakteristik skor yang sesuai, pelanggan diidentifikasi kepada siapa sumber daya penjualan penting harus diarahkan.

2.2 PERBANDINGAN STRATEGI

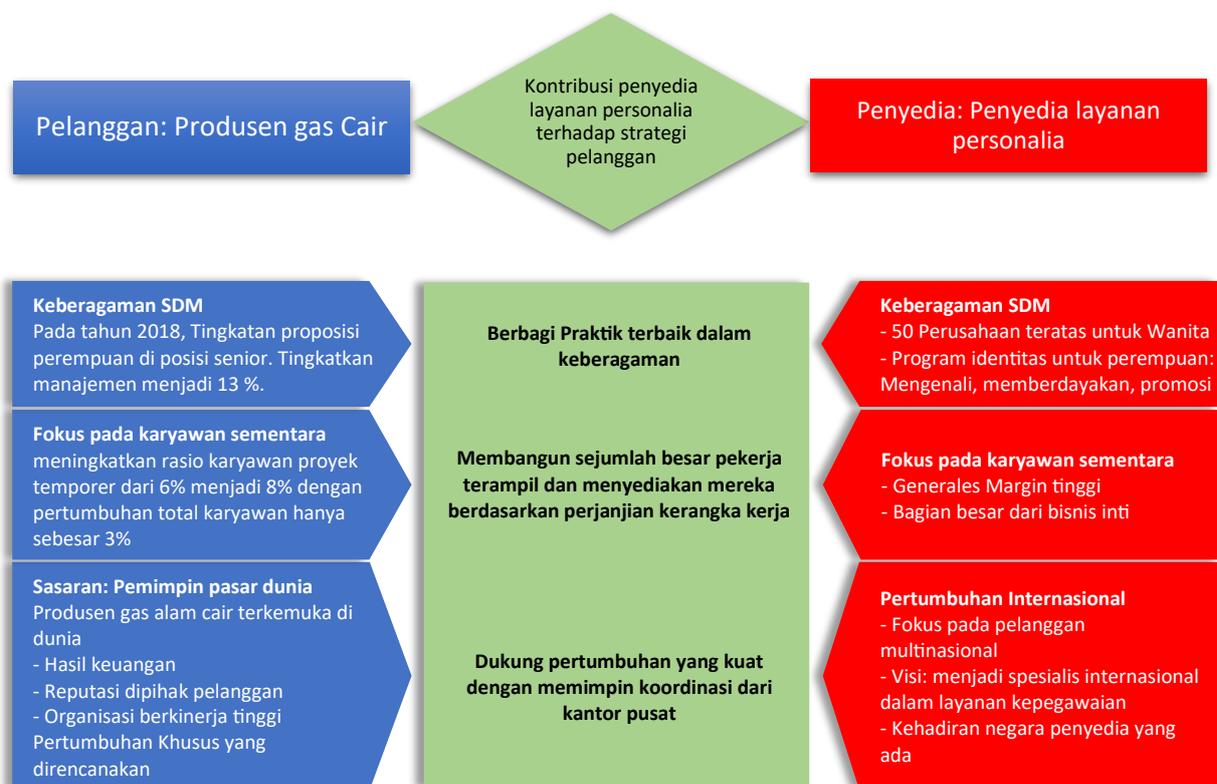
Perbandingan strategi adalah langkah dasar kedua dalam proses tersebut. Melalui evaluasi ini, kami memahami apa yang ingin dicapai pelanggan dan bagaimana kami dapat berkontribusi terhadap hal tersebut. Hal ini memperjelas relevansi kami bagi pelanggan.



Gambar 2.3 Perbandingan strategi. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Perbandingan strategi atau StrategyOverlap® dilakukan untuk setiap pelanggan signifikan. Fitur khusus dari metode StrategyOverlap® adalah perbandingan ini, seperti ditunjukkan pada Gambar 2.3, dilakukan pada dua, tiga atau lebih level dan mengontraskan sisi pelanggan dengan sisi penyedia. Hanya tumpang tindih (sweet spot) dari kedua sisi yang benar-benar relevan bagi pelanggan. Strategi, target dan tantangan dipertimbangkan. Pada tingkat tertinggi, yaitu tingkat perusahaan, informasi mengenai strategi, target dan tantangan dianalisis. Jika terdapat unit bisnis atau proyek utama yang signifikan, analisis dilakukan pada tingkat kedua. Di tingkat yang lebih rendah, kepentingan kontak utama dianalisis dan motivasi pribadi diperhitungkan. Sementara satu orang ingin memajukan kariernya, yang lain ingin melaksanakan proyek unggulan, dan yang ketiga ingin tiba di rumah bersama keluarganya

tepat waktu di malam hari. Penting untuk mempertimbangkan bagaimana tawaran atau proyek tersebut juga mendukung kepentingan pribadi tersebut atau setidaknya tidak bertentangan dengan kepentingan tersebut. Mungkin terjadi bahwa tujuan pribadi karyawan perusahaan pelanggan sebagian bertentangan dengan tujuan umum perusahaan pelanggan, namun tidak dapat dikenali oleh manajemen di sisi pelanggan. Hal ini belum tentu menguntungkan perusahaan pelanggan, namun hal ini terjadi dan merupakan hal yang sangat manusiawi. Seorang tenaga penjualan yang baik harus mengenali perbedaan ini dan mampu mengatasinya. Dia harus membantu pelanggan mencapai tujuannya dan pada saat yang sama tidak melupakan tujuan dari contact personnya. Dalam beberapa kasus, bahkan mungkin terdapat konstelasi dengan kontradiksi yang tidak dapat didamaikan. Kemudian Pusat Pembelian, sebagaimana dijelaskan pada Bagian. 2.7, dan pengambil keputusan utama memainkan peran penting. Di sini, diperlukan kepemimpinan profesional dan komunikasi yang jelas oleh tenaga penjualan.

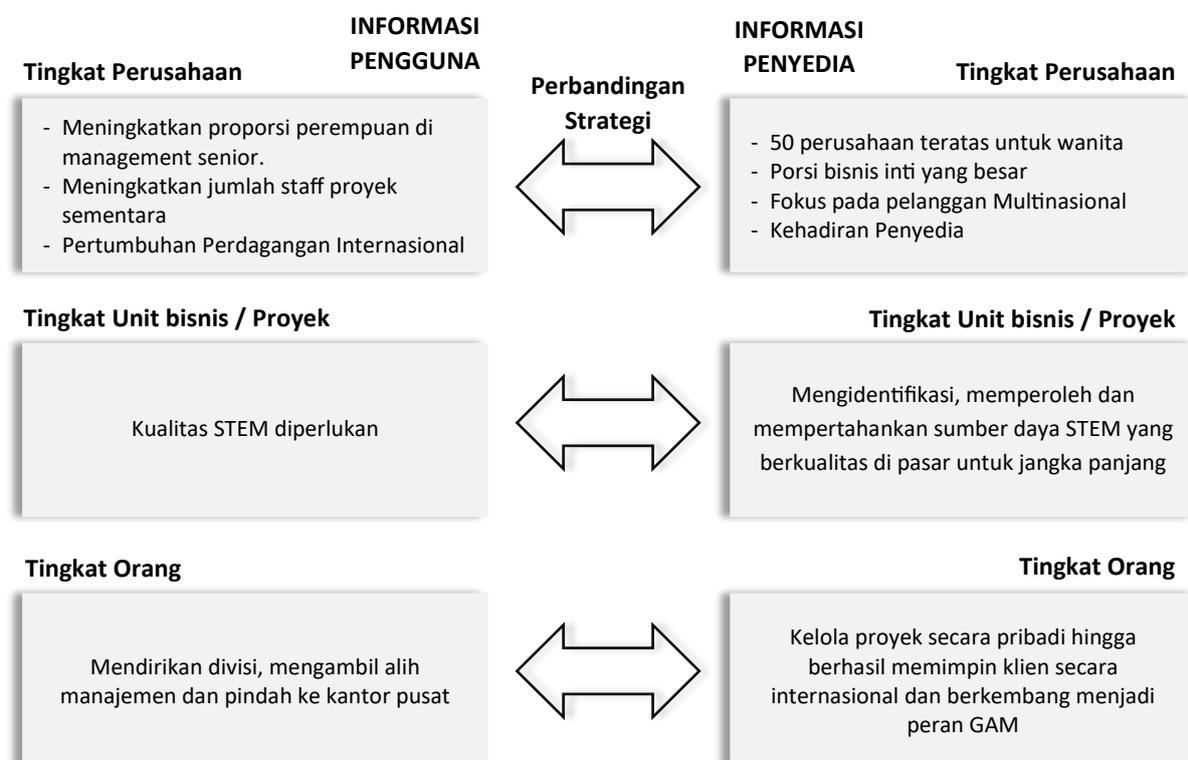


Gambar 2.4 Gambaran perbandingan strategi (penyedia layanan personalia). Oleh © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Di tingkat perusahaan atau unit bisnis, ini tentang bagaimana penawaran berkontribusi pada strategi atau tujuan masing-masing perusahaan pelanggan. Pelanggan hanya tertarik pada penawaran yang mendukung tindakannya sendiri dengan sebaik-baiknya. Hal inilah yang menjadi tujuan analisis ini, dan setelah dikerjakan bersama-sama, kontribusi terhadap strategi pelanggan ini harus menjadi pusat pesan kepada pelanggan dan menentukan pemikiran selanjutnya. Di tingkat perusahaan, contoh sederhana berikut dapat

diberikan untuk menggambarkannya: Jika penyedia memiliki jaringan global, namun pelanggan hanya terfokus pada satu negara, aspek ini tidak menjadi masalah dan tidak masuk dalam sweet spot. Poin ini hampir tidak ada relevansinya.

Mungkin terdapat lebih banyak tingkatan, tergantung pada kompleksitas dan kedalaman hierarki dalam organisasi pelanggan, yang sering terjadi pada struktur atau perusahaan global. Melihat satu tingkat ke atas, seseorang dapat mengajukan pertanyaan “Mengapa?”. Melihat level di bawah, pertanyaan “Artinya?” membantu. Dengan cara ini, level-level tersebut saling bertautan secara logis dalam hal konten. Kadarnya bergantung satu sama lain. Analisis StrategyOverlap® harus dilakukan dari atas ke bawah, itulah sebabnya pendekatan dalam perbandingan strategi ini disebut juga analisis air terjun.



Gambar 2.5 Gambaran umum temuan dan sweet spot di tingkat perusahaan. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Strategi pelanggan menentukan tujuan apa yang ingin ia capai dengan investasinya. Kami menginginkan investasi pelanggan atau kemungkinan bagian kami dari investasi tersebut, dan itulah mengapa sangat penting untuk memahami strateginya. Investasi mengikuti strategi. Tenaga penjualan seringkali menanyakan tentang pain (kesakitan) pelanggan, agar mendapatkan anggaran yang sesuai. Hal ini mungkin terlalu picik dan gagal. Kami ingin berpikir satu tingkat lebih tinggi dan melihat strateginya, untuk mendapatkan investasinya.

STUDI KASUS Penyedia Layanan Personil

Pelanggan: Produsen gas cair

Penyedia ini adalah penyedia layanan personalia internasional yang menawarkan pekerja sementara untuk proyek tertentu dalam portofolio intinya. Pelanggannya adalah produsen gas cair internasional. Pertama-tama kita melihat tingkat perusahaan, kemudian tingkat proyek, dan terakhir tingkat individu (Gambar 2.4).

Mari kita mulai dengan analisis yang lebih rinci di tingkat perusahaan pelanggan. Pelanggan telah menetapkan tujuan untuk meningkatkan proporsi perempuan di manajemen senior menjadi 13% pada tahun 2021. Penyedia, penyedia layanan personalia, sendiri dinobatkan sebagai salah satu dari 50 perusahaan teratas untuk perempuan dan dengan demikian memiliki pengalaman dan reputasi di bidang ini. Penyedia layanan personalia telah menerapkan program promosi bagi perempuan, yang memberinya kesempatan untuk menerapkan keahliannya. Selain itu, produsen gas cair bermaksud untuk menambah jumlah staf proyek sementara secara signifikan dari 6 menjadi 8%. Area ini merupakan bisnis inti penyedia, yang menghasilkan margin tinggi dan akan mengalami peningkatan besar dari pelanggan ini. Hal ini menciptakan peluang unik untuk berinvestasi pada sekelompok pekerja terampil dengan kualifikasi tertentu dan menyediakan mereka bagi pelanggan berdasarkan kontrak kerangka kerja. Lebih jauh lagi, pelanggan telah merumuskan strateginya bahwa mereka ingin menjadi pemimpin pasar global untuk gas cair dan tumbuh kuat di Amerika Serikat pada khususnya. Strategi penyedia difokuskan pada pelanggan multinasional dan mempunyai kehadiran besar di AS, sehingga idealnya ia dapat mendukung strategi pelanggan. Tumpang tindih dalam sweet spot terlihat jelas dan nilai penyedia bagi pelanggan terlihat jelas.

Pada tingkat proyek (Gambar 2.5), fokus kontennya adalah pada kualifikasi STEM. Bagi penyedia, ini merupakan bidang strategis yang ingin diperkuat secara berkelanjutan. Pelanggan sedang mencari kualifikasi yang dicari tersebut. Melalui kerangka kontrak pelanggan, penyedia layanan personalia dapat berinvestasi di bidang ini dan mengikat orang pada dirinya sendiri tanpa harus mengambil terlalu banyak risiko. Dengan demikian, ia dapat mengatasi dan memperoleh kualifikasi yang tepat di pasar dalam jangka panjang. Kualifikasi STEM mewakili sweet spot.

Pada tingkat individu, konstelasi menunjukkan bahwa penjabat di pihak produsen gas cair ingin membangun kolam internasional ini, ingin bertanggung jawab sebagai pemimpin, dan juga berniat pergi ke Amerika Serikat. Di sisi penyedia, ambisi manajer akun adalah untuk melayani pelanggan ini secara internasional dan dengan demikian berkembang menjadi peran manajer akun global (GAM) dengan promosi. Jadi, ada juga kecocokan yang diakui dan diberikan di sini.

STUDI KASUS Penyedia Jasa Keuangan

Pelanggan: Bank Investasi

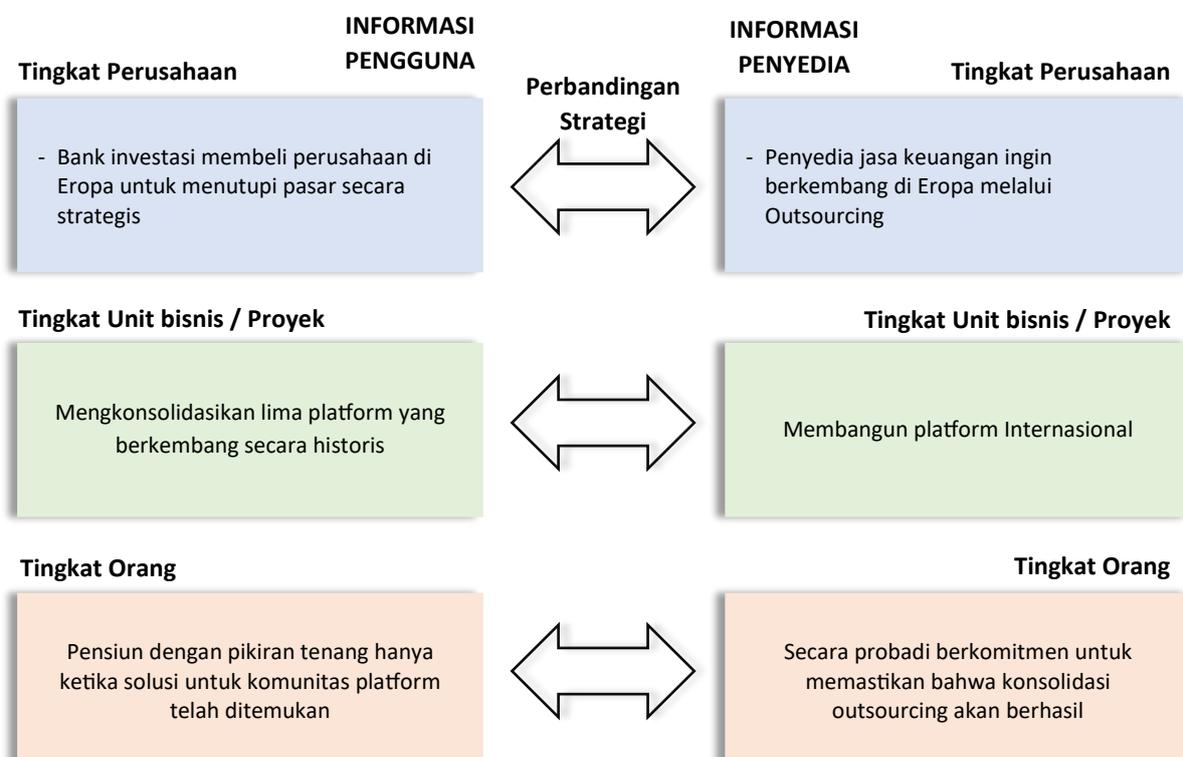
Sebuah penyedia jasa keuangan yang berkantor pusat di AS ingin melakukan ekspansi strategis ke Eropa dengan bisnis outsourcing lebih lanjut (Gambar 2.6). Sebuah bank investasi yang berbasis di AS, pada gilirannya, telah mengakuisisi sebuah perusahaan di Eropa untuk

memperkuat kehadirannya di sana. Penyedia jasa keuangan kini berniat memenangkan bisnis outsourcing dari bank investasi. Hal ini akan menciptakan simbiosis yang membantu kedua mitra untuk berhasil menerapkan strategi masing-masing. Dengan demikian, sweet spot bagi pelanggan mudah dikenali di tingkat perusahaan.

Pada tingkat proyek, ternyata bank investasi tersebut bermaksud untuk mengkonsolidasikan lima platform transaksi yang berkembang secara historis. Penyedia jasa keuangan ingin membangun platform internasional. Pelanggan dapat dengan mudah diyakinkan bahwa strategi ini secara ideal mendukung strateginya dan bahwa terdapat titik manis yang baik.

Pada tingkat pribadi, ada konstelasi yang menarik. Di sisi bank investasi, orang yang bertanggung jawab atas platform yang ia bangun telah pensiun selama beberapa tahun dan berhasil diminta kembali ke pekerjaan aktif karena masalah serius. Kini merupakan urusan hatinya untuk mengkonsolidasikan platform dan mencapai solusi yang sukses. Ia merasa bertanggung jawab atas hal tersebut dan tidak ingin pensiun lagi sebelumnya. Pelanggan ini kini dapat diberikan perasaan senang karena mampu menawarkan solusi yang sukses, sehingga ia dapat menikmati masa pensiunnya dengan tenang.

Sebuah pertanyaan penting adalah bagaimana mendapatkan wawasan tersebut. Berbagai sumber berperan di sini. Pertama, kontak pelanggan adalah sumber informasi pertama. Anda hanya perlu bertanya. Seringkali ini sangat sederhana, namun tidak kalah pentingnya. Pelanggan menyadari bahwa tenaga penjualan tertarik dengan strategi pelanggan dan bahwa tawarannya dapat membantu keberhasilan penerapan strategi ini.



Gambar 2.6 Gambaran perbandingan strategi (penyedia jasa keuangan). © Hans-Peter Neeb 2022.
Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Dalam kasus seperti itu, waktu dalam percakapan diinvestasikan dengan baik, karena tenaga penjualan dianggap sebagai mitra sejajar. Sungguh menakjubkan apa yang bisa Anda ketahui jika Anda bertanya dengan jujur dan penuh minat. Untuk ini, janji temu, panggilan telepon, dan email sangat cocok. Poin penting di sini adalah mempersiapkan diri secara menyeluruh dan memastikan Anda kembali dengan jawaban yang benar. Skema di atas membantu penataannya.

Namun tidak selalu pertanyaan cukup atau mengarah pada tujuan. Bahkan ada pelanggan yang tidak mengetahui strateginya sendiri atau tidak dapat mereproduksinya dengan benar. Maka sumber-sumber lain atau pelengkap diperlukan. Situs web pelanggan dan area hubungan investor memainkan peran penting di sini. Karena Anda juga harus menjelaskan strategi Anda kepada investor atau pemegang saham. Terkadang aspek yang sangat menarik terungkap. Bagi perusahaan tercatat, laporan tahunan dan konferensi pers neraca juga berguna. Selain itu, artikel pers atau wawancara di tingkat dewan atau manajemen juga berperan. Mungkin juga informasi penting mengenai strategi dikomunikasikan dalam presentasi atau kontribusi konferensi. Selain itu, mungkin menarik untuk melihat lebih dekat artikel-artikel jurnalis atau penerangan pasar saham. Mungkin juga ada pihak ketiga eksternal, seperti pakar industri, dosen atau konsultan, yang bisa memberikan penilaian. Dari berbagai sumber ini, gambaran keseluruhan yang komprehensif dapat dibuat.

Untuk memperoleh informasi tentang strategi dan tujuan, sering kali seseorang memerlukan pertanyaan yang sesuai dan merangsang agar pelanggan mau berbicara. Serangkaian pertanyaan yang bermanfaat bisa terlihat seperti ini:

- ❖ Apa strategi Anda?
- ❖ Apa tujuanmu? Tujuan apa yang Anda ukur?
- ❖ Di manakah Anda ingin berada dalam dua atau tiga tahun ke depan?
- ❖ Apa yang ingin Anda capai?
- ❖ Ke mana tujuan Anda?
- ❖ Apa langkah strategis Anda?
- ❖ Apa agenda Anda?
- ❖ Seperti apa perencanaan bisnis Anda?
- ❖ Apa tujuan daerah Anda?
- ❖ Perkembangan apa yang Anda pikirkan?
- ❖ Bagaimana Anda ingin sukses dalam jangka menengah/panjang?
- ❖ Apa yang atasan Anda harapkan dari Anda?
- ❖ Apa yang diharapkan manajemen dari Anda?
- ❖ Dll.

Tentu saja, kita tidak boleh menanyakan semua pertanyaan dalam urutan ini. Ini lebih merupakan daftar saran untuk mendapatkan pendekatan alternatif. Terkadang seseorang harus mengajukan pertanyaan dengan cara yang sama atau dimodifikasi hingga tiga kali untuk mendapatkan jawaban yang bermanfaat. Ini bervariasi dari satu penghubung ke penghubung lainnya. Dalam kasus seperti ini, formulasi alternatif dapat membantu.

Mengetahui dengan baik bahwa strategi dan tujuan tidaklah sama, dalam praktiknya terbukti berguna untuk tidak terlalu menekankan perbedaan akademis ini. Strategi adalah sekumpulan tindakan untuk mencapai tujuan. Dalam praktiknya, jauh lebih penting bagi pelanggan untuk mulai berbicara. Jika perlu, seseorang dapat bertanya secara spesifik selama percakapan berlangsung.

Jika menyangkut tujuan pribadi, pendekatan pertanyaannya berbeda:

- ❖ Apa yang secara pribadi penting bagi Anda?
- ❖ Apa yang Anda hargai sebagai pribadi?
- ❖ Apa yang ingin Anda capai secara pribadi?
- ❖ Apa yang memotivasimu?
- ❖ Untuk apa Anda bekerja?
- ❖ Mengapa Anda bangun di pagi hari?
- ❖ Apa agenda Anda?
- ❖ Apa peta jalan Anda?
- ❖ Apa yang dekat dengan hati Anda?
- ❖ Apa yang akan terjadi jika Anda tidak lagi termotivasi untuk melakukan pekerjaan Anda?
- ❖ Dll.

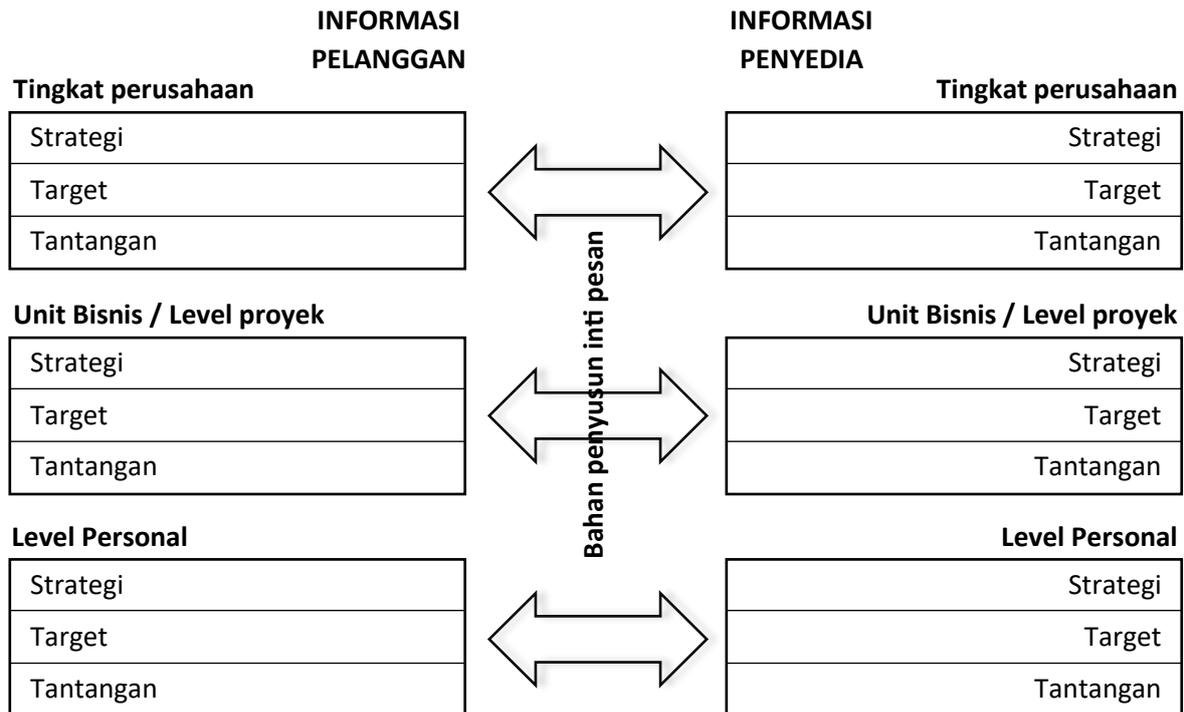
Biasanya, seseorang tidak akan mendapatkan jawaban atas semua pertanyaan ini pada pertemuan pertama. Untuk itu, diperlukan hubungan yang lebih berkembang dan saling percaya. Seringkali, seseorang hanya mendapatkan jawaban yang dapat diandalkan atas pertanyaan-pertanyaan individual dan sangat pribadi ini dalam percakapan satu lawan satu. Masuk akal juga untuk mendiskusikan pertanyaan-pertanyaan ini hanya dalam percakapan pribadi dan bukan melalui telepon. Makan malam bersama bahkan lebih cocok.

Kesederhanaan struktur StrategyOverlap® membantu mengenali dengan jelas bagian mana dari penawaran Anda yang relevan bagi pelanggan dan mana yang tidak. Atas dasar ini, pesan-pesan inti diturunkan.

2.3 PESAN INTI

Pelanggan hanya akan benar-benar mendengarkan jika kita mempunyai sesuatu yang relevan untuk disampaikan. Itulah sebabnya kualitas pesan inti kita sangat penting. Jika Anda memperoleh pesan inti dari sweet spot, pelanggan akan mendengarkan Anda karena Anda adalah bagian dari strateginya dan menguraikan kontribusi positif kami terhadap strategi tersebut.

Tumpang tindih dari perbandingan strategi mengarah pada pesan inti yang relevan bagi pelanggan. Mereka dimaksudkan untuk membantu pelanggan memahami kami. Hal ini mengharuskan kita terlebih dahulu memahami pelanggan, seperti yang diilustrasikan dalam perbandingan strategi.



Gambar 2.7 Bahan penyusun pesan inti. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Blok penyusun pesan inti menjangkau berbagai tingkat (Gambar. 2.7) dan menangani kontak masing-masing pada suatu tingkat. Pesan harus dirumuskan dalam bahasa pelanggan. Mereka harus menyampaikan kepada pelanggan bagaimana penawaran tersebut mendukung strateginya dan pencapaian tujuannya secara langsung. Pesan-pesan ini harus diketahui oleh setiap orang yang mempunyai kontak dengan pelanggan. Ini termasuk, misalnya, kolega dari bidang lain, seperti layanan, pemeliharaan, manajemen proyek, dll. Aspek ini dibahas lebih rinci di Bagian. 3.3.

Yang paling penting di sini adalah seberapa baik saya memahami pelanggan saya. Seseorang sering mendengar: “Saya kenal pelanggan saya.” Itu bagus, tapi tidak cukup. “Tetapi apakah Anda benar-benar memahami pelanggan Anda?” Itu adalah pertanyaan yang sangat penting, yang harus Anda siapkan jawabannya. Ide sweet spot adalah kunci dan pembuka pintu yang penting di sini. Apa yang mendorong pelanggan? Strategi apa yang dia punya? Tujuan apa yang ingin atau harus dia kejar? Mengapa dia berpikir dan bertindak seperti itu? Kendala apa yang dia alami? Bagaimana pergerakan pasarnya saat ini? Seperti apa pasar masa depannya? Bagaimana kita bisa membantunya? Apa yang akan menjadi bagian kita dalam kesuksesannya? Bagaimana kita berkomunikasi agar dia memahami kita?

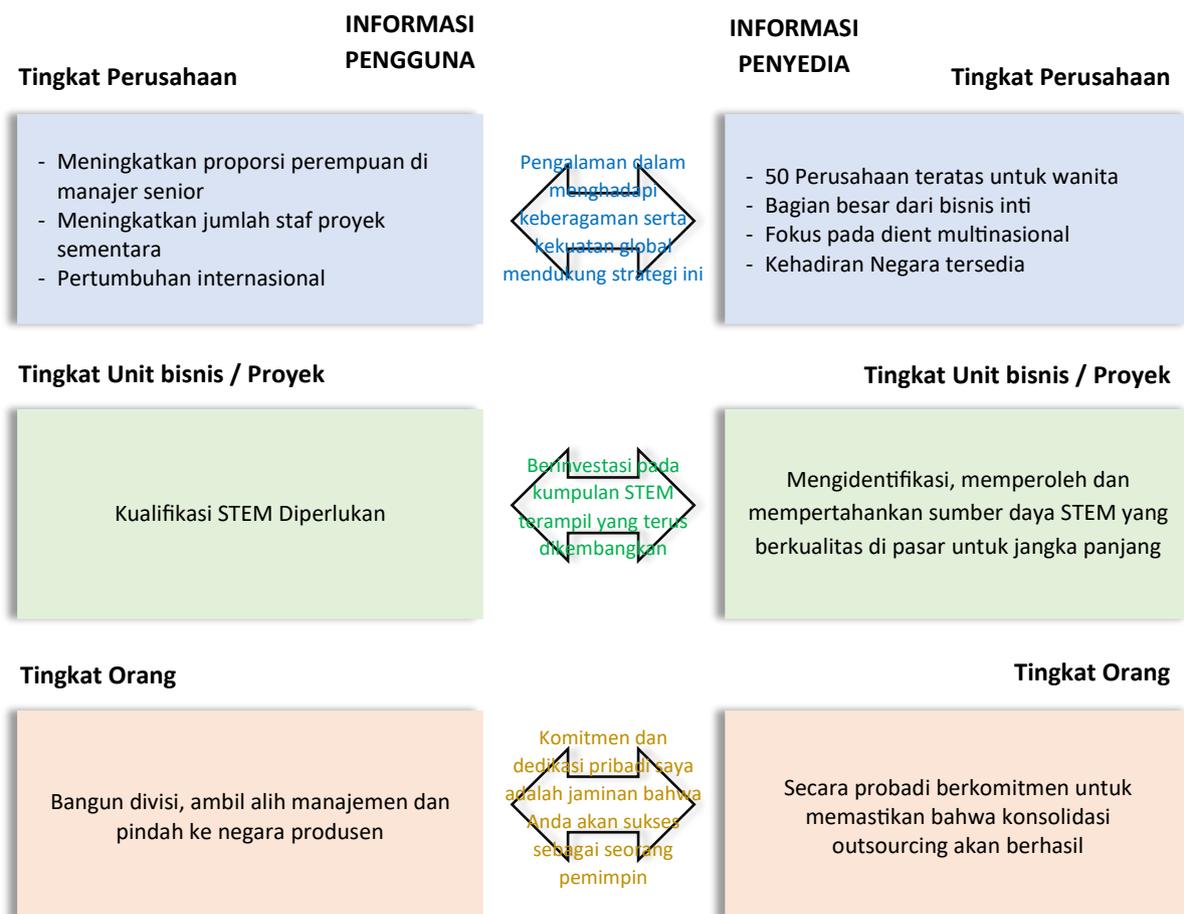
STUDI KASUS Penyedia Layanan Personil

Pelanggan: Produsen gas cair

Dalam contoh penyedia layanan personalia yang telah dijelaskan (Gambar 2.8), penting untuk selalu menunjukkan bahwa penyedia layanan tersebut adalah mitra strategis yang tepat, karena pertama, penyedia layanan tersebut membawa keahlian yang diinginkan

mengenai topik keberagaman, kedua, yang fokus pada dalam bisnisnya sebagai staf proyek sementara di perusahaan multinasional, dan ketiga, seseorang memiliki kehadiran kuat yang diinginkan di AS. Pesan-pesan tersebut benar karena relevan bagi pelanggan dan berkontribusi terhadap strateginya.

Pada tingkat proyek, penting untuk meyakinkan pelanggan bahwa seseorang akan berinvestasi pada sumber daya STEM dalam jangka panjang, untuk menyediakan kumpulan kualifikasi yang diinginkan. Pada tingkat pribadi, penting bagi pengambil keputusan untuk mengetahui bahwa ia dapat mewujudkan impian pribadinya untuk pindah ke AS dengan komitmen dari penghubung di sisi penyedia.



Gambar 2.8 Ikhtisar pesan inti (penyedia layanan personalia) di sweet spot. © Hans- Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

STUDI KASUS Penyedia Jasa Keuangan

Pelanggan: Bank Investasi

Bagi bank investasi (Gambar 2.9), pesan dan komitmen bahwa penyedia jasa keuangan ingin memperluas bisnis outsourcingnya secara mendasar di Eropa adalah penting. Hal ini mendukungnya dalam mengembangkan bisnisnya di Eropa, yang dimulainya dengan investasi di perusahaan lokal.

Bank ingin mengkonsolidasikan platform transaksinya ke dalam satu platform dan mengharapkan pesan atau komitmen bahwa penyedia outsourcing siap berinvestasi secara berkelanjutan dan dapat memberikan layanan dengan sukses dalam jangka panjang.

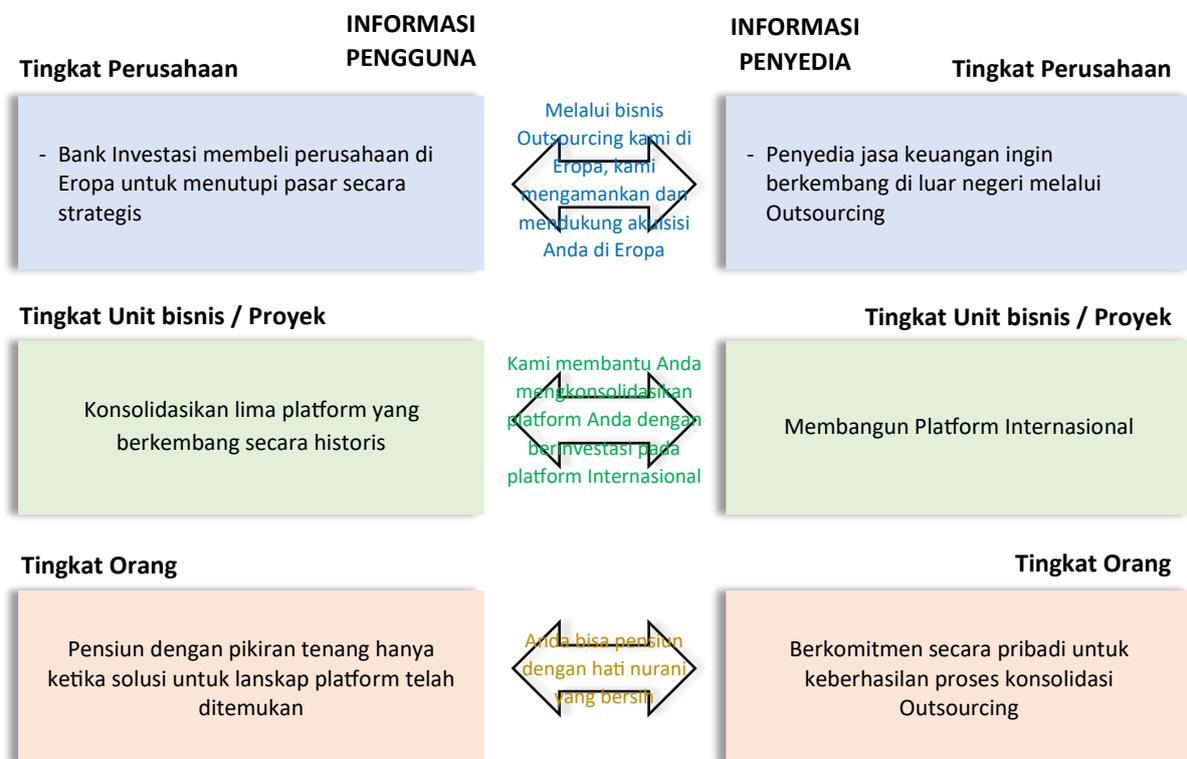
Pengambil keputusan di sisi pelanggan menginginkan jaminan dan kemampuan dari penyedia untuk mengambil alih pekerjaan hidupnya dengan sukses dan mengetahuinya di tangan yang aman. Hanya dengan begitu dia bisa pensiun dengan damai. Itu relevan baginya.

Pesan-pesan ini sangat penting. Topik lain hanya akan mengalihkan perhatian atau membingungkan pelanggan, karena tidak mendukung strategi sebenarnya. Itulah mengapa sangat penting untuk mengetahui dengan tepat tujuan sebenarnya pelanggan dan fokus hanya pada tujuan tersebut.

STUDI KASUS Produsen Sistem Pendingin/Pembekuan

Pelanggan: Pengecer Makanan

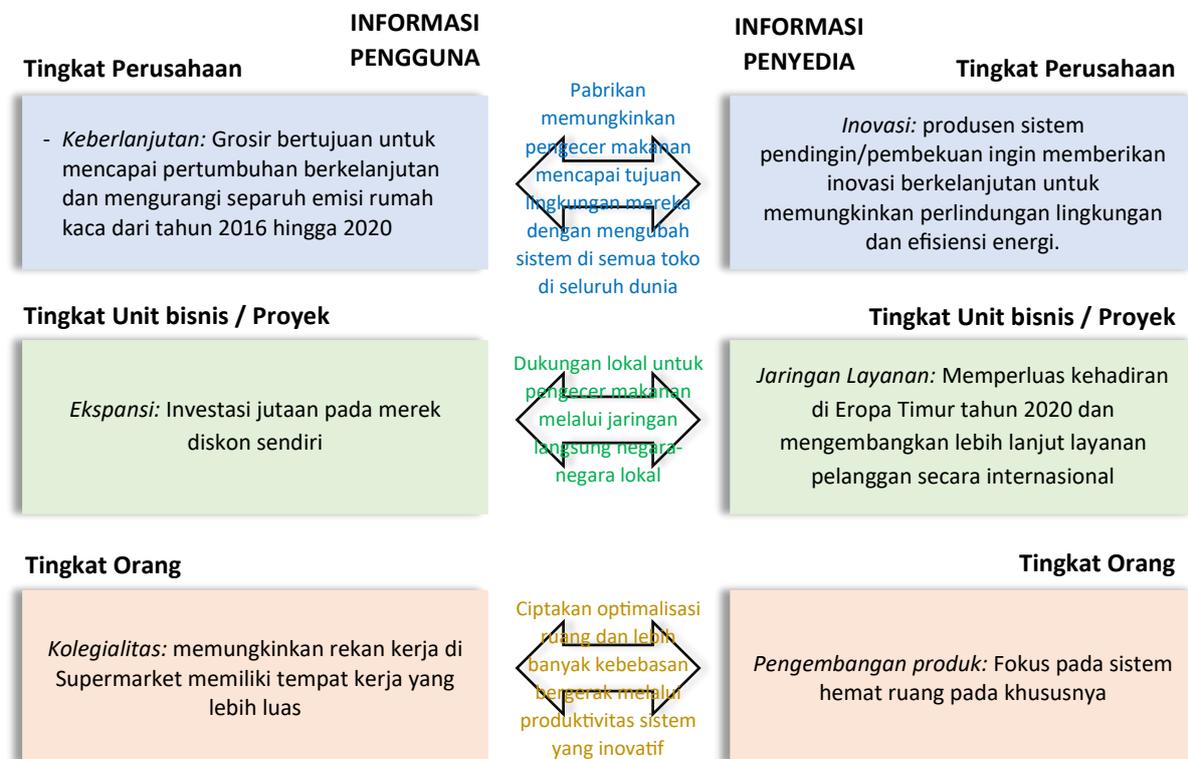
Sebuah pengecer makanan (Gambar 2.10) ingin mengurangi separuh emisi gas rumah kacanya sebagai bagian dari tujuan pertumbuhannya dan dengan demikian mengupayakan keberlanjutan. Penyedia sistem pendingin dan pembekuan mengandalkan inovasi untuk memungkinkan efisiensi energi yang lebih besar dan dengan demikian melindungi lingkungan. Bagi pengecer makanan, sistem pendingin dan penerangan menyumbang 75% dari total konsumsi energi, yang merupakan pengaruh yang signifikan. Produsen dapat membantu pengecer makanan mencapai tujuan lingkungannya.



Gambar 2.9 Ikhtisar pesan inti (penyedia jasa keuangan) di sweet spot. © Hans- Peter Neeb 2022.

Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Selain itu, pengecer tersebut bertujuan untuk melakukan ekspansi yang secara khusus difokuskan di Rumania. Di sana, produsen sistem pendingin memiliki kehadiran yang baik dan dapat memanfaatkan jaringan layanannya di Eropa Timur. Dengan cara ini, produsen bisa langsung mendukung ekspansi pengecer.



Gambar 2.10 Ikhtisar pesan inti (produsen sistem pendingin/pembekuan) di sweet spot. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Terakhir, penghubung di sisi pelanggan ingin memberikan tempat kerja yang lebih baik kepada rekan kerja di lokasi. Terutama sistem pendingin yang menghemat ruang sangat membantu untuk mencapai tujuan pribadi penghubung.

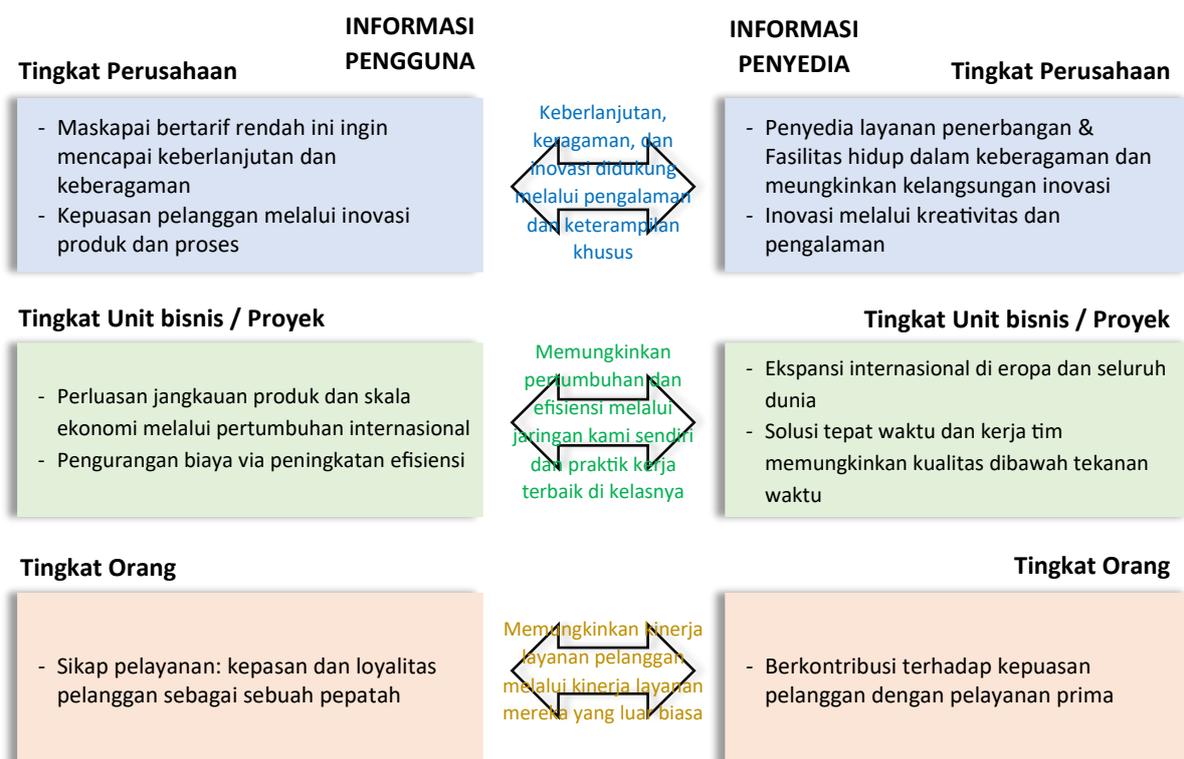
STUDI KASUS Penyedia Layanan Penerbangan & Fasilitas Pelanggan: Maskapai Penerbangan Bertarif Rendah

Sebuah maskapai penerbangan bertarif rendah (Gambar 2.11) ingin memberikan tanda di bidang keberlanjutan dan keberagaman selain kepuasan pelanggan yang tinggi. Penyedia layanan penerbangan dan fasilitas menghayati keberagaman dalam perusahaan dan mencapai keberlanjutan dan inovasi melalui inovasi yang ditargetkan. Dengan demikian, ia dapat membantu pelanggan mencapai strategi perusahaannya.

Maskapai ini ingin memperluas penawarannya sekaligus mengurangi biaya. Ekspansi internasional penyedia layanan serta solusi just-in-time yang dipadukan dengan kerja tim yang efektif membantu maskapai penerbangan mencapai tujuan ini dengan sukses. Orang di sisi pelanggan menghayati sikap pelayanan yang nyata dan menghargainya dalam diri penyedia layanan. Keunggulan layanan dalam praktiknya tertanam dalam DNA penyedia layanan. Hal ini memperkuat sikap pelayanan maskapai.

Penjualan berarti komunikasi. Ini termasuk mengajukan pertanyaan dan mengirim pesan. Meskipun pertanyaan adalah hal yang paling penting, setelah analisis sweet spot, penting untuk secara konsisten memberikan pernyataan yang tepat. Setelah Anda menyusun pesan inti yang relevan dengan pelanggan, Anda harus menggunakannya secara konsisten. Konsisten dan konsekuen berarti, misalnya, menyeragamkan seluruh tim. Konsekuensi berarti Anda tetap berpegang pada pernyataan tersebut, alih-alih mengubahnya terus-menerus. Anda harus fokus pada pesan yang relevan dengan pelanggan dan yang membantunya. Ini berlaku untuk janji temu, panggilan telepon, dan email. Baru setelah itu konten lain berperan. Namun, prasyaratnya adalah bahwa pesan-pesan tersebut memperkuat atau melengkapi pesan-pesan inti yang menjadi landasannya. Pertanyaan pengendaliannya selalu: Pernyataan manakah yang harus diingat oleh penghubung di sisi pelanggan dan manakah yang harus dapat dia komunikasikan kepada atasannya? Yang terakhir adalah seni yang sebenarnya. Untuk itu, pesan-pesan harus dirumuskan sedemikian relevan dan ringkas sehingga mudah disampaikan. Dalam praktiknya, hal ini tidak selalu mudah, namun grid sederhana yang dijelaskan memberikan dukungan di sini.

Pelanggan menerima pesan yang sesuai dengan konteks individualnya dan yang membantunya dalam strateginya.



Gambar 2.11 Ikhtisar pesan inti (penyedia layanan penerbangan dan fasilitas) di sweet spot. Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

2.4 SUARA PELANGGAN (VoC)

Untuk lebih memahami pelanggan, penting untuk mengetahui konteks di mana pelanggan beroperasi. Untuk membenamkan diri Anda dalam dunianya, Anda harus

memahami persepsinya, pengalamannya, komunikasinya, tindakan dan keputusannya. Suara pelanggan sering juga disebut dengan suara klien (voc). Ada juga pemikiran penting kedua: Jika Anda memahami pelanggan, Anda membantunya memahami Anda juga. Komunikasi kita harus dalam bahasa pelanggan. Untuk ini, kita harus memahami konten dan dunia bahasa pelanggan.

Konsep “suara pelanggan” atau “suara klien” adalah konsep yang terbukti memahami pelanggan, pengemudinya, konteksnya, dan keterkaitannya. Hal ini juga membantu untuk lebih mengenali kemungkinan ketergantungan yang saling bergantung. Misalnya saja yang bermanfaat adalah pandangan tentang nilai tambah yang dihasilkan pelanggan di masa lalu, gambaran tantangan, pengalaman negatif, hal-hal penting, informasi penting, serta analisis transaksi yang menang dan kalah. Informasi ini harus dicatat secara sistematis dan dibagikan dengan cara yang sederhana. (Gambar 2.12)

Menghasilkan Nilai bagi Pelanggan

Inisiatif manakah yang telah menghasilkan nilai tambah bagi pelanggan (Bagian 1.2)? Untuk pelanggan lama, analisis ini dapat didasarkan pada proyek atau inisiatif sendiri. Namun bagi pelanggan baru, perlu juga menanyakan pengalaman dengan penyedia sebelumnya atau penyedia lainnya. Cari tahu apa yang menghasilkan nilai tambah sebenarnya. Nilai tambah yang begitu signifikan akan kita bahas lebih detail pada bab selanjutnya. Singkatnya, nilai bagi pelanggan adalah

- ❖ keadaan yang dicapai dengan peningkatan yang signifikan,
- ❖ yang telah memperluas atau mengoptimalkan model bisnis,
- ❖ yang telah meningkatkan daya saing secara signifikan,
- ❖ yang telah meningkatkan efisiensi secara signifikan,
- ❖ yang telah mengembangkan organisasi secara nyata, dll.



Gambar 2.12 Suara pelanggan. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Kesimpulannya, nilai tambah tersebut memberikan dampak yang sangat positif bagi usaha atau perusahaan itu sendiri. Faktor pendorong nilai yang berbeda dapat berperan dalam hal ini. Ini bisa mengenai waktu penyampaian dan efektivitas. Inovasi dapat menjadi aspek kunci. Negara-negara lain menghargai kolaborasi dan integrasi rantai nilai yang lebih kuat. Kualitas dan kematangan pelaksanaan proyek mungkin juga berperan. Pada akhirnya, mungkin juga menentukan apakah pelanggan dapat menghemat uang atau dapat menghasilkan pendapatan baru. Ini adalah contoh yang agak umum, yang harus ditentukan dalam kaitannya dengan nilai untuk situasi pelanggan masing-masing. Namun contoh-contoh ini memberikan kesan pertama tentang topik mana yang relevan.

Ikhtisar dan Informasi Penting

Pengalaman penting apa yang dimiliki pelanggan, peristiwa apa yang bermakna baginya? Bagaimana itu terjadi? Keputusan apa yang menyebabkan hal tersebut? Siapa yang berkontribusi secara aktif? Bagaimana Anda membicarakannya? Bahasa dan kata apa yang digunakan? Apakah ada jargon dan istilah tertentu dengan arti tertentu yang perlu Anda ketahui? Bagaimana kontak pelanggan membicarakannya? Pola dan frasa konsisten apa yang berulang dan dipahami oleh semua orang? Setiap perusahaan dan industri memiliki dunia bahasanya sendiri. Semua ini termasuk dalam konteks pelanggan.

Hubungan apa yang ada di antara orang-orang yang mana? Bagaimana itu terjadi? Pengalaman apa yang telah mereka bagikan? Kontak lama apa yang ada di sana? Apakah Anda mengenal satu sama lain dari konteks sebelumnya yang berbeda? Cerita lama apa yang diceritakan? Mengapa mereka begitu formatif? Bagaimana pengaruhnya terhadap pemikiran dan tindakan saat ini? Dalam perspektif manakah Anda (tidak) setuju?

Tantangan dan Pengalaman Negatif

Apa saja tantangannya dan pengalaman negatif apa yang pernah dialami? Mengapa? Bagaimana itu terjadi? Hasil negatif apa yang terjadi? Menurut apa yang dievaluasi? Oleh siapa? Siapa yang terkena dampaknya? Bagi siapa peristiwa tersebut agak negatif dan bagi siapa peristiwa tersebut agak positif? Adakah konstelasi politik yang perlu Anda pahami? Apakah ada sejarah tertentu yang mungkin sudah ada sejak bertahun-tahun yang lalu, namun masih membentuk pemikiran dan tindakan masa kini? Apakah ada kelompok khusus di sisi pelanggan? Mengapa? Apa perbedaannya? Siapa yang mendapat manfaat dari apa?

Menarik juga untuk melihat perubahan apa yang telah terjadi sejauh ini. Bagaimana hubungan pelanggan berkembang? Kontak atau lawan bicara mana yang berubah? Bagaimana hal ini memengaruhi hubungan dan komunikasi? Tantangan apa yang muncul? Mengapa? Apakah perilaku berkembang secara berbeda? Apa peran kepatuhan dalam hal ini? Apakah terdapat penilaian yang berbeda terhadap pengiriman dan layanan yang diberikan? Apakah terdapat perbedaan pendapat mengenai kinerja penyedia layanan? Apakah janji tidak ditepati? Apakah ada kesulitan dalam kaitannya dengan faktor?

Transaksi Penting Menang dan Kalah

Mengapa Anda memilih penyedia tertentu di masa lalu dan mengapa tidak? Apa kriteria penentunya? Siapa yang memutuskan? Bagi siapa kemenangan itu dan bagi siapa

kerugian? Apakah ini juga memengaruhi proyek Anda sendiri dengan pelanggan yang sudah ada? Mengapa Anda sendiri kalah atau menang?

Bagaimana Anda mengetahui semua ini? Tanyakan saja. Anda harus bertanya kepada orang yang berbeda tentang hal ini, untuk mendapatkan gambaran lengkap dan memahami perspektif yang berbeda. Biasanya Anda juga mendapat jawaban mengapa Anda (tidak) memenangkan bisnis tersebut. Namun berhati-hatilah: Hal ini tidak selalu benar. Terkadang kesopanan lebih diutamakan, dan lawan bicara Anda enggan mengatakan kebenaran secara langsung di hadapan Anda. Itu sebabnya Anda juga harus membicarakannya dengan orang lain, untuk membandingkan pernyataan yang berbeda. Seringkali Anda berpikir Anda tahu mengapa Anda (tidak) menang. Klarifikasi kasus-kasus tersebut dan jangan mengandalkan suara hati Anda, karena pernyataan pelanggan sangat menentukan. Saya pribadi pernah mengalami bahwa kami memenangkan sebuah proyek, meskipun biayanya 30% lebih mahal daripada pesaingnya. Pelanggan bersedia membayar harga yang lebih tinggi, karena kami dapat menyelesaikan masalah secara lebih holistik dan lebih baik. Itu sebabnya biaya tambahan itu dibenarkan, yang hanya bisa kami ketahui setelahnya dengan bertanya. Informasi ini sangat membantu kami, karena kami sekarang lebih tahu apa yang sebenarnya penting dalam proyek ini. Karena analisis menang-kalah sangat mendalam, kami melihatnya lebih detail.

Selain pertanyaan, observasi juga merupakan sumber informasi yang mendalam. Bagaimana lawan bicara pelanggan bereaksi satu sama lain, terhadap pernyataan tertentu, terhadap istilah-istilah penting tertentu? Siapa yang mereka dengarkan? Pernyataan atau argumen manakah yang dianggap penting? Pengalaman atau peristiwa masa lalu apa yang sering dikutip? Keyakinan profesional apa yang diulangi? Klaim apa yang diterima tanpa bukti dan mengapa? Di manakah ucapan dan tindakan terlihat (tidak) cocok? Mengapa hal ini ditoleransi? Oleh siapa? Seperti apa struktur dan jalur informalnya?

STUDI KASUS Produsen Sistem Pendingin/Pembekuan

Pelanggan: Pengecer makanan

- ▶ Nilai yang dihasilkan bagi pelanggan: Bagi pengecer makanan (Gambar 2.13), keberlanjutan merupakan nilai perusahaan yang penting. Hal ini ingin dicapai dengan mengurangi emisi lingkungan. Selain itu, penanganan sistem pendingin faktor produksi (dalam) yang penting harus ditingkatkan. Pengadaan, perbaikan dan pemeliharaan menjadi lebih efisien. Selain itu, tujuannya adalah untuk menghemat biaya dengan menggunakan lebih sedikit energi.
- ▶ Tantangan/pengalaman negatif: Terkadang ada penundaan pengiriman yang harus diatasi. Ada inkonsistensi dengan kontrak dalam jaringan layanan. Tantangan khusus juga adalah mencari dan merekrut staf baru untuk jaringan layanannya sendiri.
- ▶ Hal-hal penting dan informasi penting: Sebuah tonggak penting adalah bahwa pengecer makanan tersebut telah menandatangani kontrak untuk secara teratur mengganti sistem pendingin yang sudah ketinggalan zaman. Pemahaman lainnya adalah bahwa struktur organisasi pelanggan cukup hierarkis dengan sebagian besar

pegawai komersial di supermarket lokal. Jika tidak, komunikasi internal dengan pelanggan bersifat informal.

- ▶ Kesepakatan menang/kalah yang penting: Keberhasilan penting juga dicapai melalui pembentukan hubungan pelanggan yang kuat dan berjangka panjang. Baik juga bahwa kedua belah pihak dapat memperoleh pendapatan baru melalui kerja sama ini. Produsen sistem pendingin (dalam) juga memperoleh akses ke pasar baru melalui kolaborasi strategis, karena kini ia tidak hanya menjangkau sektor diskon tetapi juga segmen supermarket berkualitas tinggi.

<p style="text-align: center;">Nilai yang dihasilkan di pelanggan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan keberlanjutan dengan mengurangi emisi lingkungan. - Meningkatkan efisiensi dalam hal pengadaan, perbaikan dan pemeliharaan sistem pendingin (dalam) - Mengurangi Biaya melalui penghematan yang dicapai dengan mengurangi konsumsi energi 	<p style="text-align: center;">Tantangan/pengalaman Negatif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Keterlambatan pengiriman - Perjanjian yang tidak konsisten dalam jaringan layanannya sendiri - Memperkerjakan personel baru untuk jaringan layanan Anda sendiri
<p style="text-align: center;">Sorotan Informasi Penting</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toko kelontong mempunyai kontrak penggantian untuk secara teratur mengganti sistem pendingin yang sudah tua - Struktur dalam organisasi pelanggan diatur secara hierarki dengan sebagian besar karyawan kerah biru - Komunikasi internal dalam klien agak informal. 	<p style="text-align: center;">Bisnis penting Menang/Kalah</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membangun hubungan yang kuat dan berjangka panjang - Menghasilkan pendapatan bagi kedua belah pihak - Akses ke pasar baru (Segmen supermarket kelas atas) melalui kerja sama strategis

Gambar 2.13 Suara pelanggan (pencecer makanan). © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

STUDI KASUS Penyedia Layanan Penerbangan & Fasilitas

Pelanggan: Maskapai Penerbangan Bertarif Rendah

- ▶ Nilai yang dihasilkan bagi pelanggan: Posisi kompetitif maskapai penerbangan pada Gambar 2.14 melalui kepuasan pelanggan yang lebih tinggi. Model bisnis dibuat lebih efisien dengan melakukan outsourcing biaya lebih lanjut. Dengan lebih sedikit penundaan, tanggapan dari pelanggan menjadi lebih positif. Hal terakhir ini dicapai, misalnya, melalui kontrak layanan baru yang juga berkaitan dengan penghilangan lapisan es yang andal.
- ▶ Tantangan/pengalaman negatif: Beberapa kontrak harus dikoordinasikan mengatur layanan yang berbeda di tujuan yang berbeda. Kontrak-kontrak tersebut masih mempunyai jangka waktu yang pendek sehingga menyulitkan perencanaan ke depan. Akhir-akhir ini terjadi perubahan contact person baik dari sisi pelanggan maupun penyedia.

- ▶ Hal-hal penting dan informasi penting: Rasa saling percaya dan dapat diandalkan dikembangkan. Ada niat untuk menandatangani lebih banyak kontrak jangka panjang.
- ▶ Kesepakatan penting menang/kalah: Destinasi baru di luar Jerman ditambahkan.

Biasanya, seseorang memperoleh wawasan ini melalui dialog dengan lawan bicara di pihak pelanggan. Dalam percakapan pribadi, seseorang dapat memperoleh keanehan tersebut dan memperoleh informasi terkait. Tentu saja masuk akal untuk membahas poin-poin individual secara langsung dan mengajukan pertanyaan. Apa yang Anda lakukan jika Anda hanya memiliki sedikit atau tidak ada kontak sama sekali dengan pelanggan? Maka diperlukan pekerjaan pendahuluan dengan menggunakan suara pasar, untuk secara berturut-turut melengkapinya dengan suara klien secara individual.

Suara Pasar (VoM)

Konsep suara pasar berarti melakukan analisis dari luar, guna memahami pelanggan dengan sebaik-baiknya. Ini adalah pekerjaan awal, untuk mendapatkan wawasan aktual setelahnya melalui suara klien.

VoM dapat dihasilkan melalui penelitian eksternal, dengan mewawancarai para ahli, dengan berbicara dengan mitra, pemasok atau pelanggan dan dengan menghubungi lawan bicara lain di sisi pelanggan (terkadang seseorang mengetahui lawan bicara di departemen atau area lain, yang dapat membantu seseorang), yang tidak milik langsung ke lingkaran pengambilan keputusan. Untuk penelitian eksternal, analisis pasar dan industri, laporan dan publikasi analisis, siaran pers atau situs web perusahaan dapat digunakan. Namun, percakapan pribadi adalah hal yang ideal, karena seseorang dapat menembus inti sebenarnya dengan baik melalui dialog. Itulah sebabnya kontak dengan mitra, pemasok atau khususnya pelanggan sangat membantu. Selain itu, representasi ini harus diperiksa nanti dalam percakapan dengan pelanggan. Untuk analisisnya, alat pendengaran digital (Bagian 4.4) atau penjualan sosial (Bagian 4.3) juga dapat digunakan.

<p style="text-align: center;">Nilai yang dihasilkan di pelanggan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posisi kompetitif yang lebih baik melalui peningkatan kepuasan pelanggan - Model bisnis yang lebih efisiensi melalui penghematan biaya melalui outsourcing - Umpan balik pelanggan yang lebih baik karena penundaan yang lebih sedikit. 	<p style="text-align: center;">Tantangan/pengalaman Negatif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kontrak koordinasi: Banyak kontrak berbeda untuk layanan berbeda dinegara tujuan berbeda. - Kontrak dengan jatuh tempo jangka pendek - Perubahan contact person di kedua sisi
<p style="text-align: center;">Sorotan Informasi Penting</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rasa saling percaya dan dapat diandalkan - Niat untuk mengadakan kontrak jangka panjang 	<p style="text-align: center;">Bisnis penting Menang/Kalah</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tujuan baru diluar negeri ditambahkan

Gambar 2.14 Suara pelanggan (maskapai penerbangan bertarif rendah). © Hans-Peter Neeb 2022.
Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Suara Pasar (VoM)

Konsep suara pasar berarti melakukan analisis dari luar, guna memahami pelanggan dengan sebaik-baiknya. Ini adalah pekerjaan awal, untuk mendapatkan wawasan aktual setelahnya melalui suara klien.

VoM dapat dihasilkan melalui penelitian eksternal, dengan mewawancarai para ahli, dengan berbicara dengan mitra, pemasok atau pelanggan dan dengan menghubungi lawan bicara lain di sisi pelanggan (terkadang seseorang mengetahui lawan bicara di departemen atau area lain, yang dapat membantu seseorang), yang tidak milik langsung ke lingkaran pengambilan keputusan. Untuk penelitian eksternal, analisis pasar dan industri, laporan dan publikasi analisis, siaran pers atau situs web perusahaan dapat digunakan. Namun, percakapan pribadi adalah hal yang ideal, karena seseorang dapat menembus inti sebenarnya dengan baik melalui dialog. Itulah sebabnya kontak dengan mitra, pemasok atau khususnya pelanggan sangat membantu. Selain itu, representasi ini harus diperiksa nanti dalam percakapan dengan pelanggan. Untuk analisisnya, alat pendengaran digital (Bagian 4.4) atau penjualan sosial (Bagian 4.3) juga dapat digunakan.

Analisis Menang-kalah

Menjual lebih baik akan sangat membantu jika seseorang benar-benar memahami mengapa pelanggan membeli atau tidak membeli di masa lalu. Oleh karena itu, analisis menang-kalah yang teratur dan sistematis penting dilakukan baik pada tingkat pelanggan lama maupun baru. Hanya dengan cara inilah kita dapat belajar menghadapi situasi di masa depan. Pertanyaan utamanya adalah: "Apa yang sebenarnya dibeli pelanggan?" Jawaban atas pertanyaan ini berkontribusi besar dalam memahami kekuatan dan kelemahan diri sendiri dengan lebih baik. Seseorang mengenali tren baru di pasar atau di antara para pesaing, dan kemungkinan perubahan dalam informasi dan perilaku investasi pelanggan menjadi terlihat. Jika kami memahami alasan di balik keputusan pelanggan kami, kami dapat mengoptimalkan dan meningkatkannya di masa depan.

Akan sangat membantu jika melakukan analisis ini dalam sebuah tim, jika beberapa orang terlibat dalam sebuah akun. Namun dialog dengan pelanggan sendiri sangatlah penting. Penting untuk mengajukan pertanyaan secara langsung: "Mengapa kita menang/kalah?" Seseorang mungkin tidak selalu mendapatkan jawaban yang sebenarnya, namun pertanyaan bertahap dapat mengungkap alasan sebenarnya.

Analisis Kemenangan

Dalam analisis kemenangan, latar belakang atau situasi peluang penjualan dijelaskan secara singkat (Gambar 2.15). Para aktor (pemangku kepentingan) di sisi pelanggan, pesaing yang terlibat, dan proposisi nilai yang dikomunikasikan memainkan peran penting. Tujuan yang ingin dicapai dengan proyek dan tantangan yang harus diselesaikan dicatat. Selain uraian singkat tentang tawaran tersebut, dampaknya terhadap bisnis seseorang juga dijelaskan di atas. Memenangkan pelanggan di pasar tertentu atau di wilayah inti, misalnya, merupakan dampak positif. Dicatat, dengan langkah selanjutnya keberhasilan dapat diamankan. Terakhir dianalisis, keberhasilan mana yang ingin kita tiru di lain waktu dan apa yang perlu ditingkatkan. Format yang ditunjukkan pada Gambar 2.15 dimaksudkan untuk membantu

menyusun pertanyaan dan berfungsi sebagai benang merah, sehingga seseorang dapat lebih fokus pada konten sebenarnya. Mereka berfungsi sebagai bantuan pengisian sederhana, dokumentasi dan standarisasi bahasa umum satu sama lain.

Latar Belakang	Tujuan yang ingin dicapai / tantangan dharus dipecahkan	Dampak tersendiri dari kesuksesan kita	Kesuksesan kami
Aktor, judul, peran dalam peluang. - Bagaimana Solusinya? - Jelaskan peluang penjualan. - Pesaing yang terlibat Proposisi Nilai yang kami komunikasikan	- Tujuan, niat, atau tantangan apa yang klien ingin kita selesaikan - Dalam hal apa kita seharusnya membuat mereka lebih baik	- Pelanggan baru menang - Memenangkan pelanggan yang sangat membantu di pasar tertentu - Memenangkan bisnis di salah satu bidang inti kamu (Sweet spot win)	- Apa yang kami lakukan dengan sangat baik itu - Kami ingin melakukan lagi lain kali
	Struktur bisnis/penawaran	Langkah Selanjutnya	Efek pembelajaran kita
	- Syarat, Produk, Solusi atau layanan yang ditawarkan	-	- Apa yang ingin kita lakukan dengan lebih baik di lain waktu berdasarkan pengalaman

Gambar 2.15 Analisis kemenangan. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

A. Latar belakang:

- ❖ Siapa saja pihak pelanggan yang terlibat?
- ❖ Apa fungsi atau tugas mereka?
- ❖ Peran apa yang mereka miliki?
- ❖ Peran tidak resmi apa yang menjadi jelas?
- ❖ Mengapa mereka terlibat?
- ❖ Apakah ada alasan profesional atau politis?
- ❖ Bagaimana situasinya?
- ❖ Mengapa penyedia diminta?
- ❖ Untuk apa dan untuk mencapai apa?
- ❖ Peran apa yang harus diambil oleh penyedia layanan?
- ❖ Yang mana yang tidak?
- ❖ Topiknya apa dan peluang bisnisnya apa?
- ❖ Apa yang secara khusus diminta? Apa yang tidak?
- ❖ Pesaing manakah yang ada dalam permainan tersebut? Mengapa?
- ❖ Apa dan bagaimana yang kami tawarkan?
- ❖ Apa pernyataan nilai kita?

B. Tujuan yang ingin dicapai/tantangan yang harus dipecahkan:

- ❖ Tujuan apa yang harus kita capai?

- ❖ Tantangan apa yang harus diselesaikan?
 - ❖ Aspirasi apa yang ingin kita capai bersama?
 - ❖ Mengapa kita unik untuk menyelesaikannya?
 - ❖ Bagaimana kita meningkatkan situasi atau posisi kompetitif pelanggan kita?
- C. Struktur bisnis/penawaran:
- ❖ Produk atau penawaran mana yang ditempatkan?
 - ❖ Layanan atau layanan tambahan apa yang ditawarkan?
 - ❖ Pengaturan atau ketentuan apa yang dirumuskan?
- D. Dampak kesuksesan kita sendiri:
- ❖ Apakah kita memenangkan pelanggan baru?
 - ❖ Apakah pelanggan baru ini penting dalam industri pelanggan atau pasar kita?
 - ❖ Apakah dia referensi yang menarik?
 - ❖ Apa relevansinya dengan calon pelanggan lainnya?
 - ❖ Apakah ini merupakan kemenangan dalam bisnis inti kita?
- E. Langkah selanjutnya:
- ❖ Apa yang terjadi selanjutnya?
 - ❖ Bagaimana kita mengamankan kesuksesan?
 - ❖ Bagaimana kita membatasi risiko?
 - ❖ Bagaimana kita memanfaatkan kesuksesan?
 - ❖ Bagaimana kita mengintensifkan hubungan?
 - ❖ Bagaimana kita mengembangkan bisnis?
- F. Keberhasilan kami:
- ❖ Apa yang kita lakukan dengan benar?
 - ❖ Apa yang bisa dan harus kita ulangi?
 - ❖ Apakah kami mentransfer pengalaman ke pelanggan lain yang sudah ada?
- G. Efek pembelajaran kami:
- ❖ Apa yang akan kita lakukan dengan lebih baik di lain waktu?
 - ❖ Di mana kita punya ruang untuk perbaikan?
 - ❖ Apakah kita mempelajari sesuatu untuk hubungan pelanggan kita yang lain?

Analisis Kerugian

Analisis kerugian (Gambar 2.16) bertujuan untuk mengetahui alasan sebenarnya mengapa nilai tambah tidak diakui. Apakah kita melewatkan sesuatu? Apakah kita mengabaikan seseorang? Langkah selanjutnya dapat menggambarkan bagaimana kita tetap dekat dengan pelanggan, untuk tetap dapat membantu atau mempertimbangkan bagaimana kita tetap bisa mendapatkan bisnis tersebut jika pemenangnya gagal. Terkadang kita mendapatkan wawasan yang lebih baik dari analisis kerugian dibandingkan dari analisis kemenangan. Penting untuk mendokumentasikan wawasan ini secara transparan dan membandingkannya antar pelanggan. Namun hal ini juga memerlukan budaya korporasi yang toleran, terbuka, dan melakukan kesalahan. Hanya dengan cara itulah para peserta bersedia berbagi kegagalan dan wawasan terkait.

Seringkali jawabannya adalah: “Itu adalah harganya.” Namun hal ini sering kali merupakan kesalahpahaman, karena yang lebih penting adalah memahami mengapa nilai tambah pada harga tidak diakui atau dikomunikasikan dengan benar. Harga selalu relatif terhadap nilainya. Jika nilainya tidak ada atau tidak dapat dikenali dari sudut pandang pelanggan, maka harga tersebut tidak sesuai dengan kinerja yang ditawarkan.

Area yang sama dalam analisis kemenangan tidak terulang di sini. Sebagai gantinya, mari kita lihat perbedaannya.

Latar Belakang	Mengapa proposisi nilai tidak menambah nilai	Dampak kerugian yang kita alami sendiri	Kesuksesan kami
Aktor, judul, peran dalam peluang. - Bagaimana Solusinya? - Jelaskan peluang penjualan. - Pesaing yang terlibat Proposisi Nilai yang kami komunikasikan	- Apa yang sebenarnya membuat kita kehilangan - Apa alasan sebenarnya di balik harga, produk, waktu anggaran, dll? - Apa yang kami lewatkan? - Siapa yang tidak kita pahami (secara memadai)?	- Pelanggan baru untuk kompetisi - Telah meninggalkan pesaing dalam diri pelanggan kita (atau dia telah menghalangi kita) - Tidak ada peluang penjualan baru dalam waktu dekat -	- Lagipula, apakah ada hal baik yang bisa kita ulangi di lain waktu?
	Penawaran/bisnis yang hilang - Syarat, Produk, Solusi atau layanan yang ditawarkan	Langkah Selanjutnya -	Efek pembelajaran kita - Apa yang ingin kita lakukan dengan lebih baik di lain waktu berdasarkan pengalaman

Gambar 2.16 Analisis kerugian. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Mengapa proposisi nilai tidak menciptakan nilai tambah:

- ▶ Mengapa kita tidak mencapai nilai tambah?
- ▶ Atau mengapa kami tidak mengkomunikasikan nilai tambah secara jelas kepada pelanggan kami?
- ▶ Di mana dan bagaimana kita sebenarnya kalah?
- ▶ Apa alasan sebenarnya di balik penyebutan seperti produk, harga, waktu atau anggaran?
- ▶ Apa yang lebih baik dilakukan atau dipahami oleh pesaing?
- ▶ Siapa yang kita lupakan atau tinggalkan?

Implikasi dari kerugian kami:

- ▶ Apakah pesaing penting memenangkan pelanggan baru yang penting?
- ▶ Apakah dia mengambil pelanggan dari kita?

- ▶ Apakah dia tidak membiarkan kita menjadi pelanggannya dengan melindungi hubungan pelanggannya?
- ▶ Apakah mungkin tidak ada peluang lebih lanjut dalam waktu dekat?

Langkah selanjutnya:

- ▶ Apa yang kita pelajari dari ini?
- ▶ Apa yang kita ubah?
- ▶ Bagaimana kita membentuk hubungan dengan pelanggan atau bisnis yang tidak kita menangkan?
- ▶ Bisakah kita mengintensifkan hubungan ini secara bermakna?
- ▶ Apa yang kita pelajari tentang perkembangan bisnis yang dimenangkan pesaing kita?
- ▶ Apakah semuanya berjalan lancar?
- ▶ Apakah opini atau persepsi pelanggan berubah?
- ▶ Apakah pesaing melakukan kesalahan?
- ▶ Apakah dia mungkin membutuhkan bantuan kita?
- ▶ Apakah kita mempelajari sesuatu untuk hubungan pelanggan kita yang lain?

Seperti yang telah ditunjukkan di atas, nilai pelanggan merupakan aspek sentral yang akan kita bahas secara rinci di atas

2.5 NILAI PELANGGAN

Apa yang benar-benar menguntungkan pelanggan dan mengapa? Hal ini membawa kita pada pertanyaan krusial. Sejauh ini, kami telah menganalisis apa dan bagaimana pelanggan ingin mencapainya. Sekarang soal inti sebenarnya, tentang alasan pengambilan keputusan tersebut.

Nilai bagi pelanggan atau nilai pelanggan mewakili salah satu prinsip terpenting dalam proses pengambilan keputusan, karena hal ini membuat perbedaan yang signifikan mengenai fitur dan manfaat apa yang dimiliki suatu produk atau layanan dan nilai apa yang dihasilkan bagi pelanggan sebagai hasilnya. . Fitur dan manfaat ditentukan oleh produk, namun nilainya ditentukan oleh pelanggan. Dan nilainya dapat bervariasi dari satu pelanggan ke pelanggan lainnya.

Ciri-ciri suatu penawaran adalah karakteristik kuantitatif dan kualitatif seperti dimensi, bentuk, kualitas bahan, fungsi, dan lain-lain. Hal ini menghasilkan manfaat tertentu bagi pelanggan, yang timbul langsung dari penawaran tersebut. Bisa jadi biaya proses yang dikeluarkan lebih baik, standar kualitas lebih tinggi, lebih banyak fleksibilitas, waktu tunggu lebih pendek, dan lain-lain. Sebaliknya, nilai adalah hasil perubahan signifikan dalam bisnis pelanggan, dalam posisinya, dalam pendapatannya. model, atau serupa. Nilai dapat berarti bagi satu pelanggan bahwa ia menempatkan dirinya lebih baik di segmen pasarnya, pelanggan yang lain naik ke nomor 1, pelanggan berikutnya dapat memenangkan pelanggan baru, pelanggan lain dapat menawarkan produk baru, pelanggan lain mengamankan daya saingnya, atau sejenisnya.

Penting bagi kita untuk mengenali dan memahami nilainya. Hal ini harus dirumuskan dan tertanam dalam proposisi nilai kita. Bagaimana hal ini dikembangkan secara sistematis, kita akan lihat di bawah dalam bab ini (Gambar 2.17).

Nilai sering kali membawa perubahan yang sangat penting bagi pelanggan. Misalnya, posisi kompetitifnya diperkuat secara signifikan, penawaran atau layanannya ditingkatkan, penetapan harga dioptimalkan, posisi strategis yang ditempati atau kelompok sasaran baru tercapai. Manfaat memungkinkan nilai. Manfaatnya bisa

- Menjadi perbaikan proses untuk mencapai penawaran yang lebih baik,
- Menjadi pengurangan biaya untuk mencapai harga yang lebih baik,
- Menjadi kualifikasi pegawai untuk memberikan pelayanan yang lebih baik,
- Menjadi optimasi produk untuk menemukan posisi kompetitif yang lebih baik.

STUDI KASUS Produsen Mikrofon

Ini adalah penyedia mikrofon untuk penggunaan teknis. Saat menanyakan fitur khusus mikrofon ini kepada pelanggan, yang ditanyakan adalah rentang frekuensi tertentu, directivity, sensitivitas, impedansi, dan fitur teknis lainnya yang hanya dipahami oleh para ahli. Saat menanyakan mengapa mikrofon ini sangat penting bagi pelanggan dan mengapa mikrofon sangat diperlukan, kami segera mendapatkan pemahaman yang istimewa namun sederhana. Hanya dengan mikrofon berkualitas ini pelanggan dapat mempertahankan penelitian dan pengembangannya sendiri. Ini merupakan keunggulan kompetitif baginya di pasar. Voila. Ini bukan tentang fitur teknis, tetapi tentang fakta bahwa pelanggan dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya melalui penyedia. Hanya dengan pernyataan dan pesan ini, persepsi terhadap penyedia layanan berubah secara mendasar di tingkat manajemen tertinggi. Kasus ini menunjukkan bahwa kadang-kadang hal ini lebih mengenai wawasan dan kesan daripada pengetahuan faktual. Dengan menyampaikan nilai ini, penyedia memperoleh makna baru dan dianggap lebih sebagai mitra.

Nilainya ditentukan secara individual oleh pelanggan. Mikrofon yang sama (fitur yang sama, manfaat yang sama) dapat memicu nilai yang berbeda bagi pelanggan lain. Misalnya, pelanggan lain menggunakan mikrofon dengan toleransi ketat untuk pengukuran getaran guna menjamin kualitas produk akhirnya serta untuk pengujian material. Hal ini memungkinkan kualitas yang buruk dapat dideteksi dan diperbaiki dengan segera. Kepuasan pelanggan lebih tinggi dan pengukuran dapat dilakukan di lokasi tanpa penyedia layanan eksternal, sehingga menghemat tenaga dan memungkinkan waktu respons yang cepat.



Gambar 2.17 Proposisi nilai di AccountJourney®. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

STUDI KASUS Produsen Pabrik

Pelanggan sangat menghargai keandalan dan kualitas ketika berhadapan dengan produsen pabrik berkualitas tinggi. Persyaratan ini mencakup area layanan, karena mereka ingin menghindari waktu henti yang mahal dan penundaan produksi. Oleh karena itu, layanan 24/7 di seluruh dunia menjadi penting agar pabrik di Asia Tengah juga dapat beroperasi tanpa gangguan. Layanan 24/7 harus memastikan pemeliharaan atau perbaikan yang cepat dan pengadaan suku cadang yang cepat dapat dilakukan. Nilai tambah sebenarnya yang dibeli adalah ketersediaan.

STUDI KASUS Penyedia Layanan Pemasaran

Seorang pelanggan memiliki produk baru dengan harga tinggi yang ingin mereka luncurkan di pasar. Mereka masih perlu mendeskripsikan kelompok sasaran secara tepat dan mengembangkan kinerja, proposisi nilai, dan konsep kampanye. Untuk mencari dukungan dari penyedia layanan, mereka berbicara dengan agen pemasaran dan konsultan penjualan. Pada akhirnya, mereka memutuskan penyedia yang memiliki kompetensi (pemasaran dan penjualan) internal dan menawarkannya dari satu sumber, meskipun harganya di atas penawaran kompetitif. Nilai sebenarnya yang dibeli pelanggan adalah konsep yang dipikirkan dengan matang dan proses konsisten yang memungkinkan mereka tidak hanya menghasilkan prospek, namun juga secara langsung mengubahnya menjadi penjualan. Dengan demikian, mereka membeli keamanan karena mampu mengubah produk mereka menjadi penjualan yang signifikan dalam waktu yang relatif singkat. Mereka ingin menghindari koordinasi konseptual dan prosedural yang panjang antara aktor dan mitra serta penundaan waktu yang tidak diperlukan. Nilai tambah berdasarkan layanan penuh dan semua layanan dari satu sumber bernilai premium bagi mereka.

Pertanyaan berikutnya adalah bagaimana mengkomunikasikan nilai tambah sehingga dapat dimengerti, kredibel, dan dianggap baik oleh pelanggan. Hal ini dilakukan dalam kerangka proposisi nilai, yang dibangun menurut sistem yang sederhana namun perlu.

Nilai tambah tersebut menjadi motivasi nasabah dalam berinvestasi. Memahami nilai tambah bagi pelanggan adalah dasar untuk berhasil berkomunikasi dengan pelanggan dan memperoleh investasi mereka.

Mengapa

Pertanyaan mengapa mengungkapkan nilai tambah bagi pelanggan. Kita sering berbicara tentang bagaimana atau apa dan sangat jarang membicarakan alasannya. Why adalah inti sebenarnya, mengapa seseorang memutuskan atau melakukan sesuatu. Simon Sinek (2009) telah menemukan hubungan ini dalam Lingkaran Emas. Ia menempatkan Mengapa sebagai pusat pertimbangan sebelum kita mengkhawatirkan Bagaimana dan Apa (Simon Sinek Inc., 2020). Alasannya adalah intinya. Kita harus mencari tahu hal itu.

Contoh pertanyaannya bisa berupa:

1. Mengapa? Untuk apa? Untuk alasan apa?
2. Apa motivasinya?
3. Apa alasan atau motifnya? Untuk alasan apa?
4. Apa latar belakangnya? Apa kesempatannya?
5. Untuk apa kamu melakukan ini?
6. Apa niatnya?
7. Apa yang ingin Anda capai?

Terkadang Anda harus menanyakan pertanyaan kenapa hingga tiga kali untuk mengetahui inti sebenarnya dan mampu mengembangkan proposisi nilai.

Kami ingin memberikan kejelasan, pemahaman dan kredibilitas pada pernyataan kami, sehingga dapat didengar dan dipercaya. Proposisi nilai harus mengkomunikasikan nilai tambah secara sistematis, sehingga pelanggan tidak hanya merasakannya, namun juga memahaminya (Gambar. 2.17). Kami ingin memberi mereka jaminan bahwa kami juga dapat memenuhi janji tersebut. Struktur proposisi nilai yang sederhana namun sistematis memungkinkan hal ini.

Proposisi nilai tidak diciptakan melalui proses kreatif di lapangan hijau. Proposisi nilai dikembangkan secara sistematis dalam empat langkah. Pertama kita rumuskan janjinya, lalu nilai tambah yang dihasilkan. Pada langkah ketiga, kami menjelaskan bagaimana kami akan memenuhi janji tersebut dan pada akhirnya memberikan contoh keberhasilan implementasi janji tersebut.

Idenya adalah untuk merumuskan proposisi nilai yang relevan, untuk mengkomunikasikan nilai bagi pelanggan dengan cara yang dapat dimengerti dan menjelaskan bagaimana hal tersebut akan berhasil diterapkan. Selain itu, hal ini juga tentang memberikan bukti mengapa penyedia mampu memenuhi proposisi nilai. Ini tentang kesederhanaan, kejelasan, dan pemahaman.

STUDI KASUS Penyedia Layanan Personil

Mari kita ambil contoh penyedia layanan personalia yang melakukan penawaran di pabrik gas cair (Gambar. 2.18). Janjinya adalah bahwa produsen akan mendapatkan keuntungan dari pengalaman luas dan keberhasilan pengembangan personel dari penyedia layanan personalia. Produsen gas cair tersebut telah menetapkan tujuan untuk meningkatkan

proporsi manajer perempuan menjadi 13% pada tahun 2018. Nilai tambah dari janji tersebut adalah bahwa penyedia layanan akan membantu produsen gas cair mencapai tujuan ini. Agar berhasil memenuhi janjinya, penyedia layanan akan bekerja sama dengan perusahaan industri, mengembangkan dan mengimplementasikan program yang sukses. Sebagai buktinya, penyedia layanan personalia dapat menyebutkan proporsi manajer perempuan mereka yang di atas rata-rata dan proyek-proyek yang sukses dengan organisasi serupa sebesar ini yang berada pada jalur yang tepat untuk mencapai tujuan ini. Sistem sederhana ini memungkinkan untuk menyusun dan memilah pemikiran serta membangun komunikasi yang dapat dipahami dan kredibel terhadap pelanggan.



Gambar 2.18 Mengkomunikasikan proposisi nilai (pelanggan: produsen gas cair). © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

STUDI KASUS Produsen Sistem Beku/Pendingin

Pengecer makanan ingin meningkatkan keberlanjutannya (Gambar 2.19). Produsen sistem beku/pendingin dapat membantu dalam hal ini. Dengan mengganti sepenuhnya sistem pendingin yang ada dengan sistem pendingin plug-in, tujuan ini dapat tercapai. Produsen menawarkan untuk mengganti semua sistem di semua supermarket dan memeliharanya di masa depan. Dia telah membuktikan solusi ini dengan mengurangi konsumsi energi sistem baru sebesar 40% di pesaing.

STUDI KASUS Penyedia Penerbangan & Fasilitas

Maskapai penerbangan bertarif rendah perlu menghemat biaya untuk menurunkan harga (Gambar. 2.20). Dengan cara ini, pihaknya ingin menarik penumpang dari maskapai lain. Biaya variabel dapat dikurangi dengan mengurangi waktu penyelesaian pesawat di darat. Penyedia telah berhasil membuktikan hal ini pada kesempatan lain. Proposisi nilai yang konsisten memungkinkan untuk menjaga kepercayaan pelanggan.



Gambar 2.19 Mengkomunikasikan proposisi nilai (pelanggan: produsen makanan). © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang



Gambar 2.20 Mengkomunikasikan proposisi nilai (pelanggan: maskapai penerbangan bertarif rendah). © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Cerita naratif yang dapat dipahami mengenai proposisi nilai memudahkan pelanggan untuk memahami bahwa nilai tambah adalah nilai yang tepat baginya dan bahwa ia dapat percaya bahwa nilai tersebut juga akan diberikan dan bahwa investasinya bermanfaat.

Pengembangan Strategi dengan Metode ANA

Mereka yang ingin membaca lebih banyak tentang positioning dan strategi mereka sendiri disarankan untuk menggunakan metode ANA yang berorientasi pada praktik (Neurohr, 2012), yang mengacu pada lima strategi dasar dengan contoh-contoh praktis. ANA adalah singkatan dari Achilles heel, manuver netralisasi, dan manuver serangan. Secara khusus, para penantang di pasar yang sudah jenuh dipertimbangkan, yang telah berhasil mengalahkan para pemimpin pasar dan dengan demikian menyebabkan perubahan-perubahan yang inovatif. Mereka mempertanyakan dan mendefinisikan ulang aturan di pasar mereka. Mereka telah menetralsir kekuatan pesaing dan secara mengejutkan menjadikan kekuatan mereka sebagai narasi industri baru. Pendekatan konseptualnya menginspirasi dan sangat gamblang menggunakan jendela situasi.

2.6 STATUS AKUN

Terakhir, kami ingin mendefinisikan apa yang ingin kami capai dengan pelanggan dan individu. Untuk melakukan ini, kami melakukan analisis akun dan memperoleh tujuan serta maksud dari analisis tersebut. Dengan cara ini, langkah konkrit selanjutnya ditentukan, yang menentukan aktivitas kita dalam praktik. Implementasinya kini berada di garis depan.

Analisis SWOT

Aspek penting juga adalah menilai situasi diri sendiri dengan benar. Untuk melakukan hal ini, seseorang dapat menggunakan alat sederhana analisis SWOT, dengan menganalisis kekuatan (Strengths), kelemahan (Weaknesses), peluang (Opportunities) dan ancaman (Threats) yang dimiliki seseorang dan mendokumentasikannya dalam sebuah matriks. Karena analisis SWOT secara umum sudah diketahui dengan baik, penjelasan rinci tidak diperlukan di sini. Namun hal yang krusial adalah mendapatkan strategi yang tepat dan langkah-langkah konkrit dari empat dimensi dan bidang tindakan. Dengan demikian, seseorang memperoleh daftar berdasarkan aktivitas.

Analisis SWOT dibuat dengan relatif cepat dan berfungsi sebagai alat yang berguna. Keuntungannya adalah pandangan bersama dari tim, karena ini merupakan skema yang baik untuk mendokumentasikan pengetahuan umum dan menangkap aspek-aspek yang tidak begitu jelas bagi diri sendiri, namun ada dalam pikiran rekan kerja.

STUDI KASUS Pengecer Makanan Pelanggan

- **Kekuatan:** Sebagai kekuatan, penyedia layanan dapat menunjukkan fleksibilitas melalui model perhitungan waktu kerjanya sendiri (Gambar 2.21). Hal ini membuatnya lebih mampu merespon permintaan pesanan pelanggan. Selain itu, ekspansi pelanggan di Eropa juga dapat dibarengi dengan jaringan layanan yang andal. Sistem pendingin dapat disesuaikan secara individual, sehingga pelanggan dapat menempatkan mereknya sendiri dengan lebih baik. Efek skala dalam pemberian layanan memastikan harga yang kompetitif secara permanen kepada pelanggan.
- **Kelemahan:** Jaringan layanan tidak seefisien di luar Eropa. Yang tidak familier-Keunikan merek kita dapat menyulitkan pelanggan untuk menganggap kita sebagai merek yang ramah lingkungan.

- Peluang: Pelanggan memiliki persyaratan tambahan di masa depan yang memerlukannya untuk dipenuhi.
- Ancaman: Perkembangan model supermarket stasioner ke layanan pengiriman dapat membahayakan bisnis dengan sistem pendingin stasioner. Ketegangan politik di Ukraina dapat mempertanyakan perluasan pelanggan dan juga peluangnya.

Langkah selanjutnya adalah menurunkan strategi SWOT berdasarkan analisis SWOT. Untuk melakukan hal ini, kita sekarang melihat kekuatan apa yang dapat membantu memanfaatkan peluang. Selain itu, kita perlu memeriksa kekuatan tambahan mana yang perlu dikembangkan untuk memitigasi kelemahan dan memanfaatkan peluang. Di sisi lain, seseorang menganalisis kekuatan mana yang membantu mengurangi ancaman. Selain itu, kita juga perlu memeriksa kekuatan lebih lanjut mana yang perlu dibangun untuk melawan ancaman atau untuk mengubah situasi.

Strategi SWOT berdasarkan analisis SWOT kini mendefinisikan empat bidang tindakan dan merumuskan langkah-langkah konkrit. Pendekatan ini kurang meluas, meskipun tidak rumit. Namun, langkah ini penting. Karena hasil analisisnya hanya berupa pandangan keadaan saat ini, kini kita mencapai level tindakan dengan strategi SWOT untuk membuat rencana dan langkah konkrit.

<p style="text-align: center;">Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menyesuaikan tenaga kerja kami dengan perilaku pemesanan pelanggan melalui konsep penghitungan waktu kerja. - Mendukung perluasan toko kelontong dengan layanan purna jual yang andal dari jaringan kami di seluruh Eropa. - Memungkinkan pedagang kelontong untuk menyesuaikan peralatan pendinginnya, menonjolkan produk label pribadinya, untuk menciptakan dan memanfaatkan ceruk pasar baru. - Memastikan harga yang kompetitif secara konsisten bagi pelanggan melalui skala ekonomi yang signifikan dalam produksi, penelitian dan pengembangan, overhead, dan organisasi layanan. 	<p style="text-align: center;">Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kecuali di Eropa, jaringan layanan kami belum matang jika pelanggan ingin berekspansi ke seluruh dunia (misalnya Asia). - Kita adalah perusahaan yang kurang dikenal dan mungkin tidak diakui sebagai merek ramah lingkungan oleh pedagang kelontong dan pelanggannya.
<p style="text-align: center;">Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memenuhi kebutuhan masa depan pelanggan melalui standar pengelolaan lingkungan yang kami miliki. - Kami akan membawa konsep "Eco Building" klien ke tingkat berikutnya dengan mengganti lemari es dengan lemari es plug-in superior kami, yang menghasilkan pengurangan emisi karbon sebesar 30%. 	<p style="text-align: center;">Threat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatnya aktivitas e-commerce layanan pengiriman di industri dapat mengurangi penggunaan lemari es plug-in secara signifikan. - Permasalahan politik di Eropa Timur, seperti konflik Rusia-Ukraina, berpotensi menjadi ancaman terhadap rencana ekspansi pelanggan.

Gambar 2.21 Analisis SWOT (pelanggan: pengecer makanan). © Hans-Peter Neeb 2022.

Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

STUDI KASUS Pengecer Makanan Pelanggan

- ❖ Menggunakan kekuatan untuk mengubah peluang: Penyedia harus mampu memenuhi kebutuhan pelanggan di masa depan (Gambar 2.22). Ia akan mampu melakukan hal ini melalui kemampuan inovasi dan jaringan layanannya yang kuat. Ide "Eco Building" yang direncanakan akan diimplementasikan oleh penyedia melalui potensi penghematan berdasarkan teknologi dan efek skala.
- ❖ Menggunakan kekuatan untuk memitigasi ancaman: Penyedia harus mencoba memperkenalkan sistemnya terutama di pusat eCommerce yang digunakan untuk layanan pengiriman, untuk melemahkan dampak tren pengiriman di masa depan. Secara geografis, ia harus lebih fokus pada wilayah barat dan ibu kota Ukraina. Apakah ini benar-benar bisa menjadi solusi, masih belum diketahui secara pasti.
- ❖ Bangun kekuatan untuk memanfaatkan peluang: Gunakan kerjasama dengan pelanggan untuk memperluas dan memperkuat jaringan layanan Anda di Asia. Gunakan bukti kinerja sistem dan referensi pelanggan lain untuk memposisikan diri Anda sebagai merek ramah lingkungan dengan lebih kuat.

Strengths	Weaknesses
<p>Kebutuhan pelanggan di masa depan dimungkinkan oleh sistem pendingin kami yang inovatif dan dapat disesuaikan secara individual dari jaringan layanan purna jual kami yang andal.</p> <p>Konsep "Eco Building" yang direncanakan pelanggan terwujud berkat potensi penghematan teknologi dan skala ekonomi kami.</p>	<p>Gunakan hubungan pelanggan dan pengembangan bersama untuk memperluas jaringan di Asia.</p> <p>Gunakan catatan kinerja dan referensi yang ada untuk membuktikan kepada pelanggan betapa kami dapat membantu mereka menjadi merek yang ramah lingkungan.</p>
Opportunities	Threat
<p>Target penggunaan sistem pendingin kami di pusat eCommerce untuk pengiriman sehingga dampak tren pengiriman tidak terlalu parah.</p> <p>Pembentukan/perluasan jaringan layanan di wilayah barat Ukraina yang aman dan di Kiev.</p>	<p>Mengembangkan solusi baru untuk pendinginan seluler melalui inovasi produk.</p> <p>Atur layanan lebih banyak dari Polandia dan model hybrid. Diskusikan Rusia sebagai alternatif ekspansi.</p>

Gambar 2.22 Strategi SWOT (pelanggan: pengecer makanan). © Hans-Peter Neeb 2022.

Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Menghadapi kelemahan dan ancaman dengan mengubah arena permainan: Mengembangkan solusi baru untuk pendingin seluler untuk layanan pengiriman melalui inovasi. Mungkin mengatur layanan untuk Ukraina sebagian dari Polandia, agar tetap fleksibel. Selain itu, Rusia dapat dianalisis bersama sebagai ladang ekspansi. Pilihan-pilihan seperti itu terkadang berada jauh di luar jangkauan tindakan seseorang atau pelanggan.

Namun hal ini menunjukkan pemikiran strategis pelanggan dalam bidang pilihan dan dengan demikian nilai tambah yang dimiliki pelanggan sebagai mitra baginya.

Analisis Ruang Putih

Analisis white-space adalah alat pertama dan sederhana untuk memvisualisasikan dan mengidentifikasi kemungkinan potensi penjualan silang/peningkatan. Hal ini masuk akal terutama ketika tawaran yang Anda tawarkan memiliki spektrum produk dan/atau layanan yang luas. Untuk penawaran satu produk, langkah tersebut sudah usang. Tergantung pada kompleksitasnya, seseorang mempertimbangkan produk atau area produk dan layanan atau area layanan.

Seseorang dapat melakukan analisis dari sudut pandang yang berbeda. Di satu sisi, wilayah pelanggan yang berbeda (Gambar. 2.23) dianalisis, di sisi lain, seseorang dapat memeriksa wilayah geografis pelanggan yang berbeda atau membuat pengelompokan lain yang sesuai. Untuk pelanggan yang lebih besar, analisis geografis masuk akal. Wilayah pelanggan dapat berupa benua, negara, atau kelompok negara, bergantung pada struktur pelanggan. Namun, hanya wilayah penting yang merupakan bagian penting dari bisnis yang harus dipertimbangkan, agar tidak tersesat dalam rinciannya.

Di dimensi lain (di sini dicatat dalam kolom) seseorang membuat daftar komponen penting dari tawarannya sendiri. Kemudian dicatat apakah masing-masing penawaran sangat terwakili (abu-abu tua), terwakili (abu-abu), sedikit terwakili (abu-abu terang) atau tidak ada sama sekali (putih atau "x") di area tersebut. Area putih dan abu-abu terang kini harus diperiksa lebih dekat. Timbul pertanyaan apakah penawaran tersebut masuk akal, apakah sudah pernah diajukan, apakah ada alasan atas ketidakhadirannya, atau strategi apa yang dapat dikembangkan untuk secara sistematis membangun penawaran di sini bersama pelanggan. Area putih dapat memberikan pendekatan untuk mengidentifikasi potensi cross-/up-selling.

Kita juga harus mempertimbangkan bagaimana melindungi area abu-abu gelap dan abu-abu dengan pelanggan. Yang paling menarik adalah pertanyaan apakah seseorang dapat secara vertikal mentransfer rekomendasi dan referensi positif dari wilayah abu-abu (gelap) ke wilayah tertinggal, untuk mengembangkan bisnis secara sistematis. Barisan juga memainkan peran yang menarik. Misalnya, jika pelanggan sudah memanfaatkan penawaran di satu area, seseorang dapat memeriksa apakah penawaran tersebut juga dapat ditransfer ke area lain, terutama karena mungkin sudah ada kontrak kerangka kerja yang dapat digunakan oleh kedua belah pihak dengan cara yang menguntungkan. Di sini juga, area putih atau abu-abu terang harus dianalisis lebih dekat.

Area pelanggan	Area produk X	Area produk Y	Area produk Z	...
#1		x		
#2	x		X	x
#3		x		x
...				

Negara pelanggan	Area produk X	Area produk Y	Area produk Z	...
A	x	x		
B				
C		x	x	
...				

Gambar 2.23 Analisis spasi putih (contoh sederhana). © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

STUDI KASUS Penyedia Layanan Personil Pelanggan

Area pelanggan #1 sebagian besar menggunakan solusi perekrutan berkualitas tinggi dan layanan penggajian (Gambar. 2.24). Selain itu, ia menggunakan jasa manajemen vendor. Solusi pekerjaan sementara (TE) dan layanan setelah penempatan tidak atau kurang digunakan. Di sini pertanyaannya adalah apakah ada alasan yang dapat dipahami untuk hal ini atau apakah ada potensi cross-selling yang dapat digunakan.

Di area pelanggan #2, tampilannya sangat berbeda. Di sini, sebagian besar solusi TE dan pada tingkat lebih rendah layanan penggajian sangat dibutuhkan. Solusi perekrutan berkualitas tinggi, manajemen vendor, dan layanan purna penempatan tidak berperan sama sekali. Pertama, penting untuk mencari tahu apakah ada alasan yang sah untuk hal ini atau apakah seseorang hanya sekedar memberikan potensi cross-selling. Daerah-daerah tersebut mungkin memiliki kebutuhan yang sangat berbeda—atau tidak. Yang menarik adalah, misalnya, solusi rekrutmen dan manajemen vendor berkualitas tinggi, karena wilayah saudara pelanggan memiliki permintaan yang tinggi atau sedang terhadap solusi tersebut. Dengan demikian, ada nilai-nilai pengalaman dan perjanjian kontrak dengan rekan-rekan. Keduanya berguna dan bisa membangun jembatan.

Di area pelanggan #3, solusi perekrutan berkualitas tinggi dan sedikit manajemen vendor sangat dibutuhkan. Selama ini white spot adalah solusi TE, setelah layanan penempatan dan layanan penggajian. Di sini juga, orang mungkin mempertanyakan mengapa tiga penawaran terakhir yang disebutkan tidak (belum) digunakan oleh pelanggan. Apakah tidak diperlukan atau masih ada potensi cross-selling yang belum dimanfaatkan? Yang juga

menarik adalah pertanyaan apakah kita harus fokus pada solusi TE, layanan penggajian, dan juga solusi rekrutmen berkualitas tinggi, karena solusi-solusi tersebut sangat diminati oleh rekan-rekan pelanggan di bidang lain. Mengapa hal ini tidak mungkin dilakukan pada area ketiga?

Area pelanggan	Solusi rekrut berkualitas tinggi	Solusi TE	Manajemen Vendor	Layanan setelah penempatan	Layanan Penggajian
#1		x			
#2	x		x	x	
#3		x		x	x
...					

Wilayah pelanggan	Solusi rekrut berkualitas tinggi	Solusi TE	Manajemen Vendor	Layanan setelah penempatan	Layanan Penggajian
A	x	x			x
B					x
C		x	x		x
...					

Gambar 2.24 Analisis Ruang Putih (Pelanggan: Penyedia Layanan Personalia). © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Di wilayah pelanggan A, manajemen vendor dan layanan purna penempatan hanya sedikit digunakan. Namun, solusi perekrutan berkualitas tinggi, solusi TE dan layanan penggajian tidak banyak diminati. Sekali lagi timbul pertanyaan apakah memang tidak diperlukan, hal ini tercakup dalam kompetisi atau memang belum muncul. Ini bisa menjadi peluang cross-selling yang harus dikaji dan dimanfaatkan lebih dekat.

Di wilayah B, solusi TE dan manajemen vendor digunakan secara intensif, layanan purna jual dalam jumlah sedang, dan solusi perekrutan berkualitas tinggi dalam jumlah kecil. Hanya layanan penggajian yang tidak digunakan. Kami menyelidiki apakah terdapat kebutuhan akan layanan penggajian di wilayah ini dan apakah kita dapat, misalnya, memperkuat solusi perekrutan yang berkualitas tinggi.

Di wilayah pelanggan C, solusi perekrutan berkualitas tinggi dan layanan purna penempatan hanya sedikit diminati. Tidak ada hubungan bisnis operasional untuk topik solusi TE, manajemen vendor, dan layanan penggajian. Yang sangat menarik adalah kasus layanan penggajian, yang sama sekali tidak diminati oleh pelanggan. Apakah pelanggan tidak mempunyai kebutuhan lintas sektoral? Apakah pesaing ditugaskan untuk itu? Apakah kita belum mengatasi hal ini? Potensi nyata apa yang masih tersembunyi di sana?

Kita dapat melihat bahwa analisis white space memunculkan pertanyaan-pertanyaan yang sangat konkrit dengan cara yang sederhana dan jelas, yang dapat diselesaikan dan dijawab secara berturut-turut. Entah ada alasan mengapa produk tersebut tidak diminati, karena terkadang produk saling mengecualikan atau tidak masuk akal karena alasan lain. Atau seseorang dengan cepat menemukan kemungkinan titik awal untuk penjualan silang di masa depan. Namun, ada aspek lain yang harus dipertimbangkan, karena permainan dan ketegangan politik juga berperan. Tidak setiap kolega di pelanggan dapat ditanyai apakah area lain dapat memperoleh nilai pengalaman atau apakah seseorang dapat memberikan referensi positif. Beberapa daerah atau orang tidak akurat karena alasan yang berbeda, sehingga terdapat hambatan yang sangat berbeda. Mungkin inilah alasan mengapa mereka bekerja sama dengan pesaing.

STUDI KASUS Pelanggan Maskapai Penerbangan Bertarif Rendah

Untuk maskapai penerbangan bertarif rendah, kita lihat contoh pasar Jerman berdasarkan beberapa tujuan (Gambar 2.25). Penting untuk diketahui bahwa di dua tujuan Munich dan Bremen, kedua layanan tiket dan de-icing tidak dapat ditawarkan (ditandai dengan "/"). Hal ini mempunyai alasan operasional-teknis dan mengecualikan pilihan-pilihan tersebut di lokasi. Sebaliknya, kita dapat melihat bahwa di Munich, pembersihan dan penghilangan lapisan es interior pesawat digunakan oleh pelanggan, di Bremen, peralatan kabin, di Berlin dan Cologne/Bonn, bagian tiket, dan di Hamburg, katering untuk penumpang dan di Frankfurt, penghilangan lapisan es digunakan oleh pelanggan. Bidang putih yang kosong memberikan alasan untuk dianalisis, apakah ada peluang cross-selling di sana, layanan ini sudah tercakup dalam persaingan, tidak ada permintaan karena alasan tertentu, atau kita belum melakukan penawaran, meskipun pelanggan mungkin memiliki ketertarikan yang tak terucapkan terhadapnya. Dengan cara ini, seseorang dapat secara sistematis memeriksa kemungkinan-kemungkinan dengan pelanggan dengan cara yang sederhana, di mana mungkin ada pendekatan untuk secara aktif mendiskusikan layanan lebih lanjut, karena ada kebutuhan akan hal tersebut.

Tujuan pelanggan	Layanan fasilitas	Penerbangan			
	Katering	Layanan bandara		Layanan darat	Layanan lintasan
	Katering penumpang	Pembersihan interior	Paralatan Kabin	Menghilangkan lapisan inti	Tiket
Munich		√		√	/
Bremen			√	/	
Berlin					√
Koln/Bonn					√
Hamburg	√				
Frankfurt				√	

Gambar 2.25 Analisis Ruang Putih (Pelanggan: Maskapai Penerbangan Bertarif Rendah). © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Kinerja dan Prospek Bisnis

Untuk dapat menggambarkan dan memonetisasi gambaran masa depan, kita harus memeriksa indikator kinerja untuk masing-masing pelanggan. Penting untuk mendefinisikan beberapa indikator utama bagi industrinya. Pada Gambar 2.26 kita dapat melihat representasi yang sangat sederhana dari bidang layanan personalia. Berdasarkan rasio individual, seseorang dapat menentukan di area mana seseorang mengalami peningkatan atau penurunan. Kini kita dapat menganalisis penyebab secara spesifik dan mengambil tindakan penanggulangan yang tepat. Atas dasar ini, prospek bisnis dimungkinkan.

Untuk mewujudkan nilai-nilai ini, daftar peluang yang sedang dikejar oleh pelanggan ini juga merupakan bagian darinya.

2.7 ANALISIS PEMANGKU KEPENTINGAN

Dalam penjualan, ini bukan hanya tentang perusahaan netral dan tujuan mereka yang dapat diukur secara obyektif, tetapi selalu juga tentang orang-orang dengan kepribadian, keterampilan, minat, dan niat masing-masing. Selain itu, beberapa orang dengan peran berbeda sering kali terlibat dalam pengambilan keputusan. Mereka juga mempunyai hubungan satu sama lain dan mempunyai tugas yang berbeda-beda. Jaringan saling ketergantungan ini perlu dikenali, dibuat transparan dan dipahami. Meskipun kita telah melihat perusahaan di bab-bab sebelumnya, sekarang kita melihat level individu dan pemainnya. Ini terutama tentang masyarakat. Dalam penjualan B2B atau manajemen akun utama (KAM), kita biasanya berurusan dengan apa yang disebut pusat pembelian atau lingkaran pengambilan keputusan. Orang-orang dengan peran berbeda dari berbagai bidang dilibatkan dan mempunyai wewenang dalam pengambilan keputusan.

Tinglat pertumbuhan (Qrtl)	Pembatalan	Peringkat saat ini
Jumlah pertemuan	Penempatan baru	Penawaran yang ditempatkan
Perbandingan		
Pekerjaan: Penempatan	Pekerjaan: Wawancara	Pengiriman: Wawancara



Gambar 2.26 Kinerja dan Prospek Bisnis. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Pusat pembelian adalah sekelompok orang yang terlibat dalam keputusan pembelian. Biasanya, orang-orang dilibatkan dalam pusat pembelian berdasarkan fungsinya, karena mereka memiliki hubungan terkait konten atau tanggung jawab terhadap topik tersebut, atau karena pengaruh pribadi mereka dalam organisasi, untuk membuka jalan bagi pengambilan keputusan secara internal. dan untuk menghindari perlawanan yang tidak perlu. Pusat pembelian sering kali terdiri dari orang-orang dari departemen atau tim berbeda, untuk mempertimbangkan berbagai aspek pengambilan keputusan. Misalnya, pusat pembelian mungkin melibatkan satu atau dua orang dari bidang fungsional masing-masing, seseorang dari bidang keuangan (misalnya CFO), seseorang dari bagian operasi atau COO, dan seseorang dari departemen pembelian. Tergantung pada topiknya, sumber daya manusia, pemasaran/penjualan, atau area produk dapat diwakili. Untuk pengambilan keputusan penting, CEO atau dewan direksi tentu juga terlibat. Orang-orang terintegrasi yang harus mendukung dan melaksanakan keputusan tersebut nantinya. Mereka harus mampu menyumbangkan aspeknya, merumuskan kebutuhannya, dan menyampaikan kritik yang membangun sejak awal. Di perusahaan, pusat pembelian sering juga secara resmi disebut komite pengarah atau sejenisnya. Terkadang ada baiknya bertanya kepada pelanggan mengapa orang-orang mana yang terlibat dalam komite pengarah dan untuk tujuan apa. Sungguh menakjubkan apa yang dapat Anda pelajari jika Anda bertanya kepada orang yang tepat pada waktu yang tepat. Bahwa ada peran yang berbeda seperti sponsor, pengambil keputusan, pembuat keputusan, pemberi pengaruh, penasihat/ahli, pengguna, dll., akan kita bahas di Bagian selanjutnya nanti. Tergantung pada fase dan prosesnya, komposisi pusat pembelian terkadang berbeda-beda, namun hal ini jarang terjadi.

Jika memungkinkan, analisis dan penilaian lingkaran pengambilan keputusan harus dilakukan bersama-sama oleh rekan tim di sisi penyedia layanan, karena hal ini meningkatkan kemungkinan bahwa wawasan penting akan dirasakan. Bisa saja seorang kolega menyadari

sesuatu yang diabaikan oleh orang lain. Hal ini sangat menarik ketika pengamatan atau evaluasi bertentangan secara diametral. Diskusi tentang alasan perbedaan persepsi bisa sangat mengungkap. Ketidaksepakatan seperti ini menawarkan potensi yang sangat berharga untuk aspek-aspek yang harus diamati atau dipertanyakan lebih dekat dengan pelanggan. Analisis tim seperti ini sangat penting dan mendalam.

Matriks Kepentingan Kekuasaan

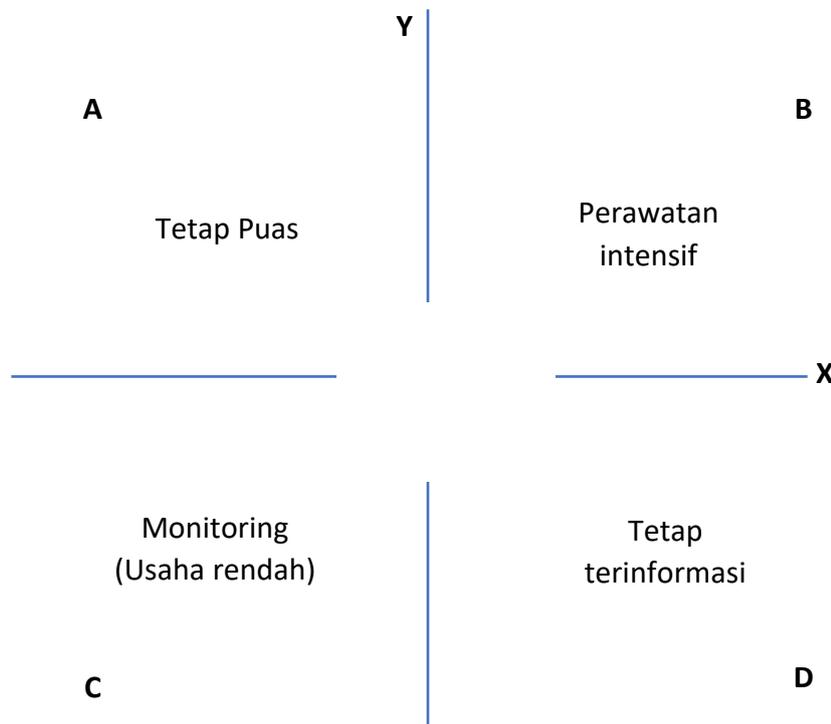
Dalam pusat pembelian, setiap orang mempunyai peran yang berbeda-beda dan dapat dibagi ke dalam kelompok-kelompok yang berbeda. Masing-masing kelompok ini mempunyai arti berbeda dan harus diperlakukan berbeda. Pertama-tama, kami membagi aktor berdasarkan dua kriteria, yaitu mengevaluasi kekuasaan pengambilan keputusan (power) dan kepentingan pribadi (interest) terhadap topik tersebut. Kekuatan kriteria diplot pada sumbu Y, kepentingan kriteria diplot pada sumbu X. Dalam kerangka matriks kepentingan kekuasaan (Gambar 2.27), kita memperoleh empat segmen A sampai D, di mana kontak pelanggan dapat diklasifikasikan. Tak satu pun dari segmen ini yang tidak penting, namun hanya berbeda secara individual.

Kriteria Kekuasaan (sumbu Y) menunjukkan seberapa besar otoritas pengambilan keputusan resmi atau tidak resmi yang dimiliki aktor dalam organisasi untuk menegakkan keputusan. Orang-orang dengan kekuasaan besar ditempatkan di area atas pada A atau B dan orang-orang dengan kekuasaan kecil ditempatkan pada C atau D. Sebaliknya, seseorang yang mempunyai wewenang pengambilan keputusan langsung yang kecil dapat menjadi pembuat keputusan yang penting. Untuk investasi tertentu, para pelaku ini dapat memainkan peran penting, terutama jika mereka memiliki keahlian khusus yang diandalkan oleh pengambil keputusan. Mungkin karena konstelasi ini, pembuat keputusan mempunyai kepentingan yang lebih besar dibandingkan pengambil keputusan sebenarnya. Seringkali, CEO tidak mempunyai kekuasaan terbesar pada topik-topik tertentu, karena dia tidak ingin atau tidak dapat menjadikan topik itu miliknya sendiri, misalnya, untuk menghindari mengabaikan seseorang atau untuk tidak melepaskan tanggung jawab seorang karyawan. Kriteria kekuasaan sangat dipengaruhi oleh sisi pelanggan dan hampir tidak dapat dipengaruhi secara eksternal oleh penyedia.

Kekuasaan dapat diturunkan secara resmi dari peran atau fungsinya. Namun bisa juga berupa kekuasaan yang tidak resmi, misalnya seseorang yang didengarkan, padahal tidak berada pada posisi teratas dalam hierarki. Mereka dapat berupa orang-orang yang biasanya mempunyai peran sebagai penasihat secara internal, yang mempunyai banyak pengalaman, yang mempunyai sejarah panjang, yang mungkin pernah menduduki posisi resmi yang berkuasa di masa lalu, atau yang sering menyumbangkan pemikiran penting dalam pengambilan keputusan.

Kekuasaan dalam konteks ini berarti memiliki kemungkinan untuk menegakkan keputusan bahkan ketika ada perlawanan. Misalnya, jika dua orang mempunyai argumen yang sama untuk mendukung dan menentang suatu pilihan, orang yang memiliki kekuasaan lebih besar dapat memaksakan kehendaknya. Kekuasaan juga bisa berarti memaksakan kehendak sendiri kepada orang lain, sedikit banyak secara langsung, sehingga mereka ikut

serta dalam sikapnya sendiri. Hubungan ini perlu dikenali dan dipahami. Dimanakah pusat-pusat kekuasaan resmi dan tidak resmi atau pulau-pulau kekuasaan?



Gambar 2.27 Matriks Power Interest. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Dimensi kedua adalah kriteria minat (Interest) pada sumbu X. Ini mengevaluasi seberapa besar minat orang tersebut terhadap topik tersebut dan apakah topik tersebut berada dalam wilayah tanggung jawabnya. Orang-orang dengan minat tinggi dimasukkan dalam Matriks Kekuasaan Kekuasaan di sebelah kanan pada B atau D, dan orang-orang dengan minat rendah pada A dan C. Meskipun kadang-kadang penting untuk mengetahui eksekutif tingkat tinggi dalam organisasi, hal ini juga sama pentingnya. Untuk mengetahui orang-orang yang bertanggung jawab atas suatu topik. Tidak ada gunanya menempatkan suatu topik beberapa tingkat lebih tinggi dalam hierarki, yang terlalu jauh dari mejanya sendiri dalam hal konten. CEO, misalnya, adalah contact person yang salah untuk topik tertentu. Artinya ketertarikan pada topiknya, bukan pada diri sendiri sebagai penyedia. Ketertarikan ini juga menyangkut penyedia lain yang dapat memberikan kontribusi relevan terhadap topik tersebut. Dimensi ini sampai batas tertentu dapat dipengaruhi oleh penyedia layanan. Secara khusus, pentingnya bidang tanggung jawab seseorang dan dampaknya terhadap tujuan pribadi pengambil keputusan harus dikomunikasikan dengan jelas. Hal ini dapat meningkatkan minatnya lebih banyak. Melalui pengaruh penyedia layanan, dapat terjadi “pergeseran ke kanan” tertentu dalam pengambil keputusan dengan cara ini.

Namun bagaimana cara mengetahui dimensi Kekuasaan dan Kepentingan? Sederhananya, dengan mendengarkan dan mengajukan pertanyaan spesifik. Ketertarikan terhadap suatu topik dapat didengar dengan relatif cepat. Untuk aspek kekuasaan,

dimungkinkan untuk melihat budaya berdiskusi dalam pertemuan dengan beberapa orang dan mengikuti respon terhadap pernyataan tertentu. Penting juga siapa yang berbicara, seberapa sering, dan siapa yang mulai berbicara. Ini semua bisa menjadi petunjuk yang menunjukkan faktor daya. Selain itu, melalui penyelidikan sederhana, dalam suatu pertemuan atau percakapan rahasia, dapat diketahui siapa yang biasanya mengambil keputusan tersebut dan siapa lagi yang perlu ditanyai. Untuk tujuan ini, pertanyaan-pertanyaan berikut sangat cocok: “Siapa lagi yang harus kami libatkan dari Anda secara internal?” Atau: “Untuk siapa kita harus meluangkan waktu untuk menyampaikan hal ini dengan tenang?” Namun pernyataan-pernyataan ini harus dirujuk silang dengan orang lain untuk memahami apakah gambarannya konsisten atau ada agenda yang berbeda. Hanya dengan cara ini seseorang dapat memperoleh gambaran lengkap dari sebuah mosaik.

Terdapat pendekatan pertanyaan untuk mendapatkan jawaban atas dimensi Kekuasaan dan Kepentingan. Namun terkadang, kita harus membaca yang tersirat dalam jawabannya. Seseorang harus memilih pertanyaan yang sesuai dari daftar panjang untuk proyeknya. Dalam beberapa situasi, seseorang tidak dapat mengajukan pertanyaan tertentu karena pertanyaan tersebut tidak berorientasi pada tujuan atau terlalu (tidak) langsung. Hal ini antara lain tergantung pada sejauh mana kemajuan hubungan dengan orang tersebut. Mungkin disarankan untuk mengajukan pertanyaan seperti itu hanya dalam percakapan empat mata.

Pertanyaan tentang Dimensi Kekuasaan dan Kepentingan

A. Kekuatan

- 1) Apakah ada keputusan yang dibuat tanpa Anda? Yang mana?
- 2) Keputusan apa yang tidak dapat diambil tanpa Anda?
- 3) Siapa lagi yang harus kami libatkan di pihak Anda?
- 4) Kepada siapa kita harus meluangkan lebih banyak waktu untuk menyampaikan hal ini dengan tenang?
- 5) Persetujuan siapa yang masih kita perlukan agar proyek berhasil?
- 6) Siapa yang tertarik dengan hasil proyek ini?
- 7) Bagaimana proses pengambilan keputusan di rumah anda pada kasus ini?
- 8) Siapa yang menandatangani setelah Anda?

B. Minat

- 1) Siapa yang paling berkepentingan dengan keberhasilan proyek ini?
- 2) Seberapa penting proyek ini bagi CEO (atau atasan Anda)?
- 3) Apa yang akan dilakukan CEO (atau atasan Anda) jika Anda membatalkan proyek tersebut?
- 4) Bagaimana tingkat eksekutif mengevaluasi keberhasilan proyek ini?
- 5) Apakah keberhasilan proyek ini masuk dalam kriteria target atasan Anda (atau manajemen Anda)?
- 6) Apakah proyek ini masuk dalam daftar 5 teratas atasan Anda (atau manajemen Anda)?
- 7) Bagaimana dukungan manajemen terhadap keberhasilan proyek ini?
- 8) Apakah ada komite pengarah? Siapa saja orang-orang yang terlibat?

Hal ini menghasilkan strategi “perhatian intensif” pada segmen B di kanan atas dengan kekuatan pengambilan keputusan yang besar dan minat yang besar. Strategi “tetap puas” berlaku pada segmen A di kiri atas dengan kekuatan pengambilan keputusan yang besar dan minat yang rendah. Strategi “tetap terinformasi” berlaku pada segmen D di kanan bawah dengan kekuatan pengambilan keputusan yang lebih rendah, namun memiliki minat yang besar. Strategi “monitor” berlaku pada segmen C di kiri bawah dengan kekuatan pengambilan keputusan yang rendah dan minat yang rendah.

Aspek menarik dari topik kekuasaan juga adalah perubahan status ini. Suatu promosi, misalnya, secara otomatis dapat diasosiasikan dengan pergeseran ke atas. Namun, mungkin saja pergeseran ini hanya terjadi seiring berjalannya waktu, ketika orang tersebut mulai membuktikan diri. Setidaknya dalam kasus seperti ini, beberapa dinamika dan perubahan dalam struktur kekuasaan dapat diperkirakan terjadi. Demikian pula, peristiwa-peristiwa khusus, kesepakatan-kesepakatan luar biasa, atau proyek-proyek yang sangat sukses dapat berkontribusi pada fakta bahwa struktur kekuasaan (informal) mulai bergerak. Jadi, mungkin saja seseorang bergerak (agak) ke atas dalam matriks. Selain itu, berita negatif atau kegagalan dapat berkontribusi pada fakta bahwa bintang seseorang dalam matriks “tenggelam”. Informasi dan berita tersebut penting untuk menyesuaikan klasifikasi masyarakat.

STUDI KASUS Pelanggan Produsen Gas Cair

Tentu saja, dua orang di departemen sumber daya manusia, Chief HR Officer dan Director Global Diversity, memiliki kepentingan terbesar dalam solusi tersebut, menurut Gambar 2.28, meskipun bukan mereka yang memiliki kekuatan terbesar. Yang menarik di sini adalah, seperti halnya di beberapa perusahaan yang lebih didorong secara finansial, CFO mempunyai kekuasaan yang besar. Sayangnya, dia tidak terlalu tertarik dengan topik ini. Sebaliknya, CEO memiliki kekuasaan paling besar dan juga mengetahui pentingnya topik tersebut, karena tidak mudah bagi perusahaan untuk menemukan staf yang berkualitas. Untuk pembelian, topiknya juga tidak memiliki prioritas tertinggi, namun ia mewakili faktor kekuatan yang perlu dipertimbangkan.

Oleh karena itu, pengambil keputusan di departemen sumber daya manusia dan CEO adalah bidak catur yang penting. Hubungan dengan orang-orang ini harus dibangun dan stabil. Mereka harus selalu mendapat informasi khusus. Merekalah yang penting. Secara khusus, harus diperiksa apakah sikap dan minat CEO tidak dapat ditingkatkan. Berkenaan dengan CFO dan pembelian, perlu juga dipertimbangkan bagaimana minat dapat ditingkatkan. Mungkin ada opsi kontrak yang membuat biaya berkelanjutan lebih menarik dan mengurangi upaya pembelian.

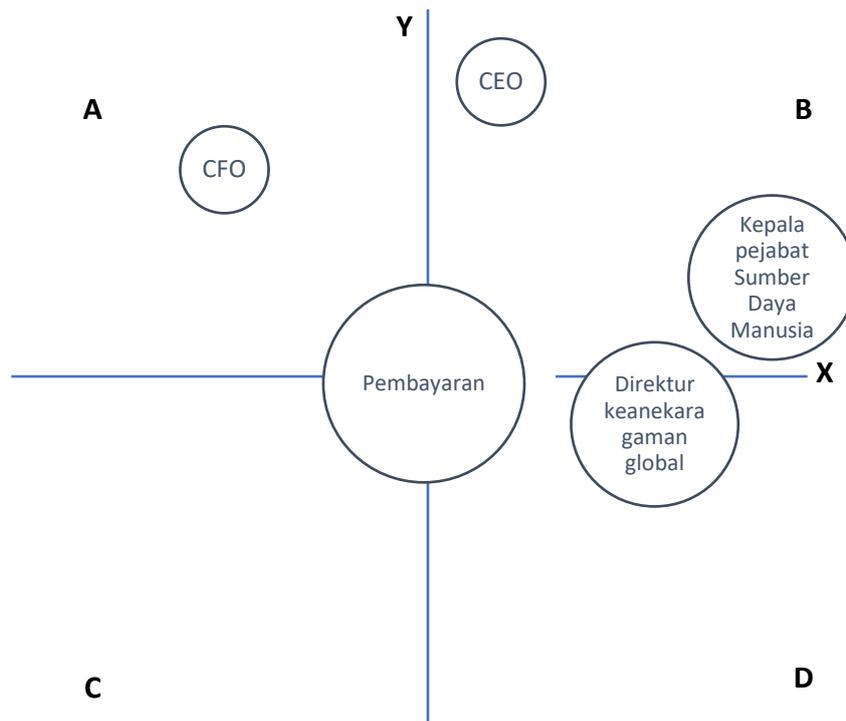
STUDI KASUS Bank Investasi Pelanggan

Chief Information Officer (CIO) dan *Chief Investment Officer* memiliki kepentingan paling kuat dalam proyek dan pengaruh yang relatif besar, menurut Gambar 2.29. Minat Kepala Strategi juga tinggi, meski pengaruhnya lebih rendah. CEO jelas tertarik dan mendukungnya dengan kekuasaannya. Ini adalah langkah strategis. CFO tertarik untuk

menghemat biaya yang signifikan dengan kesepakatan tersebut. Hanya untuk pembelian, topiknya adalah masalah seperti banyak topik lainnya. Situasinya terlihat relatif nyaman. ◀

STUDI KASUS Produsen Makanan Pelanggan

CFO memiliki minat yang rendah terhadap topik tersebut, seperti dapat dilihat pada Gambar 2.30. Ia lebih memilih mengalokasikan anggaran tersebut untuk investasi strategis lainnya. Kekuatan pengambilan keputusannya juga sangat tinggi. Hal ini sudah menunjukkan adanya tantangan. CEO memiliki ketertarikan terhadap topik keberlanjutan, dan pengaruh pribadinya sangat tinggi.



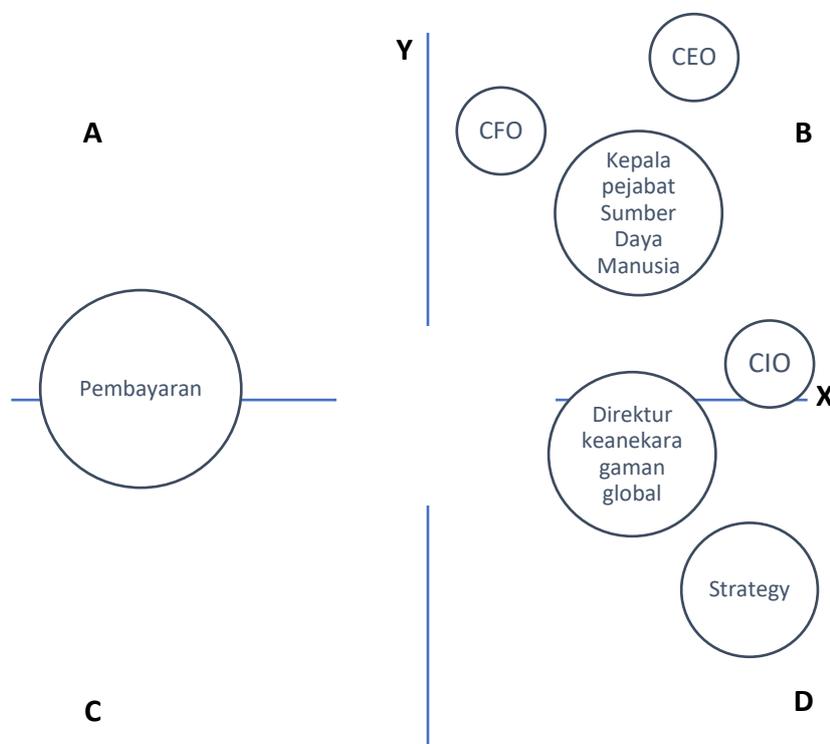
Gambar 2.28 Matriks Power Interest (Produsen Gas Cair). © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Departemen penjualan mempunyai minat yang besar, karena mereka dapat memposisikan diri mereka sebagai orang yang sangat ramah lingkungan terhadap pelanggan, namun kekuatan departemen penjualan dalam topik ini agak terbatas. Kepentingan dan kekuasaan terbesar dimiliki oleh COO. Karena kontrak komprehensif yang mengatur pertukaran dan pemeliharaan secara geografis, ia melihat banyak argumen yang mendukung proyek tersebut. Begitu pula dengan Regional Manager yang bertanggung jawab terhadap suatu wilayah penting. Dia juga dapat menyampaikan dan meyakinkan pelanggan dengan lebih baik mengenai topik keberlanjutan. Pembeli strategis juga mempunyai kepentingan dalam inisiatif ini dan kekuasaannya juga jelas hadir. Perlu diperhatikan lagi yang dimaksud adalah ketertarikan pada topik, bukan ketertarikan pada penyedia, karena ketertarikan tersebut bisa saja ditanggung oleh kompetitor. Hanya pada pertimbangan berikutnya, dalam kerangka prinsip kipas, sikap terhadap penyedia dievaluasi. Minat hanya menilai apakah orang tersebut merupakan penghubung yang relevan dengan dengan topik tersebut.

Timbul pertanyaan apakah sikap CFO dapat dipengaruhi secara positif dengan cara apa pun. Tenaga penjual tampaknya menjadi pendukung, namun pengaruhnya terbatas terhadap keputusan. Oleh karena itu, tiga orang kunci tersebut adalah COO, Manajer Regional, dan pembeli strategis. Tergantung pada mereka apakah mereka menyatakan minatnya terhadap CFO. Orang-orang ini harus diberikan informasi yang benar, dan hubungan dengan mereka harus dijaga. Kepercayaan terhadap penyedia layanan harus dibangun dan dipelihara. CEO memiliki minat sedang dan pengaruh besar. Dia juga dapat memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan. Hubungan dengannya penting dan harus dibangun atau dipelihara.

STUDI KASUS Pelanggan Maskapai Penerbangan Bertarif Rendah

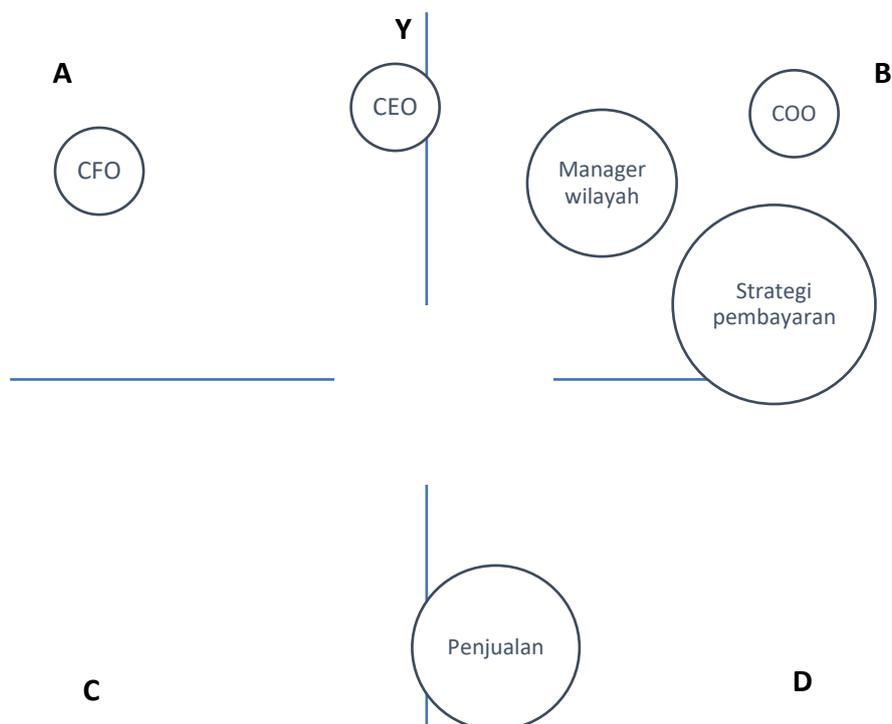
Kepentingan terbesar terhadap solusi ini, seperti dapat dilihat pada Gambar 2.31, adalah COO, yang dapat menemukan solusi untuk operasi daratnya di beberapa negara dan tujuan, untuk mengurangi biaya dan waktu penyelesaian. Direktur Operasi Daratnya mendukung sikapnya, meskipun kekuatannya tidak sebanding. CFO juga berkepentingan dengan solusi ini karena dapat mengurangi biaya operasional dan meringankan beban finansial maskapai penerbangan. Pembelian strategis menemukan solusi sebagai mitra strategis, yang memberikan penawaran layanan luas untuk banyak tujuan. Kepentingan CEO adalah memosisikan maskapai penerbangan dengan lebih baik dan membuat model bisnis lebih menarik, sehingga solusi tersebut dapat membantunya. Penjualan juga berkepentingan dengan inisiatif ini, karena melalui optimalisasi biaya, harga yang lebih rendah dapat dirancang sehingga lebih banyak penumpang dapat diperoleh.



Gambar 2.29 Matriks Power Interest (Bank Investasi). © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Prinsip Penggemar

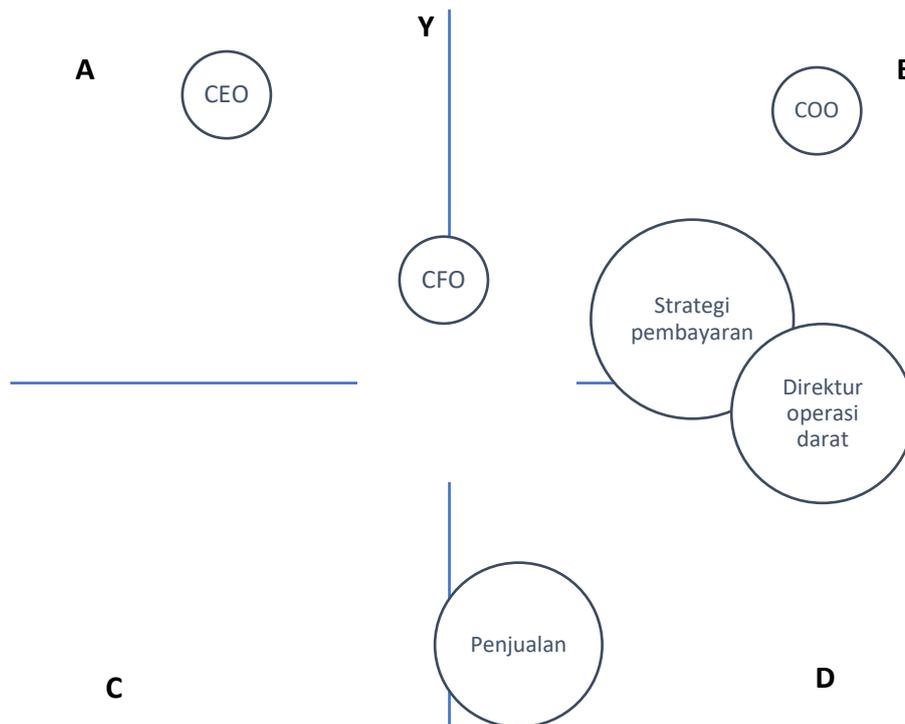
Pertanyaan yang menarik adalah bagaimana individu berhubungan dengan kita sebagai penyedia, dengan penawaran kita dan nilai pelanggan yang dikomunikasikan. Siapa yang mendukung, siapa yang menentang, dan siapa yang mungkin mendukung kami? (Becker & Daschmann, 2016). Dengan wawasan ini, seseorang mendapatkan pengaruh dari pendukung aktif yang ingin mencapai tujuan yang sama dengan kami dan bahkan dapat membantu. Seni yang hebat adalah mengubah pelanggan menjadi penggemar. Namun, pertama-tama kita harus mengenali kipas ini dan kemudian mengaktifkannya. Penggemar suatu perusahaan lebih puas dan terhubung dengan penyedia dibandingkan pelanggan rata-rata. Simpatisan juga merasa puas dan terhubung, namun mereka kurang mengekspresikannya dibandingkan penggemar dan juga kurang terlihat. Simpatisan dan penggemar (Gambar. 2.32) sangat penting karena mereka membantu kita memahami pelanggan secara keseluruhan, mengenali struktur pelanggan, mengembangkan nilai pelanggan sebenarnya, memahami bahasa pelanggan. Mereka membantu kami mempermudah pelanggan untuk membeli. Studi menunjukkan bahwa rata-rata 43% adalah simpatisan dan bahkan 15% adalah penggemar—nilai tertinggi bisa lebih dari itu. Penting untuk dipahami bahwa orang-orang di pusat pembelian di sisi pelanggan dapat memiliki perspektif berbeda terhadap penyedia, yang sebagian dapat berbeda (secara signifikan). Mengenali perbedaan-perbedaan ini sangatlah penting.



**Gambar 2.30 Matriks Kepentingan Kekuasaan (Produsen Makanan). © Hans-Peter Neeb 2022.
Semua Hak Dilindungi Undang-Undang**

- Penggemar juga dapat menjadi pemberi rekomendasi yang sangat baik, misalnya ketika menjalin kontak dengan kolega di bidang bisnis lain, karena mereka sendiri

mempunyai pengalaman yang baik. Menariknya, tidak selalu mudah bagi pelanggan untuk menjelaskan mengapa sebenarnya dia adalah seorang penggemar. Banyak alasan yang bersifat emosional dan tidak rasional untuk dijelaskan dan dirumuskan. Mereka berharga karena mereka biasanya bersedia merekomendasikan orang lain karena kepuasan dan keterikatan emosional mereka. Mereka adalah dasar penting untuk penjualan. Loyalitas mereka sangat tinggi dan biasanya bertahan lama. (Gambar. 2.33)

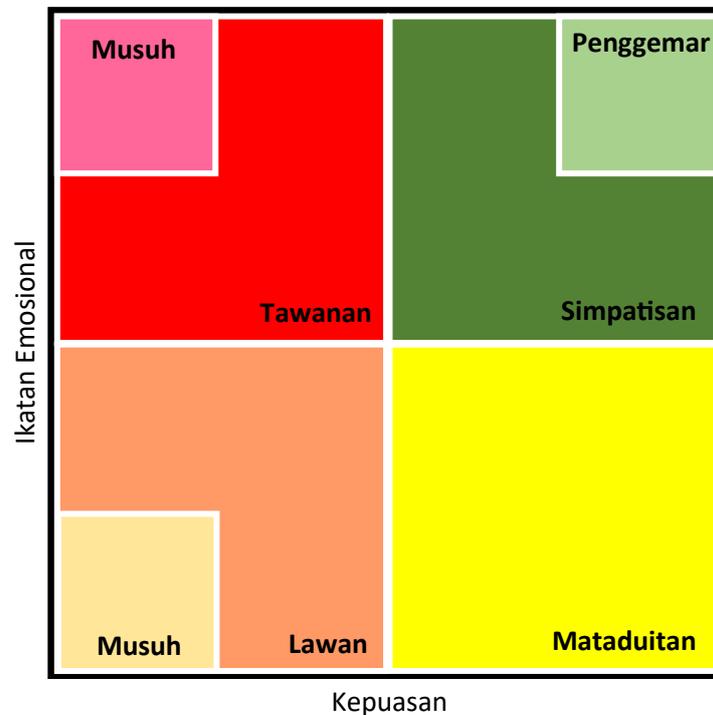


Gambar 2.31 Matriks Power Interest (Maskapai Penerbangan Bertarif Rendah). © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

- Simpatisan adalah pelanggan yang merasa puas dan terikat. Karena besarnya segmen dan loyalitas mereka, mereka menjadi landasan penting dan menjamin keuntungan dan pertumbuhan.
- Tentara bayaran adalah pelanggan yang puas, namun tidak terikat secara emosional. Mereka penting, namun didorong oleh harga dan tidak loyal. Untuk mengubah tentara bayaran menjadi simpatisan, ikatan emosional harus dicapai.
- Narapidana merasa tidak puas (kecewa), namun terikat secara emosional. Seringkali mereka sebelumnya merasa puas. Untuk mengubah seorang narapidana menjadi simpatisan, kepuasannya (sekali lagi) harus ditingkatkan.
- Musuh adalah narapidana yang merasa tidak puas, namun terikat secara emosional.
- Lawan adalah pelanggan yang tidak puas dan tidak terikat secara emosional. Loyalitas mereka biasanya rendah dan ada risiko churn. Seseorang harus menemukan cara untuk memuaskan mereka dan menjadikan mereka tentara bayaran atau mengikat

mereka dan menjadikan mereka tawanan. Yang terbaik adalah jika keduanya berhasil dan menjadi simpatisan, meski itu tidak mudah.

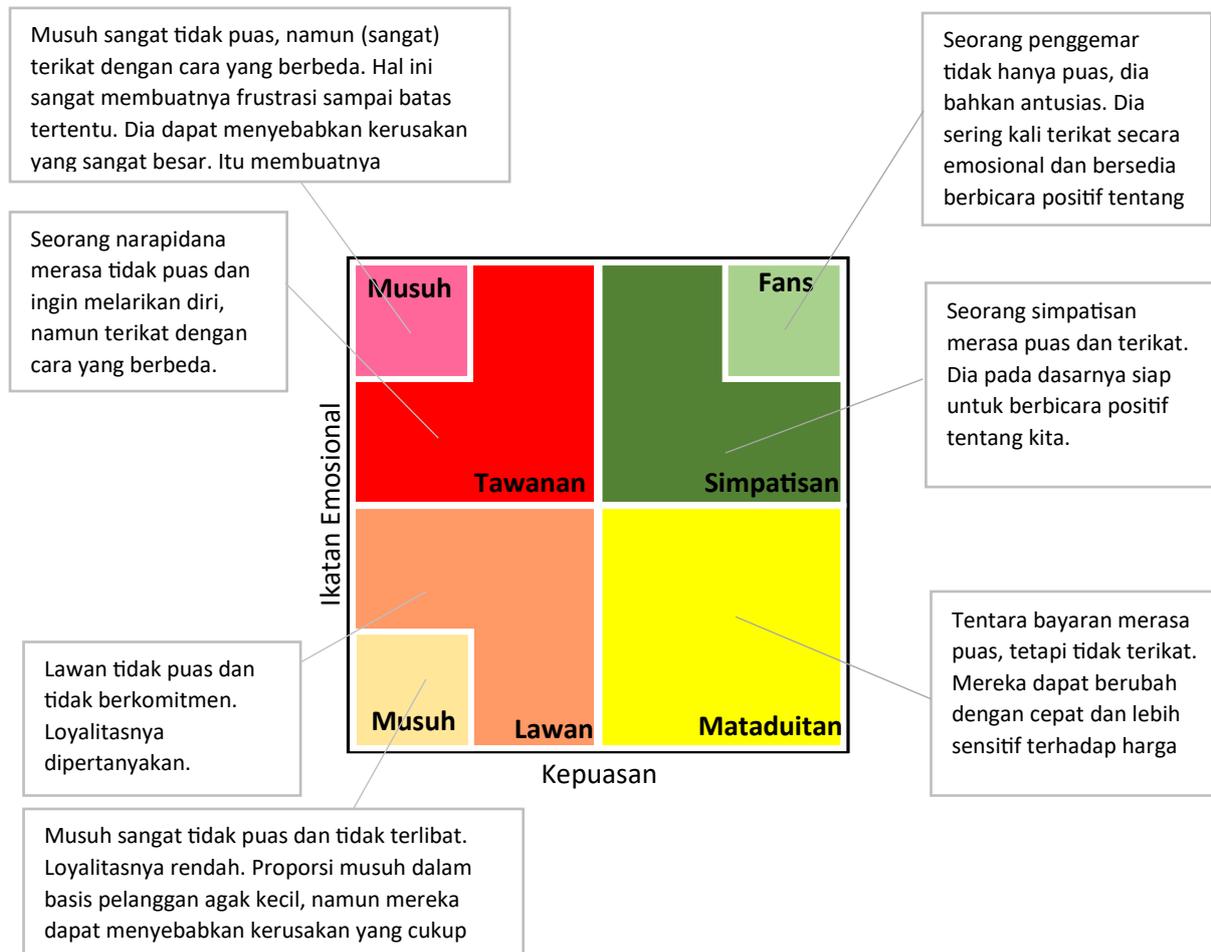
- Musuh sangat tidak puas dan tidak terikat. Mereka tidak setia dan dapat menyebabkan kerusakan besar. Mengenali musuh itu penting, tetapi sangat sulit membuat mereka puas.



Gambar 2.32 Prinsip kipas. Berdasarkan Becker und Daschmann 2016, hal. 74; dengan izin dari © Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2016. Semua Hak Dilindungi Undang-undang

Catatan: Penilaian ini mengacu pada orang-orang di sisi pelanggan. Evaluasi serupa juga dapat dilakukan di tingkat pelanggan perusahaan (Gambar 2.34). Kita mempunyai dua perspektif. Di sini pengikatan berperan, bukan pengikatan emosi lagi, karena perusahaan sebagai bentuk hukum sudah tidak mempunyai emosi. Jadi, tidak ada lagi penggemar sejati. Pengikatan perusahaan sering kali dilakukan melalui perjanjian teknis dan/atau kontrak. Kontrak dapat mengikat mereka dalam jangka pendek atau menengah. Teknologi dapat mengikat mereka dalam jangka menengah atau panjang. Upaya peralihannya agak tinggi. Terutama dengan adanya ikatan teknologi, upaya peralihan bisa menjadi ekstrem, sehingga tahanan atau musuh bisa menjadi berbahaya. Mereka tidak puas dengan nasib mereka dan terkadang melakukan agitasi terhadap penyedia layanan, yang dapat berkembang menjadi ancaman serius. Oleh karena itu, sangatlah penting untuk mengenali musuh-musuh tersebut, namun hal ini tidaklah mudah, karena karena rasa takut, taktik atau perhitungan, mereka seringkali tidak mengungkapkan diri mereka sendiri. Entah ada yang meyakinkan mereka, mengikat mereka dengan cara lain, atau mengisolasi mereka. Dalam konteks kontrak dan teknologi, pengikatan dapat berdampak positif karena menawarkan keuntungan khusus dan keputusan dibuat pada saat itu karena alasan tersebut. Dengan demikian, kontrak dan teknologi dapat

menyebabkan pengikatan emosional pada manusia. Kami akan fokus pada orang-orang di sisi pelanggan dan bukan pada perusahaan dalam studi kasus berikut.



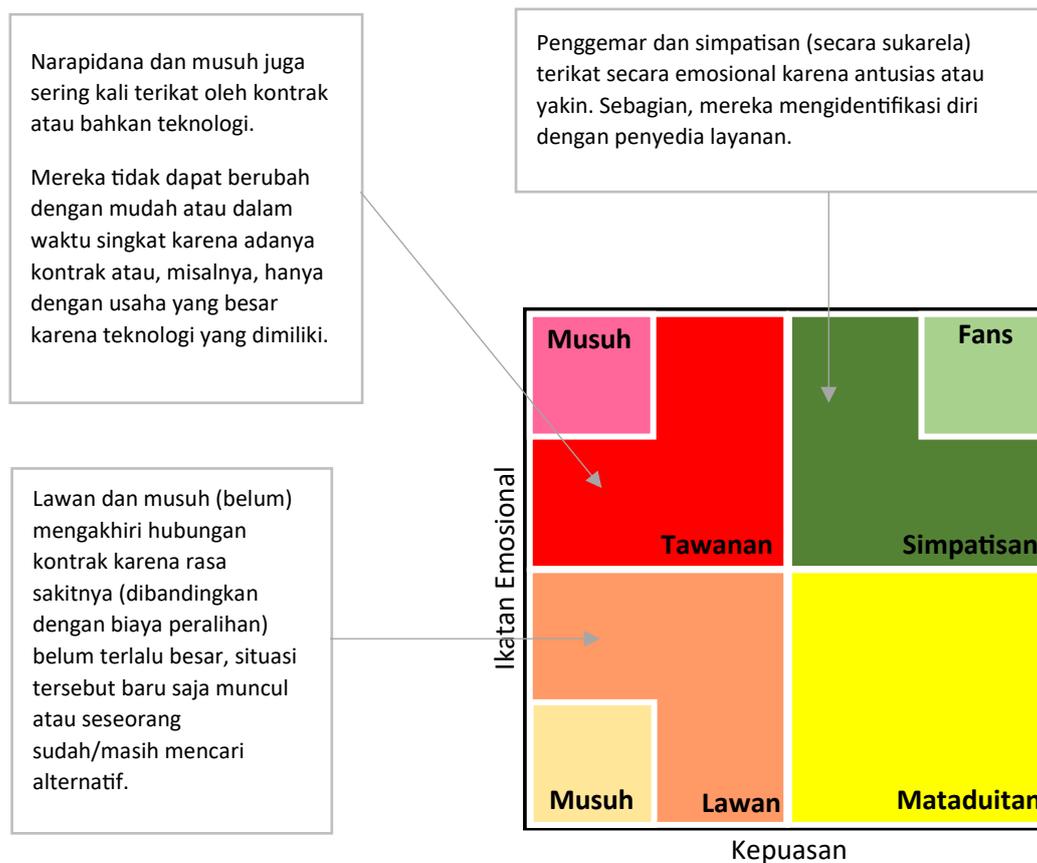
Gambar 2.33 Prinsip Kipas: Penjelasan kuadran. Berdasarkan Becker und Daschmann 2016, hal. 74; dengan izin dari © Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2016. Semua Hak Dilindungi Undang-undang

Jika sebuah perusahaan memiliki penggemar sejati, maka perusahaan tersebut dapat menganggap dirinya beruntung. Pasalnya, apresiasi yang diberikan oleh para penggemar sangat besar dan juga terbayar secara ekonomi. Penggemar memastikan motivasi yang tinggi di antara karyawan, yang menghasilkan kinerja yang jauh lebih baik dan pada gilirannya membantu pelanggan. Kita hampir dapat berbicara tentang mesin yang bergerak terus-menerus hubungan timbal balik yang saling menguatkan. Untuk “pelanggan favorit” ini, karyawan juga dengan senang hati melakukan upaya ekstra.

Pertanyaan pentingnya adalah bagaimana cara mengetahui kepuasan dan loyalitas. Kepuasan bisa ditanyakan langsung terlebih dahulu. Menarik juga untuk bertanya kepada orang lain apakah seseorang telah menyatakan kepuasannya atau justru membuat pernyataan sebaliknya di balik layar. Penting juga untuk mengetahui alasan kepuasan tersebut, karena dengan itu Anda dapat segera memeriksa apakah pernyataan tersebut

dibuat semata-mata karena kesopanan atau memang ada argumen yang jelas yang mendukungnya.

Menjadi lebih sulit dengan topik kesetiaan. Loyalitas emosional dapat terdengar ketika, meski belum 100% puas, maknanya seperti: “Yah, kamu masih harus meningkatkannya.” Atau: “Oke, itu tidak ideal, tapi sebaliknya Anda melakukan pekerjaan dengan baik.” Di sini Anda dapat mendengar kecenderungan terhadap potensi pengampunan atau toleransi dasar. Oleh karena itu, orang tersebut entah bagaimana (agak) terikat. Kesalahan dimaafkan karena pelanggan secara umum memiliki perasaan yang baik terhadap penyedia. Namun, kepercayaan ini tidak boleh dilebih-lebihkan. Misalnya, jika seseorang bersedia membantu dengan pertanyaan atau bantuan, itu bisa menjadi indikator loyalitas lainnya. Anda juga bisa bertanya: “Apa yang mewakili kita?” Jika kemudian argumen-argumen yang lebih bersifat emosional seperti keandalan, kepercayaan, pengertian, perhatian, empati, keterbukaan, ketersediaan, fleksibilitas, tetap setia pada prinsip-prinsip, kerja sama yang baik dan sebagainya disebutkan, hal ini di satu sisi akan menghasilkan kepuasan, namun di satu sisi hal ini akan memberikan kepuasan. juga bisa menjadi sinyal penting untuk kesetiaan emosional. Oleh karena itu, yang penting bukanlah parameter kinerja keras, melainkan faktor lunak yang menggambarkan konteks hubungan pelanggan di mana pemberian layanan dilakukan.

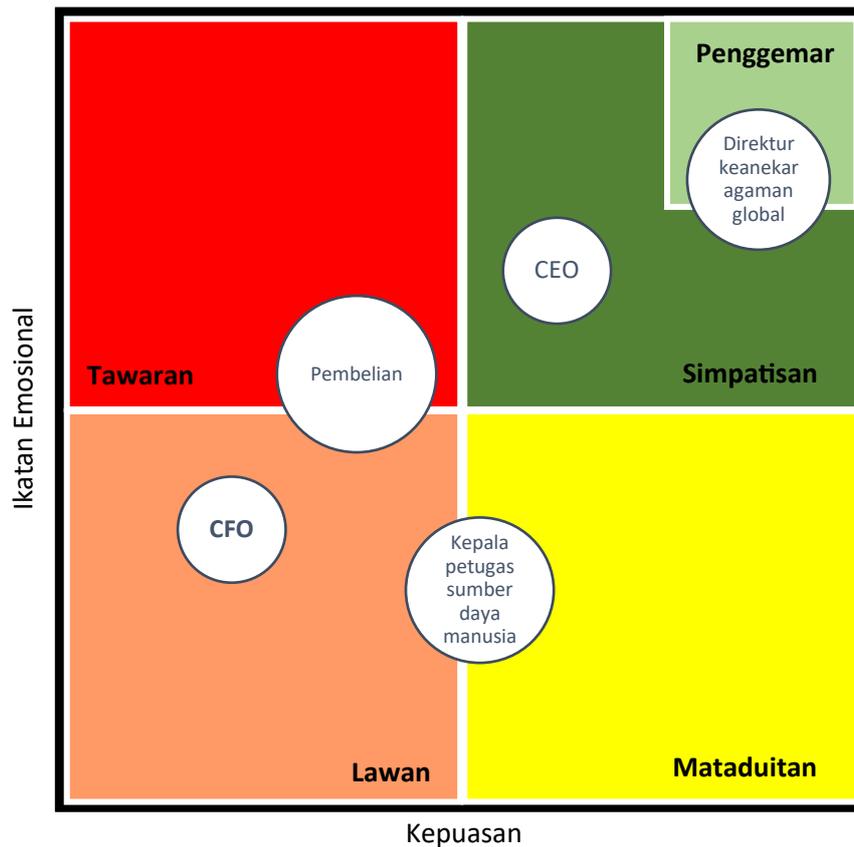


Gambar 2.34 Prinsip Penggemar: Jenis pengikatan perusahaan. Berdasarkan Becker und Daschmann 2016, hal. 74; dengan izin dari © Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2016. Semua Hak Dilindungi Undang-undang

Aspek menarik lainnya adalah bahwa prinsip kipas dapat dan harus diterapkan pada diri sendiri sebagai penyedia (perusahaan) dan juga pada diri sendiri sebagai tenaga penjualan atau akuntan utama (orang). Oleh karena itu, ada dua titik acuan. Dari praktiknya kita tahu bahwa penilaian pelanggan dari perspektif ini sering kali berbeda. Seringkali kepribadian tenaga penjualan dan hubungan yang dikembangkan memainkan peran yang begitu penting sehingga penilaian penggemar terhadap tenaga penjualan lebih positif daripada penilaian atasannya. Dikatakan dengan sangat baik, "Ini urusan masyarakat." (Artinya: Orang itu penting.) Penyedia sendiri dapat memiliki tawaran yang cukup sebanding (atau bahkan sedikit lebih lemah) dibandingkan dengan pesaing. Jika orang dan kualitas tenaga penjualan begitu jelas dihargai oleh pelanggan, maka pelanggan akan tetap bertahan dengan penyedia ini. Ini bisa menjadi faktor penting dalam loyalitas. "Orang berbisnis dengan orang yang disukainya" (Artinya: Orang suka berbisnis dengan orang yang disukai.) Jadi, pelanggan bisa saja, misalnya, menjadi simpatisan atau penggemar dari wiraniaga tersebut, namun dengan maksud agar majikannya menjadi tentara bayaran atau mungkin seorang tahanan. Sehubungan dengan orang, biasanya yang dimaksud adalah ikatan emosional. Tentu ada juga kasus sebaliknya, yang lebih jarang terjadi dan seringkali tidak bertahan lama, karena tidak diterima oleh pelanggan. Kinerja penyedia harus sangat baik dibandingkan dengan pesaing jika pelanggan menerima hubungan yang lebih buruk atau ikatan yang lebih lemah dengan tenaga penjualan.

STUDI KASUS Pelanggan Produsen Gas Cair

Hal yang menarik dan sulit mengenai konstelasi ini adalah bahwa Direktur Keberagaman Global menyukai kami dan merupakan penggemar kami, namun Chief HR Officer cenderung memilih kompetisi tersebut (Gambar. 2.35). Sangat membantu jika CEO merasa sangat puas dengan kita dan juga memiliki ikatan emosional dengan kita. Yang sangat sulit adalah CFO, yang tidak memiliki ikatan emosional dan juga tidak puas. Departemen pembelian mempunyai ikatan yang agak menengah dan agak tidak puas. Di sini kita harus bertujuan untuk lebih memahami alasan rendahnya ikatan dan ketidakpuasan.



Gambar 2.35 Prinsip kipas pelanggan: produsen gas cair. Berdasarkan Becker und Daschmann 2016, hal. 74; dengan izin dari © Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2016. Semua Hak Dilindungi Undang-undang

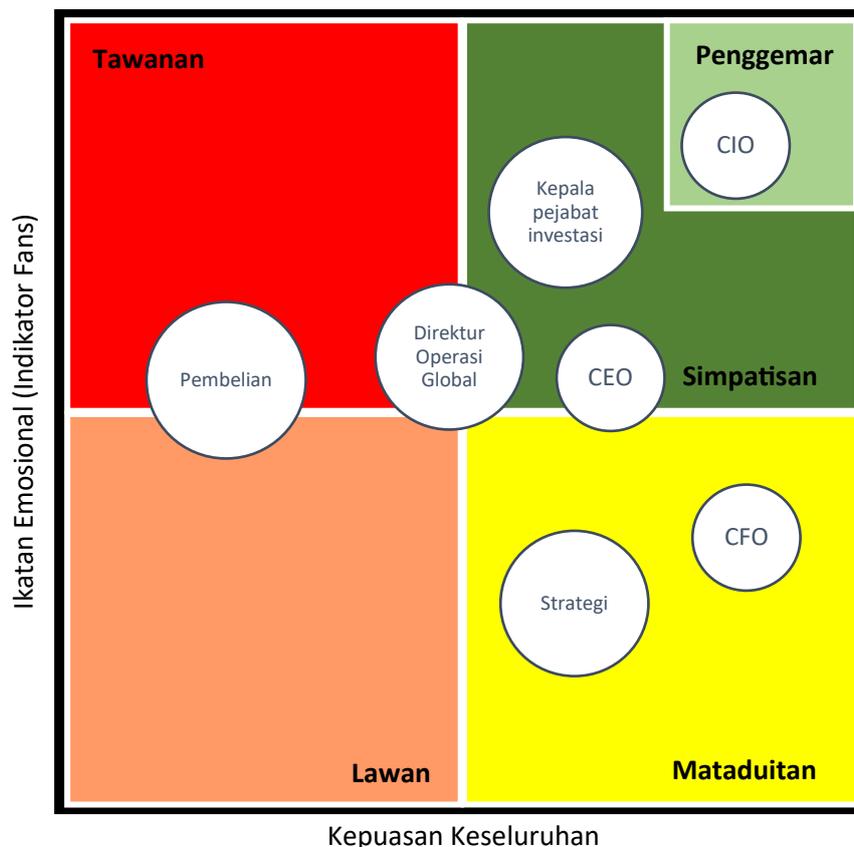
Kesenjangan antara Director Global Diversity dan Chief HR Officer perlu dianalisa lebih dekat. Dengan cara apa favoritisme yang lebih kuat dari Chief HR Officer dapat dicapai? Penting untuk menjaga CEO sebagai simpatisan, untuk memahami dengan tepat mengapa dia menyukai kita dan untuk lebih memperkuat ikatannya. Penting untuk mempertimbangkan apakah seseorang dapat lebih meyakinkan CFO dan/atau departemen pembelian melalui konstelasi kontrak yang sesuai. Kita juga dapat memeriksa sejauh mana pengaruh positif dari para pengambil keputusan yang kurang berkecenderungan dengan dukungan para simpatisan dan khususnya para penggemar itu mungkin atau masuk akal.

STUDI KASUS Bank Investasi Pelanggan

CIO adalah penggemar kami (Gambar. 2.36) dan ingin mendorong kami melewatinya. CFO dan kepala strategi melihatnya dengan lebih bijaksana. Mereka puas dengan kita, tapi kurang terikat secara emosional. Pesaing kita mempunyai kemampuan yang sama dengan kita. *Chief Investment Officer* adalah simpatisan kami, sedangkan *Direktur Operasi Global* bersikap netral dan acuh tak acuh. CEO juga mengapresiasi kemampuan kami, meskipun

keterikatan emosionalnya agak netral hingga positif. Departemen pembelian tidak puas dan mengambil sikap netral terhadap obligasi tersebut.

CIO, CEO, dan Chief Investment Officer pendukung kami perlu diberi informasi dan tetap berada di pihak kami. Bagi Direktur Operasi Global, penting untuk mengetahui apakah dia lebih menyukai pesaing dan alasannya. Mungkin ada pengaruh yang membuatnya positif. Sikap CFO dan kepala strategi patut dipertanyakan, untuk memahami apa akibat dari kurangnya keterikatan emosional. Khususnya bagi CFO, penting untuk mengetahui apakah ada opsi yang membuatnya lebih menyukai kita. Bagi bagian pembelian, perlu juga dianalisis mengapa sikap berlawanan itu ada.



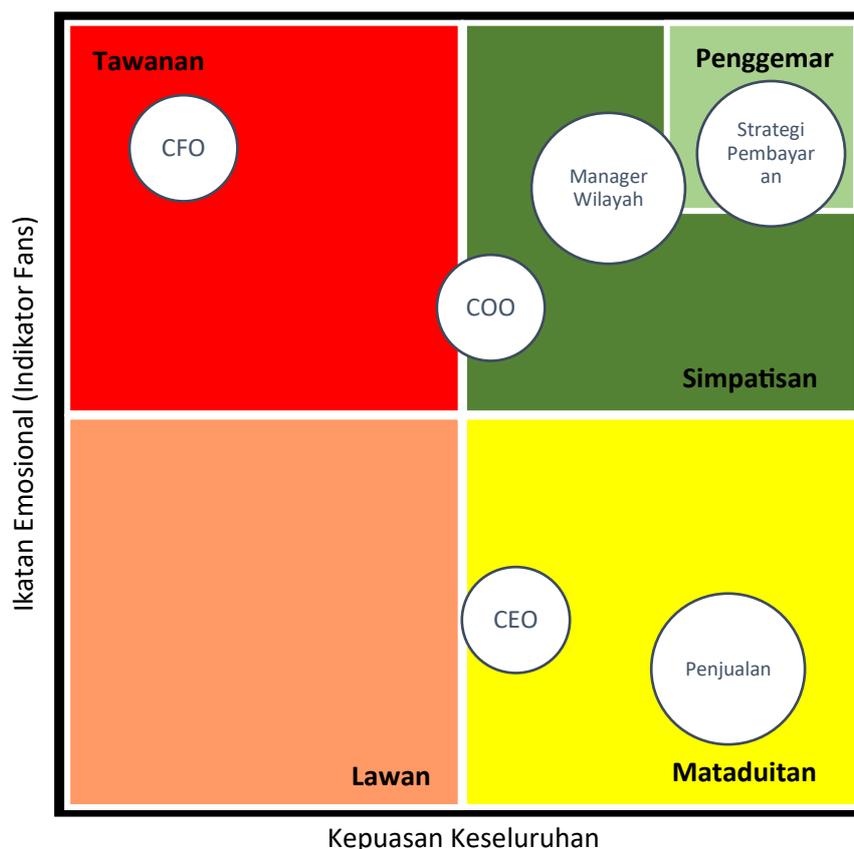
Gambar 2.36 Prinsip kipas (pelanggan: bank investasi). Berdasarkan Becker und Daschmann 2016, hal. 74; dengan izin dari © Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2016. Semua Hak Dilindungi Undang-undang

STUDI KASUS Pengecer Makanan Pelanggan

Penentang topik atau penyedia adalah CFO (Gambar. 2.37). Dia lebih memilih mendedikasikan anggarannya untuk investasi strategis lainnya. Selain itu, biayanya tampaknya terlalu tinggi. Ikatannya sangat tinggi, namun tidak secara sukarela, karena didasarkan pada perjanjian kontrak. Konstelasi ini sudah menimbulkan tantangan. CEO cukup puas, namun ikatannya terbatas, karena topik sistem pendingin terlalu operasional sehingga dia tidak bisa terlibat lebih intensif dengan penyedia layanan. Ia juga bisa hidup bersama pesaing. Baginya, topik tersebut lebih menarik dibandingkan penyedia masing-masing. Oleh

karena itu, dia sulit diharapkan untuk secara aktif mendukung kami. Bagian penjualan merasa puas, karena mereka dapat memposisikan diri mereka secara berkelanjutan terhadap pelanggan mereka sendiri, namun ikatan departemen pembelian untuk topik ini agak terbatas. Kepuasan tertinggi dan ikatan tertinggi dimiliki oleh pembeli strategis. Dia bahkan seorang penggemar. Karena kontraknya yang komprehensif, yang mengatur pertukaran dan pemeliharaan secara geografis secara nasional, dia melihat banyak keuntungan untuk proyek tersebut. Demikian pula halnya dengan pengelola wilayah yang membidangi suatu wilayah yang penting. Dia juga dapat menyampaikan dan meyakinkan pelanggan dengan lebih baik mengenai topik keberlanjutan. COO juga puas dengan inisiatif ini, dan ikatannya juga terlihat jelas.

Timbul pertanyaan apakah sikap CFO dapat dipengaruhi secara positif dengan cara apa pun. CEO dan penjual tampaknya merupakan pendukung, namun ikatan mereka dengan penyedia rendah. Oleh karena itu, tiga orang kunci tersebut adalah COO, manajer regional, dan pembeli strategis. Tergantung pada mereka apakah mereka dapat menegaskan kepentingannya terhadap CFO. Orang-orang ini perlu diberikan informasi yang benar dan hubungan dengan mereka harus dijaga, untuk membangun dan menjaga kepercayaan terhadap penyedia layanan.



Gambar 2.37 Prinsip kipas angin (pelanggan: pengecer makanan). Berdasarkan Becker und Daschmann 2016, hal. 74; dengan izin dari © Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2016. Semua Hak Dilindungi Undang-undang

STUDI KASUS Pelanggan Maskapai Penerbangan Bertarif Rendah

COO sangat puas dengan kami (Gambar. 2.38) dan memiliki ikatan emosional yang kuat. Dia lebih menyukai kami dibandingkan kompetisi dan bahkan merupakan penggemar kami. Dari sudut pandangnya, kami memecahkan masalah operasionalnya dengan sebaik-baiknya. Hal ini berlaku serupa dengan Direktur Operasi Darat. CEO juga puas, tapi dia tidak punya ikatan dengan kami. Dia mungkin acuh tak acuh terhadap berbagai penyedia layanan. Hal ini perlu dicari tahu. CFO kurang lebih puas, namun terikat secara emosional. Ini adalah kesempatan bagi kami, karena dia pada dasarnya baik hati terhadap kami. Sekarang penting untuk memahami apa yang membuat dia tidak puas dan bagaimana kami bisa mencetak gol darinya, sehingga perubahan yang tepat bisa terjadi. CFO itu penting, karena dia punya kekuasaan yang besar. Jadi kita harus menjaganya. Masalahnya bisa jadi pada pembelian strategis, karena dia agak tidak puas dan tidak memiliki ikatan yang jelas dengan kita. Akan sulit jika dia lebih positif terhadap pesaing kita. Jika dia memiliki sikap yang kurang lebih sama terhadap semua penyedia layanan, hal ini tidak terlalu kondusif, namun tidak harus menjadi kendala. Di sini penting untuk memahami konteks klasifikasi ini. Departemen penjualan juga tidak terlalu membantu dalam contoh ini. Ia relatif puas, namun hampir tidak ada ikatan apa pun, sehingga loyalitasnya tidak akan terlalu kuat.

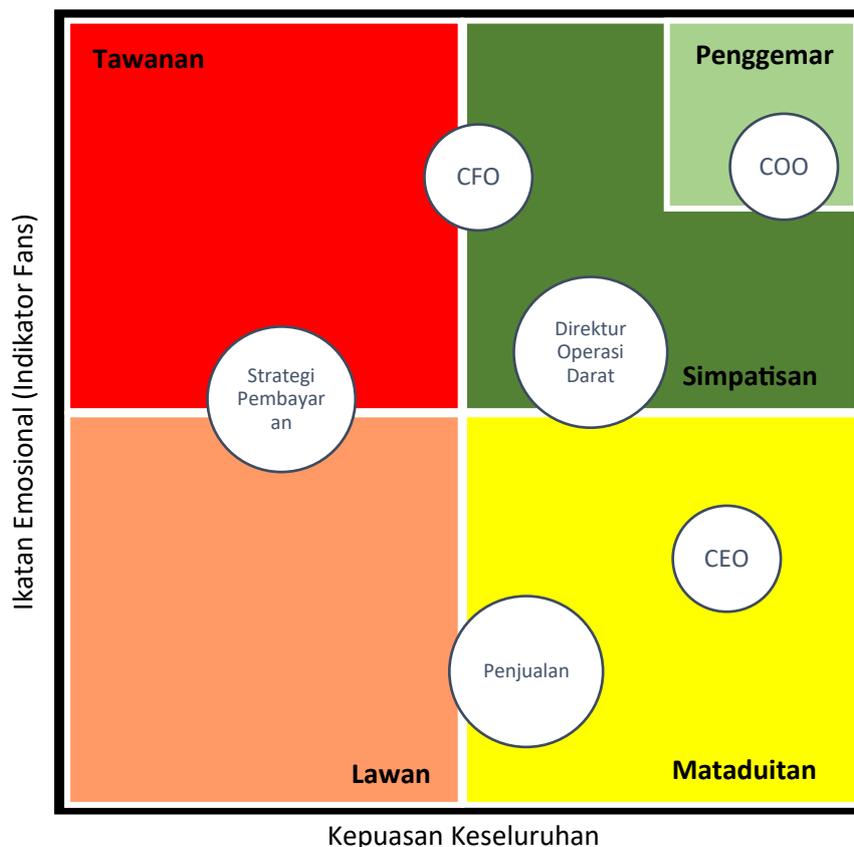
Analisis Peran

Para pemangku kepentingan di sisi pelanggan juga memiliki peran yang berbeda-beda sesuai dengan tugasnya. Di sini, baik orang di dalam maupun di luar organisasi pelanggan sama-sama relevan. Misalnya, peran dibedakan seperti pelatih, pengambil keputusan, pemberi rekomendasi atau pemberi pengaruh. Pada Tabel 2.2 ditunjukkan siapa yang bertindak secara teknis atau komersial atau siapa yang melakukan pembelian. Juga, kecenderungan positif/negatif dari hubungan dan tingkat pengaruhnya dicatat. Evaluasi ini harus dilakukan sejauh mungkin dalam tim, karena setiap tenaga penjualan mungkin memiliki perspektif berbeda terhadap orang tersebut. Terutama penalaran untuk masing-masing perspektif dapat menghasilkan wawasan baru dan gambaran umum yang konsisten.

Seorang juara, misalnya, adalah seseorang yang dapat mempengaruhi keputusan. Dia biasanya memiliki keuntungan pribadi atau profesional dan karenanya berkepentingan dengan keputusan tersebut. Sang juara seringkali ditemukan secara internal. Pengambil keputusan secara formal mempunyai keputusan akhir. Ini selalu merupakan peran internal. Pemberi rekomendasi memberikan penilaiannya terhadap suatu solusi atau merumuskan persyaratan dan ketentuan. Ini bisa menjadi orang internal atau eksternal. Influencer dapat mempengaruhi keputusan sesuai dengan agendanya sendiri. Ini juga bisa menjadi peran internal atau eksternal.

Para pemangku kepentingan mempunyai tugas yang berbeda-beda dan aktif di berbagai bidang. Oleh karena itu, mereka melihat keputusan dengan perspektif berbeda. Ini bisa berupa pandangan teknis atau pandangan TI, bisa berupa peran komersial atau posisi pengadaan dalam pembelian. Selain itu, penilaian juga penting, apakah hubungan tersebut cukup baik atau buruk dan seberapa kuat tingkat pengaruhnya. Penilaian ini dapat berubah

dari tahun ke tahun. Terutama promosi atau perubahan antar bidang organisasi pada pelanggan menyebabkan perubahan dalam matriks peran.



Gambar 2.38 Prinsip Penggemar (Pelanggan: Maskapai Penerbangan Bertarif Rendah). Berdasarkan Becker und Daschmann 2016, hal. 74; dengan izin dari © Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2016. Semua Hak Dilindungi Undang-undang

Kami mengevaluasi kriteria yang berbeda untuk memeriksa dan memahami sekelompok orang dengan lebih baik.

- Peran: Masyarakat dapat mengambil berbagai peran, seperti pendukung/sponsor, pengambil keputusan, pemberi rekomendasi, pemberi pengaruh atau lainnya. Juara atau sponsor mempunyai tanggung jawab akhir. Terkadang dia juga merupakan pengambil keputusan utama, namun seringkali (pada awalnya) hanya berada di belakang. Biasanya dia memiliki peran manajemen senior atau bahkan peran CXO. Ia juga bisa menjadi orang yang memprakarsai topik atau meyakinkan pengambil keputusan bahwa inisiatif ini diperlukan. Pengambil keputusan adalah orang yang membuat keputusan profesional dalam tender, dalam investasi/pengadaan atau dalam proyek. Dia sering bertindak sebagai orang sentral dalam proyek tersebut. Seperti yang telah dijelaskan, terkadang, ketika menyangkut isu-isu strategis, mungkin juga terdapat sponsor (di latar belakang) yang menjadi laporan bagi pengambil keputusan. Dalam kasus yang jarang terjadi, ada juga dua pengambil keputusan. Hal ini masuk akal jika suatu proyek mempengaruhi dua departemen. Selain itu, pemberi

rekomendasi/pelatih juga berperan. Mereka bisa bersifat internal atau (seringkali) eksternal. Mereka bisa saja merupakan pakar atau konsultan yang memberikan nasihat profesional spesifik mengenai suatu pengadaan dan sering kali diminta pendapat karena mereka sudah memiliki pengalaman pribadi dan praktis mengenai topik tersebut. Selain itu, selalu disarankan untuk melibatkan pengguna atau penerima manfaat dari keputusan yang mempengaruhi mereka dalam proses tersebut. Di satu sisi, mereka memiliki pengalaman praktis dalam penerapan sehari-hari dan di sisi lain, mereka harus menjalani keputusan di masa depan dan mencapai hasil terbaik dengannya.

Tabel 2.2 Matriks peran

Kontak Person Saat Ini	Peran	Jenis	Hubungan	Pengaruh	Roll	
...	4	Sponsor
...	3	Keputusan
...	2	Rekomendasi
...	1	Pengguna
...	Type	
...	D	Departemen
...	T	IT
...	C	Manager Keuangan
...	P	Pembayaran
Sponsor (jarang eksternal)					Hubungan	
1. Memiliki pengaruh untuk membantu kita.					2	Pendukung
2. Memiliki keuntungan pribadi atau profesional melalui kami					1	Baik
Pengambilan Keputusan (internal)					0	Netral
Memiliki keputusan final dan formal mengenai kontrak dan keputusan. (ini adalah peran, bukan individu)					-1	Buruk
					-2	Musuh
Pemberi rekomendasi (Internal/eksternal)					Tingkat pengaruh	
Rekomendasi solusi, menyetujui persyaratan, kelompok, atau daftar mitra potensial					3	Tinggi
Tidak merekomendasikan partner/vendor tertentu					2	Medium
Pengguna (internal)					1	Rendah
Manfaat akuisisi atau investasi (Karyawan produksi, user PC)						

- Jenis: Pertimbangan penting lainnya adalah pertanyaan dari sudut pandang mana orang tersebut memandang topik tersebut. Di satu sisi, kita mempunyai departemen atau departemen tempat, misalnya, para pengambil keputusan dan pengguna berasal. Karena banyak topik saat ini yang memiliki referensi TI atau pengadaan perangkat lunak, departemen TI harus dilibatkan. Untuk keputusan TI murni, departemen dan area TI adalah identik. Setiap keputusan memerlukan investasi. Oleh karena itu, departemen keuangan atau kepala/CFO-nya harus dilibatkan. Selain itu, pengadaannya dilakukan oleh bagian pembelian yang tentunya juga harus dilibatkan terlebih dahulu.
- Hubungan: Kami juga mengevaluasi hubungan pribadi. Ini bukan tentang pertanyaan terkait konten, yang memainkan peran penting dalam prinsip penggemar, melainkan tentang kualitas hubungan pribadi. Karena ini bisa menjadi tim di sisi penyedia, kita harus memutuskan apakah hubungan rata-rata orang di sisi pelanggan dengan tim

diperhitungkan, hubungan dengan orang di tim penyedia yang memiliki hubungan terbaik dipertimbangkan. , atau dianalisis hubungannya dengan orang dalam tim penyedia siapa yang harus/ harus memiliki kontak utama. Keputusan ini pada prinsipnya harus dibuat secara seragam untuk semua pelanggan. Jika kompetensi profesional penting di sini dan bervariasi, kita harus memilih varian terakhir. Jika ada lebih banyak kebebasan memilih, seseorang dapat memilih varian kedua, karena seseorang dapat menyesuaikan orang-orang di pihak penyedia yang harus menjaga hubungan.

- Derajat pengaruh: Derajat pengaruh berkorelasi dengan aspek Kekuasaan dalam matriks kekuasaan-kepentingan.

STUDI KASUS Pengecer Makanan Pelanggan

Di antara empat orang berpengaruh, terlihat bahwa kami memiliki hubungan terbaik dengan bagian pembelian strategis dan yang terburuk dengan CFO (Tabel 2.3). Yang terakhir ini bisa menjadi atau menjadi masalah, karena ia memiliki peran komersial. Kami memiliki hubungan netral dengan CEO dan COO. COO memiliki peran teknis. Pembelian strategis mempunyai pengaruh sedang dan penjualan mempunyai pengaruh rendah. Hubungan kami dengan keduanya baik.

Penting untuk memeriksa apakah berguna dan mungkin untuk menjalin hubungan dengan CEO. Penting untuk menganalisis dan memahami hubungannya dengan CFO. Apa yang menunjukkan hubungan negatif? Indikator apa yang kita lihat? Adakah penyebab yang bisa kita ganti rugi atau hilangkan? Pengungkit apa yang kita miliki untuk setidaknya meningkatkan hubungan ke tingkat netral?

Tabel 2.3 Matriks peran (Pelanggan: Produsen makanan)

Kontak Person Saat Ini	Peran	Jenis	Hubungan	Pengaruh	Roll	
CEO	Dec. Maker	D	0	3	4	Sponsor
CFO	Recomend	C	-2	3	3	Keputusan
Strategi pembayaran	Recomend	P	2	2	2	Rekomendasi
Regional manager	Recomend	D	1	3	1	Pengguna
COO	Recomend	T	1	3	Type	
Penjualan	Recomend	D	0	1	D	Departemen
...	T	IT
...	C	Manager Keuangan
...	P	Pembayaran
Sponsor (jarang eksternal)					Hubungan	
1. Memiliki pengaruh untuk membantu kita.					2	Pendukung
2. Memiliki keuntungan pribadi atau profesional melalui kami					1	Baik
Pengambilan Keputusan (internal)					0	Netral
Memiliki keputusan final dan formal mengenai kontrak dan keputusan. (ini adalah peran, bukan individu)					-1	Buruk
					-2	Musuh
Pemberi rekomendasi (Internal/eksternal)					Tingkat pengaruh	
Rekomendasi solusi, menyetujui persyaratan, kelompok, atau daftar mitra potensial					3	Tinggi
Tidak merekomendasikan partner/vendor tertentu					2	Medium
Pengguna (internal)					1	Rendah
Manfaat akuisisi atau investasi (Karyawan produksi, user PC)					-	-

STUDI KASUS Pelanggan Maskapai Penerbangan Bertarif Rendah

Terdapat hubungan yang sangat baik dengan manajer operasi, seperti COO dan Direktur Operasi Darat (Tabel 2.4). Kekuatan mereka tinggi hingga sedang. Hanya ada hubungan baik yang terbatas dengan CEO sebagai orang yang menentukan. Ada hubungan netral dengan CEO dan hubungan baik dengan CFO. Hubungan antara bagian pembelian strategis dan departemen penjualan agak buruk. Namun, mereka juga hanya mempunyai pengaruh sedang atau rendah. Ini mungkin tidak terlalu berbahaya.

Tabel 2.4 Matriks Peran (Pelanggan: Maskapai Penerbangan Bertarif Rendah)

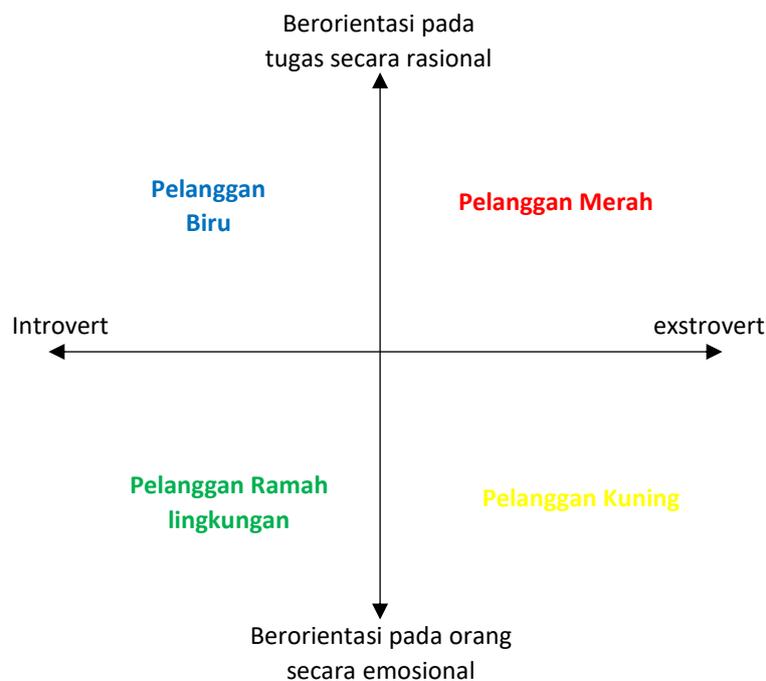
Kontak Person Saat Ini	Peran	Jenis	Hubungan	Pengaruh	Roll	
CEO	Sponsor	D	0	3	4	Sponsor
CFO	Dec, Maker	D	1	2	3	Keputusan
COO	Dec, Maker	D	2	3	2	Rekomendasi
Manag Operasional	Dec, Maker	P	1	2	1	Pengguna
Strategi pembayaran	Dec, Maker	P	-1	2	Type	
Penjualan	Dec, Maker	C	-1	1	D	Departemen
...	T	IT
...	C	Manager Keuangan
...	P	Pembayaran
Sponsor (jarang eksternal)					Hubungan	
1. Memiliki pengaruh untuk membantu kita.					2	Pendukung
2. Memiliki keuntungan pribadi atau profesional melalui kami					1	Baik
Pengambilan Keputusan (internal)					0	Netral
Memiliki keputusan final dan formal mengenai kontrak dan keputusan. (ini adalah peran, bukan individu)					-1	Buruk
					-2	Musuh
Pemberi rekomendasi (Internal/eksternal)					Tingkat pengaruh	
Rekomendasi solusi, menyetujui persyaratan, kelompok, atau daftar mitra potensial					3	Tinggi
Tidak merekomendasikan partner/vendor tertentu					2	Medium
Pengguna (internal)					1	Rendah
Manfaat akuisisi atau investasi (Karyawan produksi, user PC)					-	-

Namun, masalahnya adalah hubungan dengan CEO dan CFO. Hal ini harus dianalisis dan dipahami apa penyebabnya dan apakah faktor pendorong dapat diidentifikasi untuk meningkatkan hubungan. CEO tentu akan tertarik pada bagaimana posisi kompetitif maskapai penerbangan dapat ditingkatkan, menurunkan harga, dan memenangkan penumpang baru. Aspek manfaat ini harus disajikan. CFO ingin melihat bagaimana biaya operasional maskapai penerbangan dapat dikurangi dan waktu henti pesawat dapat diminimalkan.

Model Empat Warna

Dalam penjualan, kita berurusan dengan orang-orang dan dengan demikian juga dengan kepribadian individu. Ada berbagai model untuk menjelaskan kepribadian. Kami melihat model 4 warna sebagai contoh, karena mudah ditangani dan kepribadiannya biasanya ditentukan dengan baik. Model 4 warna, disebut juga model DiSC® (Simon, 2006), didasarkan pada arketipe Carl G. Jung dan tipologi William M. Marston (Wikipedia, n.d.a) dan membedakan empat tipe dasar (Gambar. 2.39). Ini mempertimbangkan dua dimensi introvert

dan ekstrover serta berorientasi pada tugas rasional dan berorientasi pada orang emosional. Jadi, ada orang yang ekstrovert pelaku (merah), orang introvert analis (biru), orang ekstrover hubungan (kuning) dan orang introvert perasaan (hijau) serta tentu saja berbagai macam tipe campuran dari empat tipe dasar ini. Banyak orang mempunyai beberapa kepribadian di dalamnya, namun sering kali satu kepribadian mendominasi, dan kepribadian inilah yang paling menarik perhatian kita.



Gambar 2.39 Empat kepribadian. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Pelanggan *Fire-red* adalah pelanggan yang energik dan ekstrovert, mereka berorientasi pada tindakan dan selalu bergerak. Mereka mendekati orang lain secara langsung, berwibawa, dan memancarkan hasrat akan kekuasaan dan kendali. Mereka dapat mengambil keputusan dengan cepat. Pelanggan kuning matahari adalah orang yang sangat ekstrover, berseri-seri, dan ramah. Dia biasanya positif dan mengupayakan hubungan antarmanusia yang baik. Dia mendekati orang lain dengan cara yang persuasif, demokratis, dan memancarkan keinginan untuk bersosialisasi. Orang dengan kepribadian ramah lingkungan fokus pada nilai dan kedalaman hubungan. Mereka ingin orang lain bergantung pada mereka. Mereka lebih menyukai hubungan demokratis yang menghargai individu dan memiliki gaya pribadi yang memancarkan keinginan untuk saling pengertian. Kepribadian biru dingin menunjukkan dirinya introvert dan memiliki keinginan untuk mengetahui dan memahami dunia di sekitarnya. Ia lebih memilih komunikasi tertulis untuk mendapatkan kejelasan dan ketepatan, serta memancarkan keinginan untuk menganalisis. Kepribadian merah ingin bertindak sekarang. Pelanggan kuning ingin melakukan sesuatu bersama-sama.

Kepribadian hijau berupaya membentuk aspek dengan cara yang penuh kepedulian. Orang berwarna biru menghargai melakukannya dengan benar. Inilah ciri-ciri utamanya.

Kepribadian merah adalah *“go getter”*, yang suka membuat dan melaksanakan keputusan dengan cepat. Contoh kepribadiannya adalah Uli Hoeneß. Kepribadian kuning adalah *“promotor”*, yang suka melakukan sesuatu dengan orang lain dan mengekspresikan kemampuan bersosialisasinya. Contohnya adalah Barbara Schöneberger. Orang hijau adalah *“pengasuh”*, yang menghargai nilai-nilai, keandalan, dan pemahaman. Dia memperhatikan pengambilan dan pelaksanaan keputusan dengan cara yang penuh perhatian. Contohnya adalah Günther Jauch. Orang berwarna biru adalah *“penguji”*, yang suka memahami sesuatu. Wolfgang Schäuble bisa menjadi contohnya.

Kepribadian biru dan kuning serta merah dan hijau akan sulit bergaul satu sama lain, jika tidak mengenal dan menghormati satu sama lain sebagai tipe kepribadian yang berbeda. Mereka sering digambarkan sebagai tipe yang bertolak belakang, namun mereka dapat memiliki hubungan yang baik, meskipun mereka harus fokus pada hal tersebut dan itu melelahkan bagi keduanya. Terkadang itu juga tidak berhasil. Bukan berarti dalam penjualan tawaran tersebut tidak sesuai, bisa juga karena tipe kepribadian yang berbeda. Mengenali perbedaan ini akan sangat membantu. Mungkin konstelasi contact person yang berbeda dimungkinkan. Tipe yang sama atau tipe yang mirip seringkali bisa lebih mudah bergaul.

Poin krusialnya adalah menyesuaikan komunikasi Anda dengan kepribadian pelanggan. Hanya dengan cara ini Anda dapat memahami dan menjangkau rekan Anda. Orang yang berkepribadian merah ingin langsung pada intinya dan bisa mengambil keputusan jauh lebih awal dibandingkan misalnya tipe biru, karena dia memerlukan waktu dan fakta. Pelanggan ramah lingkungan lebih fokus pada nilai dan apresiasi, sebelum ia sampai pada aspek konten. Untuk kepribadian kuning, hubungan dan kemampuan bersosialisasi berada di latar depan, dan hanya mungkin minat pada fakta. Jadi pergilah melalui pintu kanan! Saya harus berkomunikasi dengan orang berwarna merah terlebih dahulu melalui pintu merah. Itulah sikap utamanya. Mungkin, ciri-ciri lain, misalnya warna, juga berperan setelahnya. Namun akses pertama harus melalui pintu dengan warna yang tepat.

Teori warna ini juga berguna untuk komposisi tim tim penjualan, dengan mewakili kepribadian yang berbeda dalam tim, untuk mencakup kepribadian yang berbeda di sisi pelanggan juga. Model warna juga dapat diterapkan pada seluruh perusahaan. Anda dapat mengkarakterisasi budaya perusahaan. Beberapa bank klasik, misalnya, lebih berorientasi pada biru dan perusahaan rintisan tertentu cenderung berbudaya kuning.

2.8 PROGRAM HUBUNGAN EKSEKUTIF PUNCAK (TERP)

Analisis tanpa tindakan tidak ada gunanya. Tidaklah cukup hanya mengetahui dengan siapa Anda berhadapan. Hal ini juga memerlukan tindakan yang jelas dan program tindakan yang terkoordinasi untuk mendapatkan manfaat dari analisis tersebut. Bagaimana kita mengembangkan hubungan dengan individu, oleh siapa dan untuk tujuan apa? Analisis pemangku kepentingan telah menunjukkan kepada kita mengapa kita perlu membangun atau

mengembangkan lebih lanjut hubungan dengan siapa. Sekarang kita definisikan dengan TERP (Sieck, 2019) caranya.

Setelah kita memahami siapa saja kontak di sisi pelanggan dan sikap apa yang mereka miliki, langkah selanjutnya adalah mengembangkan strategi. Siapa dari tim kami yang mengurus individu ditentukan dalam kerangka pemetaan kontak, yang juga disebut matriks hubungan (Tabel 2.5). Khususnya untuk pelanggan yang lebih besar dan signifikan dengan beberapa kontak, penting untuk memikirkan strategi hubungan yang canggih. Untuk proyek yang besar dan penting, masuk akal untuk melibatkan lebih banyak orang dari pihak kita daripada hanya tenaga penjualan dan manajer penjualan. Namun, upaya personel dan organisasi ini hanya dilakukan untuk pelanggan terpilih. Dalam struktur hubungan dengan pemangku kepentingan terpenting di sisi pelanggan ini, tingkat manajemen atau dewan direksi kita sendiri juga harus berperan. Persepsi dan dukungan dari level atas penting dan dihargai oleh pelanggan. Di sini, orientasi jangka panjang lebih penting dibandingkan aktivisme. Fakta bahwa pelanggan memiliki contact person di level tertinggi sudah mewakili nilai tersendiri.

Matriks hubungan terkoordinasi seperti pada Tabel 2.6 mendefinisikan siapa yang harus menjaga siapa (***), siapa yang dapat menjaga siapa (*) dan siapa yang sebaiknya tidak berkomunikasi dengan siapa (–), untuk menjaga konsistensi. Kontak utama atau utama (***) memikul tanggung jawab atas hubungan dengan orang tersebut. Orang-orang pelanggan dicantumkan di kolom pertama dan orang-orang di tim sendiri di baris pertama.

Tabel 2.5 Matriks hubungan TERP

Pelanggan/Provider	Direktur Manager	Kepala Keuangan	Manager Penjualan	Penjualan	...
CEO
CFO
COO
Manager Wilayah
Pembelian Strategis
Penjualan
...

Tabel 2.6 Matriks hubungan TERP (pelanggan: pengecer makanan)

Pelanggan/Provider	Direktur Manager	Kepala Keuangan	Manager Penjualan	Penjualan	...
CEO	***	*	–	–	...
CFO	*	***	*	–	...
COO	*	*	***	–	...
Manager Wilayah	*	–	*	***	...
Pembelian Strategis	*	*	***	*	...
Penjualan	–	–	*	***	...
...

STUDI KASUS Pengecer Makanan Pelanggan

Tim di sisi penyedia terdiri dari empat orang seperti terlihat pada Tabel 2.6, karena merupakan pelanggan signifikan. Selain manajer penjualan dan tenaga penjualan, direktur

pelaksana juga terlibat dan juga mendatangkan manajer keuangannya. Dia seharusnya meliputi dan mengelola hubungan dengan CFO dengan keahlian keuangan dan bahasanya. Direktur pelaksana terutama bertanggung jawab atas CEO. Manajer penjualan bertanggung jawab atas hubungan dengan COO dan pengadaan strategis. Tenaga penjualan bertanggung jawab atas hubungan dengan manajer regional dan bagian penjualan. Pada setiap baris, tiga bintang (***) hanya boleh muncul satu kali, sehingga tidak menimbulkan ambiguitas. Hanya satu orang yang mempunyai tanggung jawab utama. Dalam tim di mana direktur pelaksana dan manajer keuangan tidak terlibat secara aktif, tugas harus diambil alih oleh manajer penjualan dan bagian penjualan. Bagi banyak pelanggan kecil, tenaga penjualnya adalah seorang diri. Maka matriks ini menjadi usang.

STUDI KASUS Bank Investasi Pelanggan

Karena ini merupakan topik TI yang sangat penting, CIO sendiri juga terlibat (Tabel 2.7) terintegrasi. Terutama dalam hal spesifik TI, CIO di sisi pelanggan harus didukung dengan sangat baik. Direktur Operasi Global terutama diurus oleh manajer penjualan. Dia juga mengurus pembelian. Chief Investment Officer dan Strategi diawasi oleh bagian penjualan. Karena penyedia adalah perusahaan yang lebih besar, terdapat peran CEO dan CFO, yang masing-masing bertanggung jawab atas hubungan dengan rekan mereka di sisi pelanggan.

STUDI KASUS Pelanggan Produsen Gas Cair

Fokus utamanya adalah pada permasalahan personalia yang penting dengan pelanggan yang signifikan, oleh karena itu manajer personalia sendiri (Tabel 2.8) juga ikut dikonsultasikan. Dia mengambil alih hubungan dengan Chief HR Officer di sisi pelanggan. Keduanya berbicara dalam bahasa yang sama dan mengenal dunia lain dengan baik. Manajer penjualan bertanggung jawab atas hubungan dengan departemen pembelian. Departemen penjualan mengambil alih hubungan dengan Direktur Keanekaragaman Global. CEO dan CFO dipetakan lagi di kedua sisi.

Tabel 2.7 Matriks hubungan TERP (nasabah: bank investasi)

Pelanggan/Provider	CEO	CFO	CIO	Manager Penjualan	Penjualan	...
CEO	***	*	—	—	—	...
CFO	*	***	*	—	—	...
CIO	*	*	***	—	—	...
Direktur Operasi Global	*	—	*	***	*	...
Pembelian	*	*	—	***	*	...
Kepala Investasi	—	—	*	*	***	...
Strategi	—	—	—	*	***	...
...

Tabel 2.8 Matriks hubungan TERP (pelanggan: produsen gas cair)

Pelanggan/Provider	CEO	CFO	Manager personalia	Manager Penjualan	Penjualan	...
CEO	***	*	—	—	—	...
CFO	*	***	*	—	—	...
Kepala Personalia	*	*	***	—	—	...
Dirut Keanekaragaman Global	*	—	*	*	***	...

Pembelian	*	*	—	***	*	...
...

STUDI KASUS Pelanggan Maskapai Penerbangan Bertarif Rendah

Dewan mengurus CEO dan kepala keuangan menjaga hubungan dengan CFO (Tabel 2.9). Kepala penjualan bertanggung jawab atas hubungan dengan COO dan Direktur Operasi Darat. Tenaga penjualan berfokus pada pembelian strategis dan rekan penjualan. Dari penugasan berdasarkan matriks hubungan, langkah-langkah aktif sekarang harus diambil untuk mencapai efek maksimal. Aktivitas didefinisikan dan diperbarui dalam konteks rencana hubungan.

Rencana hubungan TERP (Tabel 2.10) harus mencakup setidaknya tiga bulan ke depan dan dapat memiliki perspektif dua belas bulan. Dicatat siapa di sisi pelanggan yang dilayani oleh contact person internal yang mana. Penugasan ini bukan tentang eksklusivitas, melainkan tentang memastikan tingkat komunikasi dan kepedulian yang minimal, sehingga tidak ada kesenjangan informasi yang timbul. Dalam pemetaan individu, hierarki dan keahlian dapat berperan. Dialog dengan pelanggan tidak hanya sekedar menyampaikan pesan inti, namun juga mengajukan pertanyaan. Dengan demikian, seorang direktur pelaksana (MD) dalam konteks ini juga dapat memperoleh tugas untuk mengumpulkan wawasan terstruktur di levelnya sesuai dengan prinsip umum. Penting agar wawasan tersebut dibagikan secara internal satu sama lain dan mengalir ke dalam gambaran umum.

Paket ini diperbarui untuk pelanggan penting setiap tiga bulan. Idennya adalah untuk memberikan dukungan tanpa batas kepada pengambil keputusan penting di sisi pelanggan, untuk mengirimkan pesan yang relevan dalam periode yang ditentukan, dan untuk mendapatkan wawasan yang diperlukan dengan mengajukan pertanyaan.

Tabel 2.9 Matriks hubungan TERP (Pelanggan: Maskapai Berbiaya Rendah)

Pelanggan/Provider	Board	Kepala Keuangan	Kepala Penjualan	Penjualan	...
CEO	***	*	—	—	...
CFO	*	***	*	—	...
COO	*	*	***	—	...
Direktur Operasi Darat	*	—	***	*	...
Pengadaan strategis	*	*	*	***	...
Penjualan	—	—	*	***	...
...

Tabel 2.10 Rencana hubungan TERP

Pelanggan/Provider	Kontak Internal	Alasan penunjukan	Pesan kunci	Aspek yang harus dihindari	Tanggal	Status
CEO	Manager Direktur
CFO	Kepala keuangan
Manager Divisi	Kepala Penjualan

Pembelian	Penjualan					...
...

- Kontak internal: Orang di sisi penyedia yang bertanggung jawab atas hubungan dengan orang di sisi pelanggan ditentukan. Mereka memastikan bahwa rencana hubungan berhasil dilaksanakan, tanpa harus melakukan setiap langkah sendiri.
- Alasan penunjukan: Acara atau isi penunjukan berikutnya telah ditentukan. Dengan cara ini, tugas yang jelas diberikan dalam tim.
- Pesan-pesan utama: Proposisi nilai yang harus ditempatkan secara konsisten dan koheren pada masing-masing orang telah ditentukan. Hal ini harus berasal dari penyelarasan strategi dan terletak pada Sweet Spot.
- Pertanyaan: Pertanyaan-pertanyaan penting yang perlu ditanyakan kepada orang ini dicantumkan, untuk menghasilkan wawasan penting dan menutup kesenjangan. Dengan cara ini, tugas yang jelas ditentukan.
- Aspek yang harus dihindari: Selalu ada topik yang cenderung berdampak negatif atau menimbulkan kenangan buruk bagi orang tersebut. Hal-hal tersebut harus dihindari.
- Tanggal: Tanggal status terakhir dicatat.
- Status: Status saat ini dicatat di sini.

STUDI KASUS Pelanggan Produsen Gas Cair

- CEO: Agendanya adalah bagaimana menjadikan perusahaan sebagai pemimpin pasar (Tabel 2.11). Kita harus melihat sejauh mana efektivitas karyawan melalui keberagaman, fleksibilitas finansial, dan pertumbuhan di AS dapat berkontribusi terhadap hal ini. Ini adalah tiga pengungkit utama kami.
- CFO: Fokusnya adalah pada pengurangan biaya dan fleksibilitas biaya personel melalui pekerja sementara, agar mampu bereaksi terhadap fluktuasi.
- Chief HR Officer: Beliau ingin menjadikan efektivitas karyawan sebagai faktor kunci keberhasilan melalui program keberagaman yang memanfaatkan seluruh potensi. Ia memerlukan mitra yang memiliki pengalaman praktis mengenai keberhasilan program keberagaman.
- Keberagaman Direktur Global: Sasarannya adalah meningkatkan jumlah karyawan perempuan di kalangan eksekutif secara signifikan. Ia membutuhkan partner yang mampu merekrut pegawai perempuan terbaik di negara masing-masing.
- Pembelian: Dia menginginkan kontrak global yang menyederhanakan kondisi semua negara.

Catatan: Rencana hubungan membantu mengembangkan hubungan dengan orang yang tepat secara individu.

Tabel 2.11 Rencana hubungan TERP (pelanggan: produsen gas cair)

Pelanggan/Provider	Kontak Internal	Alasan penunjukan	Pesan kunci	Pertanyaan	Aspek yang dihindari	Tanggal	Status
--------------------	-----------------	-------------------	-------------	------------	----------------------	---------	--------

CEO	Manager Direktur	Pemimpin pasar dalam industri cairan pabrikan	Yang terdepan dicalirkan produsen gas di seluruh dunia melalui: <ul style="list-style-type: none"> • Hasil keuangan, • Reputasi di kalangan pelanggan, • Organisasi berkinerja tinggi. <i>Dan:</i> Pertumbuhan khusus yang direncanakan	Seberapa besar Faktor keberhasilan Karyawan pada model bisnis tersebut? Seperti apa ekspansi AS?	/	21/01/2021	Janji temu direncanakan. Agenda disetujui
CFO	Kepala keuangan	Mengurangi biaya Personel melalui fleksibilitas	<i>Pemotongan biaya:</i> Meningkatkan rasio staf proyek sementara dari 6 menjadi 8% dengan pertumbuhan total karyawan hanya 3%	Sumber daya dan Kualifikasi apa Saja yang dibutuhkan?	Staf tidak tetap akan lebih mahal dalam jangka panjang dibandingkan karyawan tetap.	18/01/2021	Pertemuan berhasil. Rencana dibuat
Kepala SDM	Pengelola SDM	Efektivitas karyawan yang tinggi dengan membangun program keberagaman praktik terbaik	Dalam program keberagaman?	Apa yang harus menjadi penting	Bukti betapa besarnya dampak Keberagaman terhadap efektivitas	17.01.2021	Tanggal yang akan diatur
Direktur keberagaman	Penjualan	Mencapai keberagaman	<i>Keberagaman SDM:</i> Meningkatkan proporsi perempuan di manajemen senior menjadi 13% pada tahun 2018	Posisi manakah yang sebaiknya diduduki oleh lebih banyak perempuan?	Seberapa mudahnya mendapatkan karyawan perempuan di bidang teknologi?	17.01.2021	Mempersiapkan janji temu: Buatlah daftar posisi
Pembelian	Manajer Penjualan	Perjanjian global	Persyaratan mudah melalui	Apa saja persyaratan kontrak global	Begara-negara penting Dimana kita	15.01.2021	Janji temu dijadwalkan

			kontrak kinerja global.		kurang terwakili	
...

Hubungan sangat penting bagi kita untuk berkomunikasi dengan pengambil keputusan. Hubungan ini harus dibangun dan dikembangkan secara sistematis. Rencana hubungan mengatur aktivitas dan komunikasi dengan setiap orang dengan cara yang sederhana, sehingga pelanggan menerima pesan yang lengkap dan konsisten.

2.9 RENCANA PEMASARAN/KEGIATAN

Pertanyaan mengenai kapan dan dalam urutan apa tindakan-tindakan tertentu harus dilakukan masih terbuka. Ini membawa kita pada rencana pemasaran dan kegiatan. Keduanya memberi tahu kita kapan kita ingin bertindak dengan siapa dan bagaimana serta apa yang ingin kita capai. Dengan demikian, kami memperoleh peta jalan yang kini diterapkan selangkah demi selangkah dan terus diadaptasi.

Berdasarkan analisis dan temuan di atas, komunikasi dan kegiatan untuk beberapa bulan ke depan kini dapat diperoleh. Fokusnya harus pada pelanggan penting. Masuk akal untuk memperbarui rencana ini setiap tiga bulan. Tujuannya agar ada koordinasi antar internal. Selain rekan penjualan, ini juga dapat mencakup kontak di bidang pemasaran, komunikasi korporat, acara, dll. Di sini juga, tujuannya adalah untuk menampilkan pemangku kepentingan terpenting di sisi pelanggan dan tidak mengabaikan siapa pun. Fokusnya bukan pada presisi dan detail, melainkan pada kelengkapan, konsistensi, dan kebermaknaan substantif. Tugas penjualan dan pemasaran yang dicatat dalam rencana pemasaran (Tabel 2.12) mencakup, misalnya, acara, konferensi, pameran dagang, dll. serta materi pemasaran, seperti siaran pers, brosur atau penghargaan, dan juga iklan. Komunikasi hoc seperti artikel blog terkini, berita atau tonggak sejarah.

Tabel 2.12 Rencana pemasaran

Rencana Pemasaran					
Acara					
Tanggal	Isi	Kontrak pelanggan	Pengirim	Hasil	Status
...
...
Materi Marketing					
Tanggal	Isi	Kontrak pelanggan	Pengirim	Hasil	Status
...
...
Komunikasi Ad hoc					
Tanggal	Isi	Kontrak pelanggan	Pengirim	Hasil	Status
...
...

Ini mencatat waktu di mana aktivitas tersebut akan berlangsung. Hal ini dapat dilakukan dalam hitungan bulan atau minggu, dan itu cukup tepat. Selain konten, kontak pelanggan sebagai penerima dan pengirim di sisi penyedia juga dicatat. Hasil yang diinginkan dirumuskan dan juga status saat ini. Ini bukan soal memiliki daftar yang panjang. Sebaliknya, tujuannya adalah untuk mendapatkan gambaran umum tentang pelanggan, yang memiliki keuntungan karena seseorang sudah mengetahui peristiwa atau topik penting dan dapat membuat rencana ke depan. Penting juga bagi pelanggan lama untuk mempertimbangkan konten mana yang dikomunikasikan melalui penjualan dan konten mana yang dikomunikasikan melalui pemasaran. Penting juga untuk memutuskan informasi mana yang dikomunikasikan oleh para eksekutif dan mana yang oleh tim. Konten khusus harus dikomunikasikan secara pribadi oleh para eksekutif sebagai pesan pribadi. Hal ini berlaku terutama bagi pelanggan penting. Konten lain dapat dikirim sebagai pesan individual, tetapi otomatis sebagai bagian dari otomatisasi pemasaran. Yang terakhir ini berlaku terutama untuk banyak pelanggan B dan C, namun B dan C tetap didefinisikan.

- **Acara:** Acara dapat mencakup acara klasik seperti acara press ball atau acara wajib seperti konferensi industri atau pameran dagang (Tabel 2.13), karena biasanya acara tersebut mempunyai kualitas tinggi. Hasil yang diinginkan adalah memperluas hubungan pribadi yang baik atau menjadikan diri sendiri sebagai mitra penting dalam industri.
- **Materi pemasaran:** Meskipun siaran pers berfungsi untuk memberikan informasi kepada kelompok sasaran, laporan triwulanan, misalnya, membantu menjadikan diri mereka sebagai mitra bisnis yang penting. Daftar orang-orang di sisi pelanggan tidak lengkap seperti pada contoh di Tabel 2.13, namun dalam praktiknya jauh lebih luas. Dalam contoh ini, kontak dengan peringkat tertinggi ditampilkan untuk ilustrasi yang lebih baik. Khususnya bagi para pengambil keputusan penting, masuk akal untuk mengirimkan informasi sebagai surat pribadi atau dalam bentuk email pribadi, sementara kontak lainnya dapat dikirim menggunakan otomatisasi pemasaran individual. Materi baru, seperti brosur, berfungsi untuk memposisikan diri sebagai inovator. Untuk itu, kelompok sasaran sudah dipilih secara lebih luas. Pemberian penghargaan, pada gilirannya, dikomunikasikan secara pribadi pada tingkat yang tinggi. Selain untuk mengapresiasi hubungan bisnis, tujuannya juga untuk menjaga hubungan personal dengan para pengambil keputusan.

Tabel 2.13 Contoh rencana pemasaran

Rencana Pemasaran					
Acara					
Tanggal	Isi	Kontrak pelanggan	Pengirim	Hasil	Status
Februari 2020	Press Ball	CEO	Direktur Manager	Membangun / Mengembangkan hubungan yang sangat baik	Catat Tanggalnya

April 2020	Konferensi Industri	Kepala divisi bisnis	.Direktur Manager	Menjadi mitra industri yang penting dan mapan	Undangan terkirim
Mei 2020	Pameran Industri	COO	Direktur Penjualan	Menjadi mitra industri yang penting dan mapan	Undangan terkirim
Materi Marketing					
Tanggal	Isi	Kontrak pelanggan	Pengirim	Hasil	Status
Januari 2020	Jumpa pers	Direktur Divisi Bisnis	Direktur penjualan	Tetap terinformasi	Siap
Mei 2020	Laporan triwulan	COO + Kepala Unit Bisnis	Direktur penjualan	Membangun hubungan bisnis yang penting	Siap
April 2020	Brosur baru	Pusat Pembelian	Distribusi	Tetapkan sebagai innovator	Siap
Juni 2020	Hadiah	CEO	Direktur Manager	Memberikan penghargaan pribadi	Tbd
Komunikasi Ad hoc					
Tanggal	Isi	Kontrak pelanggan	Pengirim	Hasil	Status
Bulanan	Blog	Pusat pembelian	Penjualan & Pengiriman	Tetapkan sebagai pemimpin pemikiran tematik	Kontak dipilih
Triwulan	Berita industry	Pusat pembelian	Penjualan & pemasaran	Tetap terinformasi	Kontak dipilih
Tbd	Pembelajaran baru	Eksekutif terkait	Tbd	Perluasan hubungan pelanggan	Tbd
Tbd	Tonggak pencapaian	Tbd	Tbd	Dianggap sebagai mitra utama	Tbd

Komunikasi reguler dan ad-hoc: Informasi yang dikomunikasikan melalui blog atau berita industri disampaikan kepada orang-orang yang terlibat dalam pusat pembelian atau tim proyek. Di sini, alat otomatisasi pemasaran individual biasanya digunakan. Selain itu, informasi dapat diberikan tentang kemajuan perluasan hubungan pelanggan. Hal ini mencakup, misalnya, penyelesaian kontrak baru atau lebih lanjut serta pencapaian khusus. Keduanya harus dilakukan sesuai kebutuhan dan tidak dapat direncanakan sebelumnya. Sebuah tonggak sejarah dapat berupa penyerahan bagian ke-100.000 dari sebuah komponen penting. Hal ini dimaksudkan untuk menyatakan durasi, kepentingan dan keistimewaan hubungan bisnis. Kepentingan juga harus dirayakan agar dianggap penting oleh para pelaku di sisi pelanggan.

Rencana kegiatan (Tabel 2.14) diturunkan dari rencana hubungan TERP dan menentukan tanggal, isi dan hasil yang diinginkan. Ini mencatat tanggal-tanggal penting,

konferensi telepon/video, perencanaan akun, lokakarya atau ulasan. Hal ini memberikan tim, termasuk rekan kerja di luar bagian penjualan, gambaran keseluruhan aktivitas dengan kontak individu pelanggan. Persiapan yang sesuai dari rencana ini juga dapat didiskusikan dan/atau dibuat bersama dengan pelanggan. Hal ini menandakan pendekatan yang sistematis dan dipikirkan dengan matang serta membantu memposisikan diri sebagai mitra strategis yang sejajar.

Tabel 2.14 Rencana kegiatan

Rencana kegiatan					
Tanggal	Topik	Kontak Pelanggan	Respon	Hasil	Status
...

Tabel 2.15 Rencana kegiatan dalam contoh praktis

Rencana kegiatan					
Tanggal	Topik	Kontak Pelanggan	Respon	Hasil	Status
15.01.2022	Rapat	Tim Proyek	Penjualan	Proyek dimulai	Perencanaan selesai
10.02.2022	Sesi Perencanaan Akun	Kepala Unit Bisnis	Kepala Bagian Penjualan	Isi dan proses baru	Dalam persiapan
17.03.2022	Workshop Pelanggan	Departemen	Kepala bagian penjualan	Inovasi + inisiatif	Agenda + Peserta
08.04.2022	Tinjauan triwulan	CFO	Kepala Keuangan	Kepuasan pelanggan	Janji temu diatur
Mei 2022	Pengarahan pelanggan eksekutif	CEO	Direktur Manager	Untuk memperluas ke akun utama	Dalam Perencanaan
...

Fokus rencana kegiatan (Tabel 2.15) adalah pada penetapan agenda, pandangan jangka panjang dan komprehensif mengenai pelanggan dan pencapaian penting yang harus dicapai. Kegiatan utama dengan tanggal dan topik harus dicantumkan. Hal ini mencakup kontak di sisi pelanggan dan orang yang bertanggung jawab di sisi penyedia. Orang lain akan terlibat atau hadir, tapi ini soal tanggung jawab. Persiapan dan pengorganisasian biasanya didelegasikan. Rincian ini tidak relevan dengan rencana kegiatan. Ini lebih berfungsi sebagai gambaran umum dan ringkasan urutan kronologis. Selain itu, hasil yang diinginkan dan status saat ini dicatat dan ditampilkan.

Kegiatan dalam rencana diurutkan berdasarkan waktu. Misalnya pelanggan, pertemuan dengan tim proyek dijadwalkan pada bulan Januari untuk bersama-sama memulai permulaan proyek. Penjualan bertanggung jawab atas keberhasilan perencanaan dan pelaksanaan. Sesi perencanaan akun sedang dipersiapkan untuk bulan Februari. Di sana, isi

triwulan setengah tahun harus didiskusikan dan prosesnya disepakati dengan unit bisnis. Manajer penjualan bertanggung jawab. Pada pertengahan Maret, lokakarya pelanggan diselenggarakan, di mana inisiatif dan inovasi baru harus dikembangkan bersama departemen. Kepala penjualan juga bertanggung jawab. Tinjauan triwulanan dengan CFO direncanakan pada awal April dan penunjukannya telah diatur. Fokusnya adalah pada angka dan kepuasan pelanggan secara keseluruhan. Kepala keuangan penyedia bertanggung jawab. Pengarahan pelanggan eksekutif semi-tahunan dengan CEO dijadwalkan pada bulan Mei. Direktur pelaksana ingin memperluas pelanggan ke akun utama. Setiap peserta sekarang memiliki pandangan keseluruhan tentang pelanggan serta gambaran kegiatan dan tanggung jawab yang akan datang. Pesan-pesan inti yang dirumuskan dalam rencana TERP juga memainkan peran penting dalam penunjukan pribadi ini dan harus dicantumkan. Rencana kegiatan lebih menitikberatkan pada aspek organisasi dan temporal serta tanggung jawabnya. Rencana TERP berfokus pada aspek isi dan pertanyaan serta pesan.

Rencana aktivitas merupakan peta jalan untuk aktivitas bersama pelanggan. Hal ini memberikan instruksi yang jelas kepada semua aktor tentang apa, kapan dan oleh siapa yang harus dilakukan. Hal ini memastikan efektivitas tinggi dengan efisiensi yang baik.

BAB 3

KARYAWAN TERKEMUKA DALAM PENJUALAN B2B

3.1 PROSES MANAJEMEN AKUN SEBAGAI ALAT KEPEMIMPINAN

Memimpin dalam arti kiasan berarti mempengaruhi karyawan suatu organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin memerlukan kemampuan khusus untuk melakukan hal ini. Jika sekarang kita melihat apa saja yang termasuk dalam kompetensi kepemimpinan, kita sering mendengar tentang karisma, kepribadian, nilai-nilai hidup, inspirasi dan banyak aspek penting dan benar lainnya. Namun tantangan dari karakteristik ini adalah bahwa karakteristik tersebut tidak mudah atau sulit dipelajari. Seseorang memilikinya atau seseorang tidak memilikinya.

Menariknya, jarang ada pembicaraan mengenai kompetensi proses. Dari pengalaman, kita tahu bahwa kepemimpinan juga berarti kompetensi dalam proses penjualan. Keuntungan dari proses yang seragam adalah bahwa seseorang mempunyai pendekatan yang sama, bahasa yang sama, perspektif yang sama, metode analisis yang sama dan prosedur yang konsisten dan dapat ditiru. Hal ini berarti efektivitas dan efisiensi. Memimpin berarti seseorang memimpin orang-orang dalam suatu tim ke satu arah atau ke suatu tujuan. Hal ini mengandaikan bahwa suatu proses umum dapat dikenali, dipahami dan diterapkan oleh semua orang.

Kabar baiknya adalah seseorang dapat mempelajari suatu proses. Proses penjualan harus mendatangkan keuntungan individu dan kewirausahaan agar dapat diterima. Itu tidak boleh mengganggu atau menghalangi, namun harus fokus pada pelanggan. Proses membantu dalam hal ini karena memberikan orientasi, yang pada saat yang sama mensyaratkan bahwa prosedur dapat dimengerti dan membawa hasil, karena jika tidak maka tidak diterima. Prosesnya harus sederhana dan tepat, mudah dipelajari dan dapat ditiru oleh pelanggan yang berbeda. Orang-orang dari tipe yang berbeda juga harus bisa bekerja dengannya.

Proses ini merupakan alat yang berguna bagi manajer penjualan atau direktur penjualan, karena proses ini hanya menyusun pemikiran, tindakan, dan pengambilan keputusan. Analisis dilakukan dari sudut pandang yang seragam dan kualitas hasilnya dapat diprediksi, jika prosesnya diterapkan dengan benar. Sistem ini membantu mencapai lebih banyak dalam waktu lebih singkat. Rapat tim umum disusun secara bermakna dengan memberi mereka alur yang seragam dan logis. Tujuannya adalah untuk mencapai hasil yang lebih baik dalam pertemuan yang lebih sedikit dan lebih singkat. Dengan cetak biru yang sesuai, hal ini dapat dilakukan.

Persiapan, pelaksanaan dan tindak lanjut janji temu pelanggan mengikuti pola yang sama, sehingga semua peserta di sisi penyedia dan bahkan di sisi pelanggan mengetahui bagaimana prosesnya. Lokakarya pelanggan umum dapat terstruktur dengan baik dan diselenggarakan bersama secara efisien waktu. Presentasi internal dan eksternal tentang pelanggan dilakukan dengan bantuan template yang jelas, yang memungkinkan untuk fokus

pada konten. Tentu saja, seseorang tidak akan menunjukkan kepada pelanggan semua hasil analisisnya dan berbagi informasi internal, namun seseorang dapat menyelaraskan dirinya dengan grid yang sama.

Kompetensi proses yang baik juga berarti kompetensi pelanggan yang baik pada akhirnya, karena seseorang memahami pelanggan dengan benar melalui pendekatan yang tepat sasaran. Hal ini tidak memerlukan pengalaman industri selama puluhan tahun, meskipun hal ini mungkin tidak merugikan, namun bahkan membantu. Penting untuk dipahami bahwa anak muda pun dapat dengan cepat mencapai kesuksesan penjualan dengan metode penjualan yang efektif. Proses ini membantu mereka untuk menyesuaikan diri dengan cepat, untuk fokus pada wawasan yang paling penting dan untuk memahami pelanggan dengan benar. Dalam mempersiapkan percakapan pelanggan, seseorang mengumpulkan pertanyaan yang tepat, merumuskan pesan-pesan utama yang relevan, dan kembali dengan jawaban yang diperlukan. Hal ini merupakan faktor keberhasilan yang penting bagi tenaga penjualan. Dalam praktiknya, diketahui bahwa persiapan merupakan faktor keberhasilan yang penting. Jika persiapannya juga terstruktur dan sesuai dengan peta jalan yang masuk akal, maka persiapannya akan efisien dan efektif.

3.2 MEMIMPIN DENGAN RENCANA AKUN

Rencana akun adalah dokumen di mana temuan analisis sistematis ditangkap secara terstruktur. Saya merekomendasikan untuk menulis rencana akun untuk masing-masing dari sepuluh hingga 20 pelanggan terpenting sebuah perusahaan. Paket akun ini harus diperbarui setidaknya setahun sekali. Untuk akun yang signifikan, hal ini sebaiknya dilakukan sepanjang tahun. Untuk pelanggan teratas, mungkin masuk akal untuk menyesuaikan rencana akun setiap tiga bulan.

Kesalahan yang tidak boleh terjadi adalah mencatat masa lalu pelanggan di account plan. Ini hanya berarti dokumentasi dan membuat frustrasi tenaga penjualan. Kami ingin melihat ke masa depan, menganalisis peluang bisnis kami dengan pelanggan ini dan memberikan staf penjualan dan mungkin tim landasan yang mendukung mereka dalam pekerjaan mereka. Strukturnya dipetakan dalam analisis dalam sepuluh langkah.

Rencana akun mencatat strategi pelanggan dan strategi pelanggan berdasarkan analisisnya sendiri. Ini mendefinisikan pertanyaan atau poin terbuka, pesan yang dikirim ke berbagai titik kontak di pelanggan, nilai sendiri yang dibeli pelanggan, dan juga analisis dan temuan pemangku kepentingan. Idealnya, rencana akun adalah dokumen yang dibacakan oleh direktur pelaksana atau CEO sebelum membuat janji dengan pelanggan ini dan dengan demikian menerima pengarahan komprehensif dan dasar diskusi.

Dianjurkan untuk mendiskusikan rencana akun dalam tim, berdebat secara terbuka dan mungkin mengembangkannya lebih lanjut bersama-sama. Rencana akun adalah alat manajemen pusat untuk manajer penjualan. Struktur rencana akun menentukan bahasa dalam tim, memastikan bahwa wawasan yang diperlukan tentang pelanggan dianalisis dan pesan yang konsisten dikomunikasikan. Tenaga penjualan bertanggung jawab atas strategi yang disesuaikan dengan pelanggan dan rencana akun masing-masing. Kutipan dari rencana

akun bahkan dapat dibagikan dan dikoordinasikan dengan pelanggan untuk memastikan bahwa pelanggan telah dipahami dengan benar. Hal ini dapat dilakukan sebagai bagian dari pertemuan tahunan.

Ternyata DIN A4 tinggi (atau horizontal) adalah format yang cocok. Dokumentasi dapat dilakukan dengan program yang mirip dengan Microsoft Power Point atau program pengolah kata. Yang utama adalah menangkap wawasan dan hasil analisis sebagai teks bebas dalam bentuk terstruktur. Untuk pemilihan akun, program spreadsheet sangat berguna. Tentu saja, struktur bagan akun untuk pelanggan dapat disederhanakan dan hanya mencerminkan sebagian analisis jika ada alasan yang dapat dibenarkan. Gambar 3.1 menunjukkan halaman contoh rencana akun. File-file tersebut sebaiknya disimpan di drive pusat sehingga rekan-rekan di bagian penjualan memiliki akses dan dapat berkontribusi atau mendapatkan inspirasi. Jika Anda tertarik dengan paket akun dalam format PDF, jangan ragu untuk menghubungi saya.

Manajer penjualan menerima alat manajemen penting untuk tim penjualannya dengan metode AccountJourney® dan rencana akun. Meskipun sistem CRM membantu mengelola dengan angka, dua alat manajemen lainnya membantu mengelola konten. Sebuah proses yang seragam dijelaskan, sebuah bahasa umum didefinisikan. Metode analisis memastikan bahwa wawasan penting yang sama tentang pelanggan ditangkap, strategi untuk pelanggan ditentukan, nilai-nilai dianalisis dengan jelas, komunikasi terkoordinasi dan janji temu dengan pelanggan dipersiapkan dengan lebih baik. Seluruh tim penjualan menerima struktur untuk mengontrol rapat tim dan percakapan pelanggan.

Penjualan Penantang

Ada berbagai jenis tenaga penjualan. Sebuah penelitian menganalisis siapa tenaga penjualan yang paling sukses. Hasilnya dijelaskan dalam publikasi "Challenger Sale" oleh Dixon dan Adamson (2015). Tipe yang paling sukses adalah tipe yang membawa pelanggan selangkah lebih maju. Hal ini dicapai dengan pemahaman yang mendalam, dengan mengajukan pertanyaan yang tepat, dengan bertindak sebagai mitra tanding yang sejajar dan dengan memberikan wawasan atau nasihat penting. Dengan demikian, pelanggan merasakan suatu nilai. Dengan demikian, wiraniaga menjadi mitra yang sangat diperlukan, ia dapat memimpin pelanggannya dan mengendalikan aktivitasnya.

Rencana Akun untuk xy Gmbh		
1.2 Pertanyaan dari Analisis Waterfall	Akun/Sales Manager:	
Versi:	Tanggal:	Wilayah:

	Level perusahaan	Unit Bisnis	Level Personal
Strategi			
Target			
Tantangan			

Gambar 3.1 Contoh halaman dari rencana akun. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

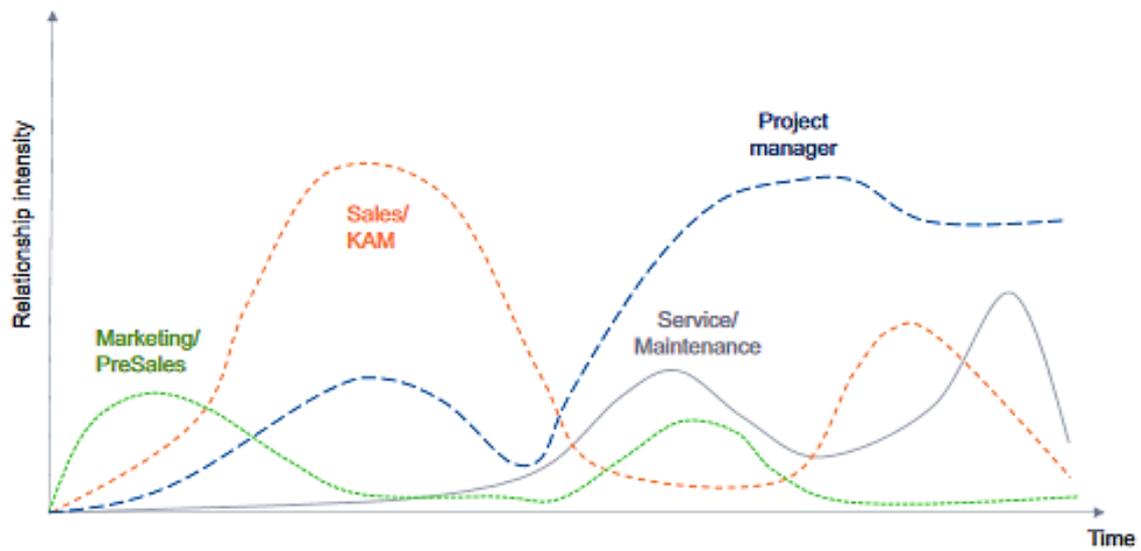
3.3 PENJUALAN UNTUK NON-PENJUALAN

Prinsipnya berlaku: *“Siapa pun yang berhubungan dengan pelanggan adalah orang yang melakukan penjualan.”* Apa yang terdengar agak aneh pada awalnya terbukti sangat efektif dalam praktiknya. Di sektor teknis B2B, sering dikatakan *“Mesin pertama dijual*

berdasarkan penjualan; yang berikutnya oleh petugas servis.” Semua kolega yang, misalnya, manajer proyek, melakukan tugas servis/pemeliharaan, atau bekerja di lokasi bersama pelanggan, memiliki peran penjualan. Sayangnya, banyak yang tidak menyadari hal ini. Namun, orang-orang ini memiliki wawasan yang sangat baik tentang perusahaan pelanggan dan biasanya menjaga hubungan kepercayaan yang sangat baik dengan pemangku kepentingan di sisi pelanggan. Selain itu, mereka sering berada di lokasi bersama pelanggan untuk waktu yang lama atau sering. Mereka mempunyai peluang untuk mengumpulkan wawasan strategis yang menentukan demi kepentingan kedua mitra. Namun hal ini mengharuskan mereka terlibat dalam strategi untuk pelanggan, menjadi bagian dari proses analisis, mengetahui wawasan penting mana yang penting, dan mengetahui pesan inti. Oleh karena itu, mereka adalah bagian dari tim penjualan virtual dan harus diikutsertakan dalam aktivitas strategi penjualan dan rapat penjualan penting. Mereka sering kali dapat memberikan jawaban yang diperlukan, karena mereka memiliki kontak yang tidak dimiliki oleh tenaga penjualan sebenarnya atau kualitasnya tidak sama. Jika para pemangku kepentingan, tenaga penjualan, dan manajer penjualan memahami prinsip ini dan bekerja sama sesuai dengan metode Account Journey®, mereka dapat melakukan pekerjaan penjualan yang berharga dan mempengaruhi perkembangan dengan sangat positif.

Di sini, penjualan memimpin tim virtual, mungkin dengan bantuan manajer penjualan, untuk pelanggan signifikan, yang mencakup, misalnya, rekan kerja dari bagian layanan. Hal ini juga mencakup pertemuan rutin. Untuk pelanggan penting, pertemuan ini harus diadakan setidaknya sekali dalam triwulan dan mencakup peninjauan pelanggan menggunakan metode AccountJourney®. Setiap orang harus mengetahui informasi apa yang dibutuhkan, pertanyaan apa yang harus diajukan, pesan inti apa yang harus disampaikan, apa peran orang-orang di pusat pembelian dan langkah apa yang direncanakan dalam rencana TERP dan rencana kegiatan. Semua anggota tim virtual harus dapat berbicara dalam bahasa yang sama dan mengetahui istilah-istilah penting. Setiap orang harus memiliki akses ke paket akun.

Dalam berbagai fase pengembangan hubungan pelanggan, peran dan tugas yang berbeda dapat mempunyai intensitas yang berubah terhadap pelanggan (Gambar 3.2). Meskipun pada awalnya, misalnya, pemasaran/prapenjualan lebih terlibat, penjualan atau manajemen akun utama dengan cepat mengambil peran utama. Pada akhir kontrak, pemimpin atau manajer proyek mengambil alih peran utama, dan mungkin layanan atau pemeliharaan kemudian ikut berperan. Ini hanyalah contoh, yang dapat bervariasi dari satu industri ke industri lainnya dan dari topik ke topik. Selain itu, bidang keuangan juga dapat berperan dalam hal faktur atau cara pembayaran. Tiba-tiba, mungkin kontak dengan CFO terjalin dan hubungan terjalin. Memahami dinamika ini penting untuk dapat bekerja sama dalam tim penjualan virtual. Sales atau KAM tidak terlibat begitu dominan di setiap fase, karena terkadang tidak ada kesempatan dan pelanggan misalnya memiliki fokus yang berbeda dan lebih fokus pada project leader karena adanya proyek. Oleh karena itu, setiap orang di sisi penyedia harus mengetahui tujuan dan strategi bersama, mengetahui wawasan apa yang perlu dipelajari, mengetahui bahasa yang seragam dan pendekatan umum, serta bekerja dalam rencana akun yang sama.



Gambar 3.2 Siklus intensitas hubungan berdasarkan peran/tugas. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

BAB 4

TEKNOLOGI DALAM PENJUALAN

4.1 CRM

Sistem CRM adalah alat penting dalam penjualan, untuk menangkap informasi penting tentang pelanggan, mengatur pengingat untuk tindak lanjut, dan memelihara jalur pipa. Seringkali kami ditanya, apakah account plan tersebut termasuk dalam sistem CRM. Hal ini bisa dilakukan, asalkan membawa manfaat. Kedua konstruksi tersebut berbeda. Informasi dalam sistem CRM lebih fokus pada informasi kontak (perusahaan, contact person), rincian komunikasi (kontak terakhir, acara), pengingat/tindak lanjut dan informasi saluran (pendapatan yang diharapkan, probabilitas). Dokumentasi kegiatan ada di latar depan.

Rencana akun lebih fokus pada konten, merupakan alat manajemen, dan melihat lebih jauh ke masa depan. Ini mencerminkan temuan analisis pelanggan, mengidentifikasi potensi yang ada pada pelanggan, mendefinisikan komunikasi, membantu persiapan janji temu dan bertujuan untuk mempersiapkan pelanggan dan kebutuhan mereka secara optimal.

Beberapa instalasi CRM juga menawarkan kemungkinan untuk menangkap informasi strategis ini, yang melampaui data kontak murni. Maka masuk akal untuk menyimpan wawasan ini dalam sistem CRM.

4.2 DIGITALISASI DALAM PENJUALAN (SALES 4.0)

Dalam sepuluh hingga 20 tahun terakhir, bidang pemasaran telah mengalami revolusi total. Dalam penjualan (B2B), sejauh ini belum ada hal serupa yang terjadi. Sebagai pengecualian, kita dapat menyebutkan penggunaan sistem CRM. Namun pergolakan nyata dalam penjualan melalui digitalisasi masih akan terjadi. Dua aspek memainkan peran sentral. Di satu sisi penggunaan data yang tersedia secara digital dan di sisi lain penggunaan alat digital. Pendekatan ini menawarkan peluang untuk menjadi lebih baik dibandingkan kompetitor dan mencapai tujuan dengan sedikit usaha.

Dengan demikian, kita akan mampu mengenali target-target yang lebih baik dan lebih menjanjikan, agar bisa mewujudkannya. Untuk itu, data digital menjadi sangat menarik karena potensinya semakin terlihat. Melalui informasi yang lebih baik, transparansi lebih tercipta, sehingga memungkinkan konsentrasi pada prospek yang lebih menjanjikan. Alat digital dapat memudahkan pekerjaan penjualan, dengan membuat informasi lebih mudah dilihat dan ditampilkan secara selektif atau tersaring.

Idenya adalah: *“Saat ini kami masih mencari petunjuk; besok kami menerima sinyal pembelian/investasi dari (calon) pelanggan.”* Pelanggan menghubungi kami, boleh dikatakan begitu. Data pintar (bukan hanya data besar) membantu kita melakukan lompatan ke masa depan. Digitalisasi dan khususnya data B2B yang tersedia secara gratis di internet akan mendefinisikan kembali tugas penjualan dan membuat potensi baru terlihat. Digitalisasi juga akan membuka peluang baru dalam penjualan. Mari kita lihat lebih dekat tiga skenario kasus penggunaan. (lihat juga: bit.ly/Vertrieb_40)

Jendela waktu yang tepat sering kali penting untuk keberhasilan penjualan (Gambar 4.1). Kebutuhan pembelian atau investasi yang lebih baik terutama dapat dikenali dari niat, waktu, dan pengambil keputusan yang teridentifikasi. Ketiga aspek ini tersedia secara gratis di berbagai sumber internet untuk proyek investasi tertentu dan karenanya sangat menarik bagi tenaga penjualan.

Kebutuhan untuk menerima sinyal investasi digital menjadi semakin relevan, karena kondisi kerangka kerja semakin berubah sehingga merugikan tenaga penjualan. Semakin sedikit pengambil keputusan (sekarang 90%) yang menanggapi panggilan dingin (Gambar 4.2). Satu-satunya cara untuk sukses adalah jembatan rujukan yang berkualitas, yang dibangun oleh kontak yang dikenal. Sekitar 84% pengambil keputusan menanggapi hal tersebut.

Kompleksitas keputusan meningkat dan dengan demikian ukuran pusat pembelian pun bertambah. Jumlah anggota yang lebih besar di pusat pembelian harus dikelola. Pelanggan menjadi lebih mandiri dan menggunakan informasi digital yang tersedia untuk mengambil keputusan sendiri. Para pengambil keputusan semakin banyak mendapatkan informasi sendiri, sebelum keputusan penting harus dibuat. Menariknya, proses ini sudah terjadi, bahkan sebelum tenaga penjualan terlibat dan dapat menggunakan pengaruhnya. Pada sekitar 60% keputusan, hal ini terjadi. Oleh karena itu, bagi tenaga penjualan, semakin penting untuk memperoleh pengetahuan awal tentang proyek investasi.



Gambar 4.2 Relevansi penjualan digital. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Konten digital dan konten di media sosial menjadi lebih penting. Sepertiga pengambil keputusan memperoleh informasi melalui media sosial dan 75% menggunakan informasi ini dalam konteks proses pengambilan keputusan.

Bagi tenaga penjualan, kini penting untuk mengatasi atau menghindari rintangan yang semakin besar ini. Mereka dapat mencapai hal ini dengan filosofi dan alat penjualan digital. Gambar 4.3 menunjukkan empat pertanyaan inti yang dapat kita jawab dengan data digital dan alat digital yang tersedia secara gratis dalam penjualan B2B. Pertanyaan pertama adalah:

Seperti apa 1000 pelanggan terbaik saya berikutnya? Saya tidak ingin terjebak dengan 10.000 kontak, tetapi hanya fokus pada calon pelanggan terbaik berikutnya. Dengan membandingkan mereka dengan pelanggan saya saat ini, saya bisa mendapatkan daftar top-down pelanggan terbaik berikutnya yang paling mirip dengan pelanggan saya saat ini dan dengan demikian memiliki peluang akuisisi terbaik.

<p>1. Pembuka pintu banyak diminati</p> <ul style="list-style-type: none"> - 90% pengambil keputusan tidak menanggapi panggilan dingin. (Calisse 2019) - Namun, 84% berbicara dengan tenaga penjualan ketika kontak dilakukan melalui kolega/ kenalan. (Minsky 2016) 	<p>2. Lebih banyak orang dipusat pembelian</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mengenali serta memahami pusat pembelian dan menjaga hubungan dengan mereka adalah hal yang penting. - Jumlah pengambil keputusan di pusat pembelian dalam skenario pembelian yang kompleks meningkat dari 5,4 pada tahun 2015 menjadi 6,8 pada tahun 2017. (Toman 2021)
<p>3. Pelanggan mandiri dan berpengetahuan luas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Saat ini, keputusan bisnis dimulai dengan riset online yang ekstensif. - CEB memperkirakan bahwa di sekitar 57% kasus, proses pengambilan keputusan hampir selesai sebelum seorang tenaga penjualan direkrut. (Davis 2018) 	<p>4. Konten digital semakin penting</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selain itu, mereka menemukan bahwa 75% pengambil keputusan dan 84% di level C cenderung menggunakan media sosial dalam proses pembelian. (Schaub 2014)

Gambar 4.1 Penjualan digital: menerima sinyal pembelian/investasi. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Pertanyaan berikut dapat berupa: “Siapa (sementara itu) yang ada di situs web saya?” Perusahaan-perusahaan yang ada di situs web saya memiliki kemungkinan lebih tinggi untuk mempunyai kebutuhan potensial. Biasanya hanya sedikit perusahaan yang menampakkan diri secara langsung di sebuah website. Anda dapat menggunakan alat data digital untuk membuat perusahaan-perusahaan ini transparan.

Selain itu, Anda juga dapat mendengar di dunia digital siapa yang memiliki kebutuhan investasi saat ini. Ini adalah informasi digital yang tersedia secara gratis yang mudah dievaluasi dan digunakan untuk tujuan penjualan. Jika saya seorang penyedia atap hijau, sangat menarik bagi saya bahwa “di luar sana” sebuah perusahaan sedang merencanakan gedung pabrik baru, taman kanak-kanak, gedung olah raga atau sejenisnya. Informasi ini tersedia secara digital dan gratis di internet dalam berbagai sumber dan dapat diakses dengan alat digital untuk digunakan secara langsung untuk tujuan penjualan.

Pertanyaan menarik terakhir adalah: “Bagaimana cara saya mendapatkan kontak yang hangat dengan pengambil keputusan yang teridentifikasi?” Terkadang alat jaringan seperti XING atau LinkedIn® membantu. Terkadang Anda mencari jembatan rujukan yang lebih jauh atau lebih baik yang tidak terlihat di alat yang disebutkan. Di sini juga, kami menggunakan jembatan hubungan yang tersedia secara gratis dalam jaringan dan bahkan memvisualisasikannya agar lebih mudah.

Semua wawasan baru ini dapat membuat hidup lebih mudah bagi tenaga penjualan B2B dan menjadikan peluang penjualannya lebih sukses. Catatan penting tentang perlindungan data harus ditambahkan. Kasus dan contohnya adalah informasi B2B dan bukan data pribadi. Data B2B dapat dipindai, diambil, dan disimpan secara otomatis tanpa memerlukan persetujuan seseorang sesuai dengan GDPR (Peraturan Perlindungan Data Umum), karena tidak ada data pribadi yang terpengaruh.



Gambar 4.3 Inovasi dalam akuisisi & penjualan dalam bisnis pelanggan korporat. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Model yang Mirip: Pelanggan Terbaik Berikutnya

Siapa yang tahu pelanggan mana yang masuk dalam 100 atau 1000 pelanggan terbaik berikutnya, bisa melakukan akuisisi dengan efek pencah sesedikit mungkin. Pelanggan suatu perusahaan biasanya memiliki kesamaan (Gambar. 4.4), karena tawaran tersebut cocok untuk mereka. Hal ini dapat mempunyai alasan yang berbeda-beda. Apa yang disebut model serupa dapat menemukan perusahaan serupa yang cocok dengan pelanggan yang sudah ada. Metode ini bukanlah hal baru. Namun, yang baru adalah Anda dapat menggunakan data B2B menarik dan tersedia gratis dari internet yang bermakna. Perusahaan-perusahaan tersebut dibandingkan berdasarkan informasi di situs web mereka. Hal ini memberikan wawasan, karena perusahaan mendeskripsikan diri mereka sendiri dan aktivitas mereka di situs web. Dengan cara ini dapat ditemukan perusahaan sejenis yang dapat menjadi pelanggan terbaik berikutnya, karena memiliki kemungkinan membeli yang lebih tinggi karena kesamaan. Hal ini terutama berlaku untuk akuisisi pelanggan baru. Untuk perbandingan data-teknis, konten tekstual dan judul digunakan, konten media sosial dicari dan bahkan parameter teknologi seperti versi server atau sistem operasi dibandingkan.

Sebelumnya, Anda dapat mengecualikan beberapa perusahaan, karena mereka bukan pelanggan yang menguntungkan, tidak kuat secara finansial, atau tidak menawarkan potensi masa depan dari perspektif penawaran. Kurangnya potensi dapat dibenarkan karena fakta bahwa mereka terikat dengan pesaing melalui kontrak jangka panjang atau karena mereka merupakan anak perusahaan atau perusahaan induk dari pelanggan yang sudah ada sehingga

sudah benar-benar hadir dalam portofolio Anda. Dengan pembersihan ini, potensi yang menjanjikan menjadi jelas.



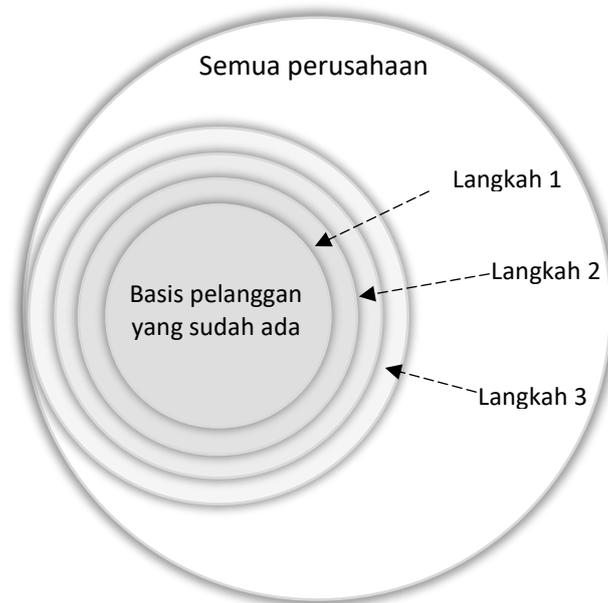
Gambar 4.4 Prinsip kesamaan dalam dunia korporat. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Seperti yang ditunjukkan Gambar 4.4, Anda melihat keseluruhan perusahaan (semua firma) yang Anda miliki sebagai pelanggan lama. Anda membandingkannya dengan semua orang lain yang belum menjadi pelanggan (non-pelanggan). Algoritme mendeteksi pola kesamaan. Kesamaan ini menyusun ruang menjadi kelompok yang berbeda.

Ada perusahaan yang sangat berbeda dari pelanggan yang ada, dan ada pula yang sangat mirip. Kita harus fokus pada yang terakhir. Sekarang seseorang dapat memilih seberapa jauh seseorang ingin menggambar lingkaran pemikirannya (Gambar. 4.5). Jika seseorang hanya ingin memiliki perusahaan yang paling mirip, lingkarannya akan menjadi kecil dan dia akan fokus pada sejumlah kecil pelanggan baru yang potensial. Jika seseorang ingin memiliki sebanyak mungkin perusahaan yang berpotensi menjadi pelanggan baru, maka ia juga akan mendapatkan banyak perusahaan yang mempunyai kemungkinan lebih kecil untuk menjadi pelanggan baru. Dianjurkan untuk memperluas cincin secara bertahap ke arah luar. Dengan cara ini, pertama-tama kita fokus pada perusahaan yang memiliki probabilitas lebih tinggi, dan dapat meningkatkan jumlahnya selangkah demi selangkah. Kemungkinannya kemudian berkurang.

Mari kita bayangkan sebuah contoh bahwa sebuah perusahaan memiliki sekitar 3500 pelanggan, yang mana perusahaan tersebut menyaring sekitar 500 perusahaan karena alasan yang dijelaskan di atas. Dengan demikian, kami mendapatkan sekitar 3000 pelanggan inti yang membentuk kesuksesan saat ini atau masa depan. Kami mengambil nama dan alamat pelanggan ini dan mentransferkannya ke sebuah daftar. Dengan menggunakan kecerdasan

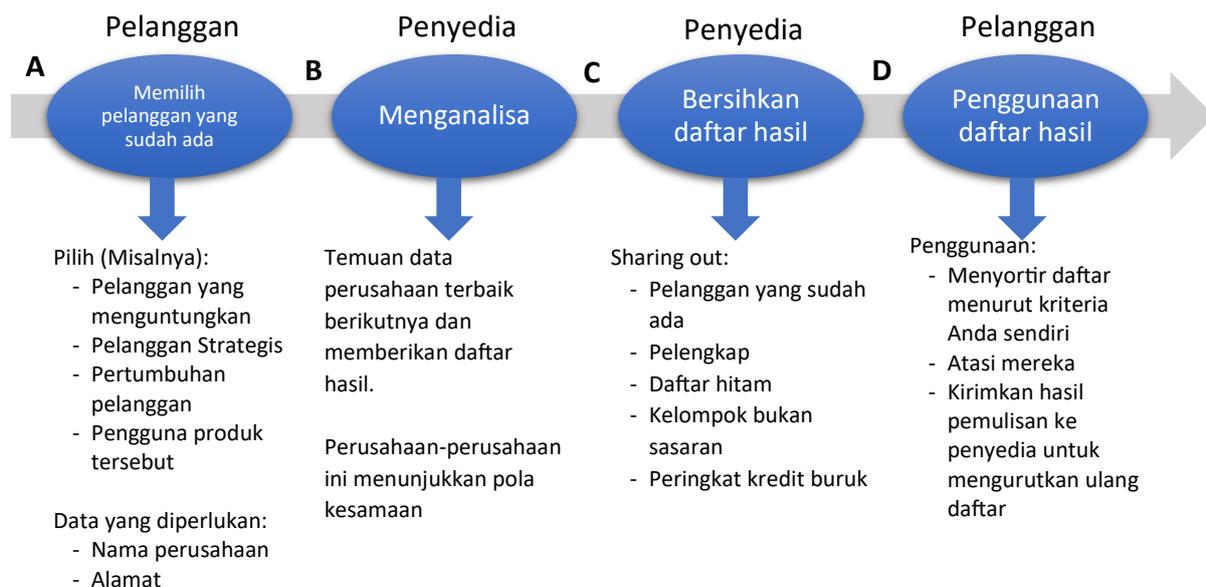
buatan, kami memperoleh daftar target perusahaan baru (Gambar. 4.6). Katakanlah kita menginginkan daftar sekitar 500 pelanggan potensial baru dan kita ingin menargetkan mereka dengan aktivitas akuisisi. Bahkan setelah akuisisi dimulai, putaran pembelajaran dapat dilakukan dengan menghapus kontak perusahaan yang gagal dan lebih fokus pada prospek yang sukses dalam algoritme.



Gambar 4.5 Perluas basis pelanggan Anda dengan akuisisi langkah demi langkah.

Tidak masuk akal

Mari kita lihat penyedia Implisense sebagai alat pertama. Ini menerapkan prinsip yang dijelaskan di atas dan membantu menemukan pendekatan akuisisi baru dengan menggunakan analisis Serupa.

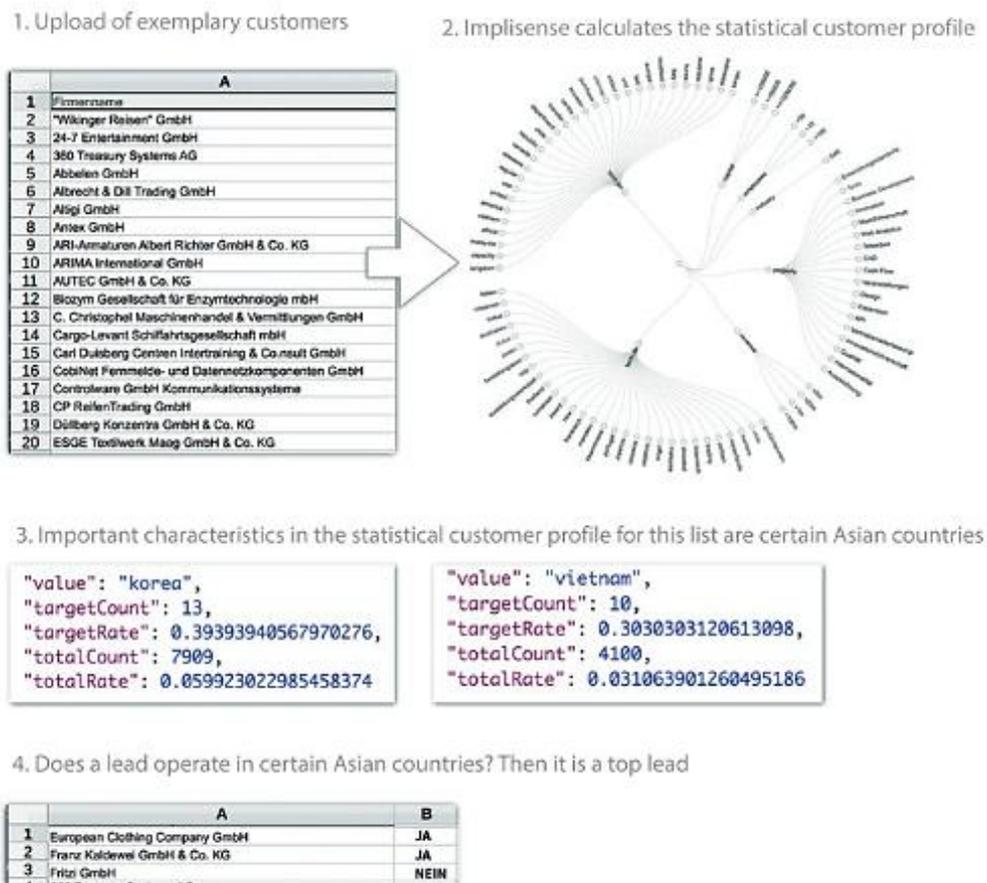


Gambar 4.6 Proses untuk mendapatkan 500 pelanggan terbaik selanjutnya. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Contoh Praktis

Contoh yang menarik adalah kasus penyedia solusi konferensi video pada Gambar 4.7. Dengan menggunakan alat Serupa, daftar pelanggan potensial dan kontak akuisisi selanjutnya dibuat, berhasil diproses, dan pelanggan baru diperoleh. Berdasarkan analisis data, ternyata keberhasilan tersebut disebabkan oleh banyaknya pelanggan lama dan juga pelanggan baru yang memiliki setidaknya satu anak perusahaan di China, yang biasanya tertera di website. Fitur ini dikenali oleh algoritma kecerdasan buatan. Logikanya, solusi konferensi video digunakan oleh perusahaan-perusahaan ini. Bagi penyedia layanan, menarik untuk mengetahui bahwa faktor ini mempunyai arti yang sangat penting. Hubungannya tidak sepenuhnya diketahui, tetapi sejauh ini tidak terlihat jelas. Oleh karena itu, aspek ini juga dapat dianggap lebih penting dalam kegiatan akuisisi selanjutnya.

Pada Gambar 4.7 kita dapat melihat pada langkah No. 1 daftar sendiri dengan pelanggan yang sudah ada. Pada langkah 2, profil pelanggan yang dihitung secara statistik dengan parameter yang dikenali akan ditampilkan. Pada langkah ketiga, ditunjukkan bahwa ciri yang signifikan adalah ciri khas negara-negara Asia. Dan pada langkah terakhir, kita dapat melihat cuplikan dari daftar target baru dengan calon pelanggan baru. Kolom B menunjukkan apakah perusahaan-perusahaan tersebut mempunyai lokasi di Asia.



Gambar 4.7 Akuisisi pelanggan baru untuk penyedia sistem konferensi video menggunakan Implicense.

skor. Gambar 4.9 menunjukkan daftar perusahaan (dari industri lain), diurutkan berdasarkan kesamaan menurun. Perusahaan yang sudah ada ditandai dengan 1 dan perusahaan baru dengan 0 di kolom ketiga. Terlihat jelas beberapa calon pelanggan baru yang menarik muncul, karena sangat mirip dengan pelanggan lama. Sekarang prinsipnya akuisisi bisa dimulai dari atas ke bawah. Tentu saja, analisis sebelumnya terhadap perusahaan dan situs web serta identifikasi sistematis terhadap kaitan yang baik sangat masuk akal. Namun, kita mempunyai daftar yang jelas mengenai perusahaan-perusahaan yang menjanjikan, dimana upaya ini lebih bermanfaat dibandingkan dengan daftar acak.

Digital Lead Generation (DLG): Mengenali Sinyal Pembelian

Bagi produsen forklift, menarik untuk mengetahui bahwa Meier GmbH sedang membangun fasilitas produksi baru, Müller AG sedang memperluas pabriknya, atau seorang arsitek telah memenangkan kontrak untuk gedung baru sebuah perusahaan. Informasi ini biasanya tersedia secara bebas di internet. Perusahaan mempublikasikan informasi tersebut di situs web mereka, di media lokal, melalui PR online, di media sosial, dan sebagainya. Bagi produsen forklift, informasi seperti itu sangat berharga, karena wawasan tentang kebutuhan aktual yang ada dan waktunya sangat penting untuk keberhasilan penjualan. Contoh ini menunjukkan bagaimana pelanggan baru dapat diperoleh dengan menggunakan perolehan prospek digital. Bagi tenaga penjualan, kaitan seperti itu sangat berharga dan merupakan dorongan untuk menjadi aktif, karena kebutuhan nyata telah diketahui. Ini berlaku untuk pelanggan baru dan lama.

UID	URL	Pelanggan yang sudah ada (1=ya, 0=tidak)	Peringkat implementasi	Skor
UID_242358	buerkert.de	1		20.265
UID_981267	lewa.de	0	1	20.169
UID_1309111	rct-online.de	1		18.362
UID_1057786	mehner-gmbh.de	0	2	16.441
UID_771173	hy-lok.de	0	3	15.339
UID_1652623	vega.com	0	4	15.083
UID_17123237	www.vega.com/de-de/home_de	0	5	15.083
UID_17747240	www.mt.com/de	0	6	14.558
UID_1109573	mt.com	0	7	14.530
UID_2753586	best4automation.com	0	8	13.851
UID_1331006	rembe.de	1		13.669
UID_17781670	Flexim.com.de	1		13.651
UID_3019251	www.chemietechnik.de	0	9	13.375
UID_730251	hnp-mikrosysteme.de	0	10	13.263
UID_1691000	warex-valve.com	1		13.186
UID_13878317	schmachtl.at	0	11	12.839
UID_1224189	pflitsch.de	1		12.839
UID_909266	knf.de	1		12.712
UID_403467	ebbecke-verfahrenstechnik.de	1		12.200

UID_1733446	wmftg.de	0	12	12.128
UID_721551	hielscher.com	0	13	12.098
UID_291893	coleparmer.com	0	14	11.598
UID_1381759	samson.de	0	15	11.254
UID_185595	www.bibus.de	0	16	10.908
UID_911035	kobold.com	0	17	10.764
UID_534036	flottweg.com	0	18	10.668
UID_17120762	www.gea.com/de	0	19	10.514
UID_468127	exmar.de	0	20	10.440

Gambar 4.9 Daftar penilaian perusahaan sejenis menurut analisis B2B Smart Data. Dengan izin dari © B2B Smart Data GmbH 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Pembuatan prospek digital dapat dilakukan berdasarkan industri, wilayah geografis atau bahkan ukuran perusahaan dan ditugaskan kepada tenaga penjualan yang tepat, sehingga hasilnya dapat diintegrasikan ke dalam proses penjualan yang ada. Hal ini lebih mudah disesuaikan dengan proses penjualan yang ada dan dapat mewakili peralihan prospek yang berguna secara otomatis.

Gemabot

Misalnya, penyedia Echobot dan alat Echobot CONNECT memainkan peran penting dalam menghasilkan prospek digital. Echobot CONNECT adalah perangkat lunak intelijen penjualan yang menelusuri sumber yang tersedia untuk umum dan mengklasifikasikan informasi yang terkandung di dalamnya tentang perusahaan menjadi sinyal pembelian. Ini berarti seseorang dapat dengan mudah memfilter database perusahaan Echobot berdasarkan sinyal pembelian tertentu. Hasilnya, diperoleh semua perusahaan yang telah memicu sinyal yang dipilih termasuk sumber terkait. Kecerdasan alat ini dapat membuat acara bisnis perusahaan terlihat.

Sinyalnya bisa berupa petunjuk positif dan negatif. Dalam skenario penjualan (Gambar 4.10), yang menarik adalah sinyal positifnya. Ini bisa berupa start-up, inisiatif, inovasi, ekspansi, dan sebagainya. Siapa pun yang aktif di sektor keuangan dan kredit dan harus menilai risiko lebih tertarik pada sinyal negatif. Hal ini termasuk, misalnya, pergantian personel, penutupan, target yang terlewat, perselisihan atau masalah.

 PENJUALAN	 SISTEM PERINGATAN DINI
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Fondasi baru ❖ Perubahan manajemen ❖ Pendanaan ❖ Ekspansi (luar negeri) ❖ Inovasi produk ❖ Aplikasi paten ❖ Akuisisi/Pengambilalihan 	<ul style="list-style-type: none"> ● Perubahan manajemen ● Litigasi ● Tabungan ● Harapan tidak terjawab ● Pemecatan ● Penutupan pabrik ● Memukul

<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kemitraan/Kerjasama ❖ Pelanggan/pesanan baru ❖ Temun penelitian ❖ Ekspetasi terlampaui ❖ Pembelian real estat ❖ Bangunan baru/penambahan/perluasan ❖ Perluasan tim/perekrutan baru ❖ Iklan pekerjaan ❖ Tender 	<ul style="list-style-type: none"> • Masalah pengiriman • Keluhan pelanggan • Paten kompetisi • Kesulitan pembayaran • Jatuhnya harga • Skandal/penarikan Kembali • Kebangkrutan
---	---

Gambar 4.10 Contoh sinyal ekonomi yang relevan dengan bisnis. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Contoh Praktis

Mari kita lihat lagi produsen forklift yang tertarik dengan informasi awal mengenai objek investasi seperti ruang produksi baru atau pabrik manufaktur. Informasi ini dapat dikomunikasikan oleh kontraktor konstruksi itu sendiri atau juga oleh arsitek, jika mereka telah memenangkan tender yang signifikan dan melaporkannya secara resmi.

Bagi penyedia layanan personalia (Gambar 4.11), kasus yang menarik adalah ketika sebuah perusahaan sedang mencari staf. Hal ini mudah dikenali dengan penambahan “m/f/d” atau “m/f/x” atau sejenisnya. Terutama jika pemindaian data otomatis memberi tahu Anda bahwa permintaan tersebut sudah lebih dari tiga bulan, mungkin sekarang saatnya untuk melibatkan penyedia layanan personalia sekarang, karena iklan Anda sendiri mungkin tidak cukup.

Pemberi	Produsen forklift	Penyedia Layanan Personalia	Agen Pemasaran Online
Target hadirin	Perusahaan yang membutuhkan barang modal	Perusahaan yang sedang mencari karyawan baru	Perusahaan mencari pelanggan baru
Sinyal pembelian dari pelanggan	Perusahaan itu <ul style="list-style-type: none"> • Perluasan produksi anda • Membangun pabrik baru • Cabang baru sedang dibangun oleh arsitek • Siapa yang memenangkan tender Gedung baru suatu perusahaan 	Perusahaan yang telah memasang lowongan pekerjaan secara online selama lebih dari tiga bulan (dan tampaknya tidak dapat menemukan kandidat)	Perusahaan itu <ul style="list-style-type: none"> • Ingin pergi ke pameran dagang dan berpameran di sana • Memiliki produksi/penawaran baru • Siapkan unit baru
Kriteria pencarian	Istilah pencarian yang menjelaskan kasus penggunaan “ekspansi” di atas	Iklan lowongan kerja dapat dikenali dengan modul teks *(m/f/d)*	Pengumuman pameran dagang sering kali dapat ditemukan di situs web perusahaan sebelum direktori peserta pameran dipublikasikan secara resmi

Gambar 4.11 Sinyal investasi 1/2. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Sebuah agen internet secara khusus mencari perusahaan yang ingin menghadiri pameran dagang dalam enam bulan ke depan dan mengumumkannya di situs web mereka. Di antara perusahaan-perusahaan yang sukses adalah beberapa perusahaan yang membutuhkan kehadiran internet baru untuk pameran perdagangan ini. Dengan kesempatan yang tepat waktu dan relevan ini, agensi dapat memenangkan beberapa pelanggan dan pesanan baru.

Contoh Praktis

Rumah sistem TI (Gambar. 4.12) tertarik pada pertumbuhan dan perluasan perusahaan. Perusahaan-perusahaan ini biasanya membutuhkan lebih banyak layanan TI. Oleh karena itu, sinyal-sinyal yang menunjukkan lokasi atau cabang baru atau kapan akuisisi pelanggan baru atau pembentukan tim baru dikomunikasikan menjadi menarik. Berdasarkan kaitan penting ini, permintaan dikenali dan pelanggan baru diperoleh.

Penyedia penghijauan atap tertarik untuk memperoleh pengetahuan awal tentang investasi baru dan proyek konstruksi. Khususnya di sektor publik, informasi ini mudah diperoleh karena keputusan-keputusan tersebut dikomunikasikan sejak dini. Ini tentang pembangunan gedung olah raga, pusat penitipan anak atau bangunan besar lainnya. Informasi ini tersedia secara bebas dan gratis di internet. Hal ini dapat dipindai dan ditugaskan secara teknis dan otomatis melalui siaran pers, artikel surat kabar atau web, pengumuman dari pemerintah atau para pihak. Alat analisis menyusun dan mengurutkan informasi ini. Dengan memilih berdasarkan wilayah, jenis atau klien (publik ya/tidak), sinyal investasi ini dapat diteruskan ke tenaga penjualan yang tepat, yang mengurusnya dan melakukan kontak.

Pemberi	Rumah system IT	Pemasok atap hijau	Penyedia perangkat lunak konferensi video
Target pemirsa	perusahaan yang membutuhkan IT (HW,SW,Service)	perusahaan merencanakan Gedung baru atau renovasi	Perusahaan yang menggunakan produk/jasa pesaing
Sinyal pembelian dari pelanggan	Perusahaan itu <ul style="list-style-type: none"> • Perluasan lokasi anda • Mendirikan cabang baru • Pergi ke negara baru • Pekerjaan tim baru atau siapkan satuan baru 	Perusahaan itu <ul style="list-style-type: none"> • Membangun atau merenovasi Gedung perkantoran baru • Mendirikan cabang baru arsitek • Siapa yang memenangkan tender Gedung baru 	Perusahaan itu <ul style="list-style-type: none"> • Mengomunikasikan produk kompetitif (berkinerja buruk) disitus web untuk menyediakan pelanggan akhir dengan kesempatan dialog video
Kriteria pencarian	Istilah pencarian yang menjelaskan kasus penggunaan "ekspansi" di atas	Istilah penelusuran yang mencakup konstruksi atau renovasi baru	Pesaing dapat diidentifikasi berdasarkan istilah pencarian di situs web

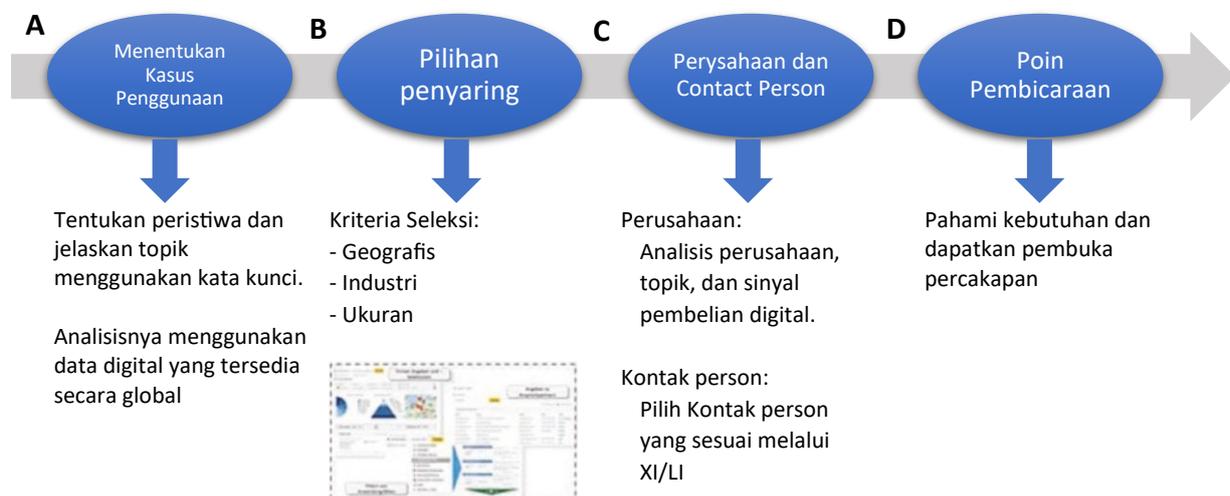
Gambar 4.12 Sinyal investasi 2/2. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Penyedia software konferensi video secara khusus mencari perusahaan yang menggunakan solusi dari pesaing tertentu. Informasi ini sebagian dikomunikasikan secara

terbuka di situs web. Dibandingkan dengan pesaing-pesaing ini, ada beberapa keuntungan penting, karena perusahaan-perusahaan ini telah mempunyai pengalaman dengan konferensi video dan tidak harus yakin akan kebutuhannya, namun hanya akan solusi yang lebih baik. Dengan demikian, seseorang dapat secara khusus menangani perusahaan-perusahaan ini dan memenangkan pelanggan baru

Seperti yang ditunjukkan Gambar 4.13, kasus penggunaan atau skenario aplikasi ditentukan pada langkah pertama. Berdasarkan hal ini, kriteria pemilihan dan kata kunci dapat diturunkan dan dimasukkan ke dalam filter. Untuk lebih fokus, kriteria seleksi tambahan dapat dimasukkan ke dalam pemindaian untuk berkonsentrasi pada wilayah, industri, atau ukuran perusahaan tertentu. Daftar perusahaan dilengkapi dengan kontak yang sesuai, yang dapat ditemukan di XING atau LinkedIn® untuk perusahaan tersebut. Dalam beberapa kasus, detail kontak seperti alamat email atau nomor telepon ditambahkan, sehingga menyederhanakan pendekatannya. Informasi yang dianalisis secara resmi dapat digunakan sebagai pengait.

Sekarang terdapat antarmuka dan API (Application Programming Interface) yang memungkinkan data ditransfer secara otomatis dan semi-otomatis langsung ke sistem CRM. Misalnya, Anda tidak lagi harus memasukkan rincian kontak pengambil keputusan, tetapi cukup mentransfernya. Hal ini membuat pekerjaan tenaga penjualan lebih mudah dan meningkatkan penerimaan alat digital ini. Mereka memberi tenaga penjualan lebih banyak waktu untuk tugas sebenarnya: memahami pelanggan dengan lebih baik. Dengan menghubungkan, menghubungkan dan mengintegrasikan sistem digital, efisiensi meningkat.



Gambar 4.13 Prosedur dan langkah-langkah proses. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Memahami Pengunjung Website: Mengidentifikasi Kebutuhan dan Kerangka Waktu

Analisis menunjukkan bahwa sekitar 97% pengunjung situs web tetap tidak dikenali. Alat yang cerdas dan berbasis data memungkinkan perusahaan mengidentifikasi pengunjung. Ada alat digital dan layanan data yang dapat memberikan wawasan ini bagi perusahaan B2B

dengan ukuran tertentu. Alamat dial-in IP perusahaan dicocokkan dengan data sebenarnya seperti nama perusahaan, alamat, dan situs web di database perusahaan. Bagi penyedia, sering kali penting untuk mengetahui keberadaan perusahaan di situs webnya, area mana yang dilihat, seberapa sering dan berapa lama kunjungan dilakukan. Tentu saja ada kebutuhan khusus. Jika Anda bisa menentukan atau memperkirakan contact person perusahaan ini, ini adalah pengait konkrit bagi seorang salesperson untuk aktif. Hal ini berlaku untuk pelanggan baru dan lama.

Anda dapat menampilkan hasil analisis ini, misalnya, sebagai laporan harian atau diberitahukan segera melalui email. Dalam kasus pertama, laporan disampaikan, misalnya, ke manajer penjualan atau asisten penjualan, yang kemudian meneruskan informasi ini ke staf penjualan yang tepat. Untuk pelanggan yang sudah ada, sudah jelas tenaga penjual mana yang ditugaskan. Untuk pelanggan baru, ada aturan mengenai tenaga penjualan mana yang harus bertanggung jawab memproses kontak baru.

Contoh Praktis

Sebuah perusahaan teknik mesin terus memantau aktivitas dan pengunjung di situsnya selama bertahun-tahun. Secara khusus, ini memperhatikan subhalaman dan produk mana yang dikunjungi satu per satu. Tenaga penjualan yang bertanggung jawab biasanya menghubungi perusahaan terkait melalui telepon. Ia kemudian memaparkan jenis mesin tertentu yang menjadi fokus saat mengunjungi website. Pemenuhan kebutuhan secara langsung ini mengarah pada penjualan rutin mesin-mesin yang harganya mencapai enam digit. Sebaliknya, biaya versi LeadingReports berjumlah sekitar 200 € per bulan. Oleh karena itu, ROI (laba atas investasi) yang dicapai sangat besar. Perusahaan teknik mesin mengamati pelanggannya di subfolder terpisah di backend LeadingReports dan dapat memperoleh poin penjualan tambahan jika ada permintaan baru, misalnya untuk suku cadang. Untuk konteks ini, penting untuk dipahami, dibandingkan dengan industri tertentu lainnya, bahwa diperlukan lebih banyak waktu untuk siklus pengadaan di industri teknik mesin. Oleh karena itu, dengan mengamati, menganalisis, menghubungi, menindaklanjuti, dan sebagainya, situasi yang baik dapat diciptakan untuk secara terus menerus dan secara signifikan meningkatkan kemungkinan pelanggan akan memilihnya. Ada industri lain yang bergerak cepat dan hal ini lebih sulit dilakukan.

Contoh Praktis

Pelanggan di sektor layanan ERP diposisikan di tengah-tengah bisnis B2B klasik dan juga berhasil menggunakan LeadingReports selama beberapa tahun. Tenaga penjualan bekerja secara langsung dengan backend LeadingReports, yang mendorong kunjungan terkini sepanjang hari. Penyedia layanan bereaksi langsung terhadap penelitian calon pelanggan baru dan menangani perusahaan yang sesuai dan menarik secara spesifik. Dalam pendekatan ini, fokus utamanya adalah pada kebutuhan dan bukan pada pengakuan. Kalimat seperti: "Kami telah melihat Anda mengunjungi situs web kami" tidak digunakan. Kunjungan dan perusahaan dianalisis lebih dekat. Penting untuk memahami apa yang dilakukan perusahaan dan spektrum kebutuhannya. Ini memerlukan waktu persiapan. Kemudian, usulan konkrit dikomunikasikan saat menghubungi. Pendekatan ini telah terbukti baik dalam praktiknya.

Contoh Praktis

Kasus menarik dari industri peralatan mesin adalah dealer mesin penggilingan CNC besar dalam kisaran enam digit atau lebih. Alat laporan prospek melaporkan kunjungan pelanggan yang ada di situs web. Informasi tersebut diteruskan ke tenaga penjualan yang bertanggung jawab. Dia terkejut karena dia tidak mengetahui kebutuhan saat ini. Sebuah panggilan singkat memperjelas situasinya, karena pelanggan saat ini sedang mengikuti tender saat ini dan mendapatkan informasi tentang penyedia yang mungkin. Dengan cara ini, tenaga penjualan dapat memasuki proses lebih awal dan menyampaikan informasi yang diinginkan secara pribadi.

Contoh Praktis

Contoh lainnya adalah agensi yang menawarkan aplikasi. Mereka memperhatikan bahwa cabang perusahaan global hiburan dan elektronik seluler di Jerman ada di situs web mereka sendiri. Secara khusus, pengguna melihat area pengembangan aplikasi lebih dekat dan untuk jangka waktu yang lebih lama. Dapat diketahui juga bahwa hal ini terjadi dalam beberapa hari dan oleh karena itu tidak mungkin merupakan serangan acak yang sporadis tanpa adanya kesengajaan. Melalui XING dan LinkedIn® mereka dengan cepat menemukan kemungkinan penghubung dalam pemasaran yang bertanggung jawab atas tugas-tugas digital dan menghubungi mereka. Kaitannya bukanlah “Anda berada di situs web kami”, tetapi “Kami adalah agensi yang juga mengembangkan dan menawarkan aplikasi, bukankah itu cocok untuk Anda?”. Faktanya, percakapan dan bahkan kesepakatan pun terjadi.

Laporan Terkemuka

Kami ingin melihat lebih dekat alat nyata dari praktik. Angka-angka tersebut berisi data demo untuk alasan perlindungan data, namun prinsipnya dapat dijelaskan dengan sangat baik.

Kunjungan perusahaan di situs webnya terus dilacak dan dicatat. Tampilan ikhtisar membuat daftar pengunjung sederhana (Gambar. 4.14), yang dikelompokkan berdasarkan perusahaan dan diurutkan berdasarkan urutan kronologis. Dengan cara ini, seseorang dapat melihat perusahaan mana yang mengunjungi situs webnya, pada hari apa, jam berapa, dengan berapa banyak kunjungan dan berapa halaman. Tentu saja terdapat informasi lebih lanjut dalam ikhtisar seperti industri, negara, kota, kode pos, jumlah karyawan, pendapatan, dan sumber bagaimana mereka datang ke situs web. Untuk yang terakhir, ada opsi seperti entri langsung URL, pencarian Google, tanda pentalan lainnya (seperti direktori) dan sebagainya.

Dengan mengklik sebuah perusahaan, seseorang dapat menampilkan tampilan detailnya (Gambar. 4.15). Di sana seseorang juga menerima informasi penting, misalnya subhalaman mana di situs web yang dikunjungi. Seperti dapat dilihat pada Gambar 4.15, produk A dan D dilihat lebih lama dibandingkan dengan produk B. Informasi ini sangat membantu, karena seseorang dapat menyapa pelanggan pada penawaran A dan D.

Namun dalam praktiknya, disarankan untuk tidak memberi tahu orang yang dihubungi secara langsung bahwa seseorang telah melihat kunjungan situs webnya. Khususnya di Jerman, keterusterangan ini tidak begitu populer. Namun pernyataan bahwa setelah diteliti

produk A, di industri atau berdasarkan pengalaman dengan perusahaan lain juga produk D bisa jadi menarik, cocok untuk digunakan sehari-hari dan sudah terbukti. Tanpa menebak-nebak atau bersusah payah menguji hipotesis secara berurutan, seseorang langsung langsung ke inti permasalahan dan topik yang relevan. Hal ini menghemat waktu kedua belah pihak, dan kita dapat dengan cepat mengetahui apakah ada minat yang nyata dan apakah ini merupakan petunjuk yang harus ditindaklanjuti.

Selain itu, kita mempunyai kemungkinan untuk menggunakan filter (Gambar. 4.16) untuk memilih perusahaan yang sesuai. Ini termasuk negara bagian federal, wilayah kode pos, kota, industri, kelas ukuran karyawan atau turnover dan jumlah minimum kunjungan atau tampilan halaman. Opsi pemilihan ini membantu menugaskan berbagai kasus kepada tenaga penjualan yang tepat. Hal ini dapat terjadi sekali sehari atau ketika suatu peristiwa terjadi, informasi langsung dapat dikirimkan ke tenaga penjualan yang ditugaskan. Dengan cara ini, wawasan analisis diintegrasikan langsung ke dalam proses penjualan dan diselaraskan dengan struktur organisasi. Mengenai keakuratan data, perlu dicatat bahwa di Jerman hingga 45% kunjungan perusahaan dapat diidentifikasi. (Laporan Terkemuka, n.d.)

Anzahl Besuche	USt	Datum	Unternehmen	Beschreibung	Besuche	Seiten	Zeit	Ort	PLZ	Stadt	Mitarbeiter	Umsatz	Grafik
1.041	19.02.2023 13:00	HUBER GROUP	Handlung von Kolbenringgruppen und Kurbelgehäusen für Bus- und Schulbusmotoren	3	4	08:00	Regen	85376	Regen	2000	30.00000	Graph	
1.000	19.02.2023 11:00	Kaufhaus Bank International AG	Kaufhäuser (ohne Spezialmaschinenbau)	1	3	10:00	Wies	8285	Aur-Badach P	2000	300	Graph	
0.890	19.02.2023 11:00	AMZB Group	Handlung von Bus- und Schulbusmotoren	1	3	08:00	Schindhamer	86329	Reichels 1	1000-1999	30.00000	Graph	
1.213	19.02.2023 09:00	BRABAG AG	Bus- und Straßen- und Schienenfahrzeuge	1	4	10:00	Süder an der Düne	4820	Öhringenstraße 27	2000	300	Graph	
0.790	19.02.2023 17:00	Barmenia Deutsche GmbH	Großhandel mit Geräten der Großhandelsbranche	2	3	08:00	Schulhaus	42624	Aur-Kirchweg Weg 8	30-999	N/A	Graph	
0.720	19.02.2023 13:00	AMZB Logistik	Handlung von Antriebsmotoren und Peripheriekomponenten	1	7	08:00	Ingelshausen	85342	Aur-Großweg Str. 1	2000	300	Graph	
0.879	19.02.2023 10:00	Vahle Group		1	3	10:00	Öhringen					Graph	
1.070	19.02.2023 10:00	Selle Bank	Kaufhäuser (ohne Spezialmaschinenbau)	1	7	10:00	Wies	85312	Großen 27	2000	300	Graph	
1.090	19.02.2023 13:00	CaratLife Schwingungsgeräte AG	Handlung von Schwingungsgeräten, Steuerungseinheiten, Messinstrumenten	1	7	08:00	Berlin	83342	Bräuner Allee 4	2000	300	Graph	
1.090	19.02.2023 11:00	Robert Bosch GmbH	Handlung elektrischer und elektronischer Antriebskomponenten für Kraftfahrzeuge	2	4	08:00	Geislingen	73629	Robert-Bosch-Platz 1	2000	300	Graph	
0.870	19.02.2023 10:00	Hilf Equipment Deutschland GmbH	Handlung von Bus- und Schulbusmotoren	1	3	08:00	Arnsdorf	34304	Willy-Braun-Str. 44	30-99	30.00000	Graph	

Gambar 4.14 Laporan Terkemuka dengan data demo (ikhtisar kunjungan perusahaan). Atas perkenan © Leading- gReports GmbH 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Detailansicht Zugriffsmuster 8/4

Continental AG

Datum	09.02.2021 16:00	URL	1.000
Adresse	Vahrenwälder Str. 9 30165 Hannover	Besuche	2
Telefon	0511 93801	Seiten	5
Fax	0511 93881770	Aufkunft	Hannover
Webseite	continental.com	Quelle	Google AdWords
Branche	Herstellung von spritzgen Gummiteilen • Herstellung und Fundamentierung von Zerspanen	Unternehmensprofil	XPAG Infocenter Google
Handelsregister	–	Umsatz	€ > 500 Mio
Muttergesellschaft	–	Mitarbeiter	500.999

Seitenverlauf

Nr.	Zeit	Titel	URL
1	23 s	Startseite	/ LeadingReports /
2	17 s	Produkte	/de/produkte.html
3	41 s	Produkt A	/de/produkt-a.html
4	12 s	Produkt C	/de/produkt-c.html
5	35 s	Produkt D	/de/produkt-d.html
Σ	2 min, 8 s	0	26 s

Notizen

Notiz schreiben...

[Aus allen Übersichten entfernen](#)
[Link kopieren](#)
[Export](#)
[Verschieben nach](#)

[Schließen](#)

Gambar 4.15 Laporan Terkemuka dengan data demo (tampilan detail suatu perusahaan). Atas perkenan © Leading- gReports GmbH 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

LEADINGREPORTS

Filter erstellen

FilterName:

Land:

Bundesländer:

Postleitzahlen: PLZ Bereich suchen

Orte:

Branche:

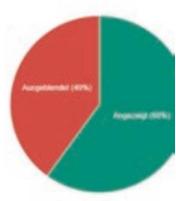
Mitarbeiter von:

Umsatz von:

Quellen:

Besucher in den letzten 4 Wochen

Besucher in den letzten 4 Wochen
Mit aktivem Filter: 22
Ohne aktiven Filter: 22



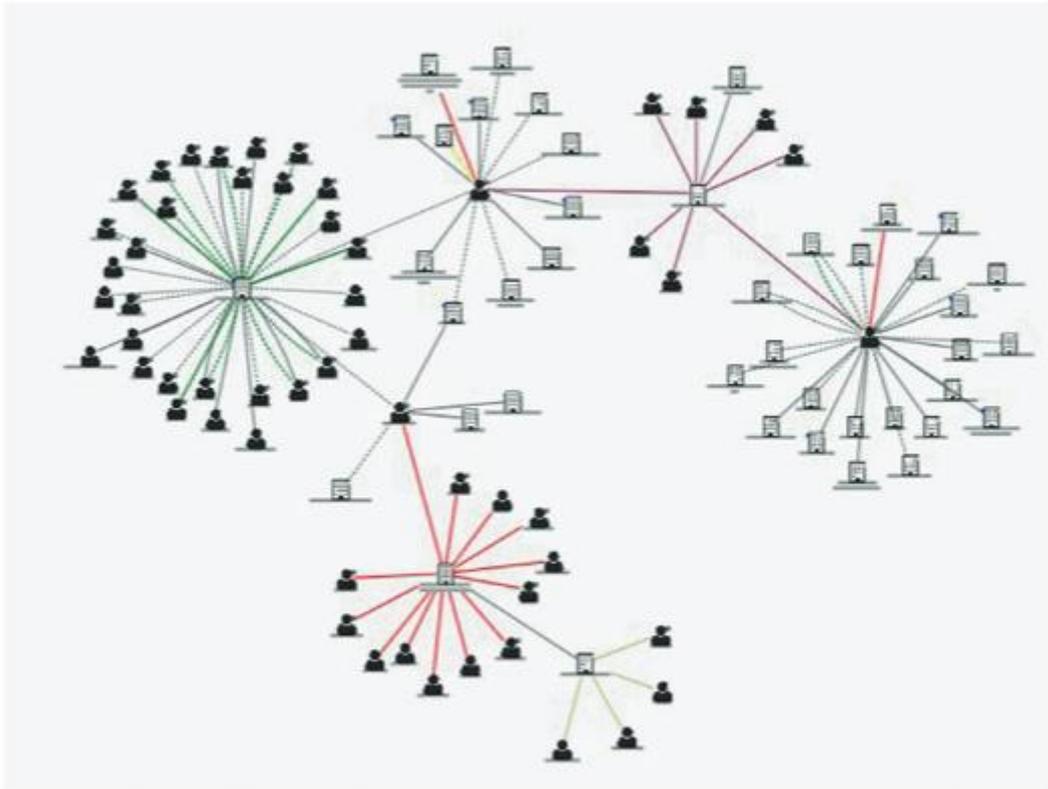
Gambar 4.16 Laporan Terkemuka dengan data demo (fungsi filter). Dengan izin dari © Leading- gReports GmbH 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Mengenali dan Memvisualisasikan Jembatan Rujukan

Jika kita sudah mengenali perusahaan dengan permintaan saat ini dan juga mengidentifikasi (kemungkinan) pengambil keputusan, muncul pertanyaan bagaimana pendekatan tersebut harus dilakukan. Seperti yang kita ketahui dari penelitian, jembatan rujukan jauh lebih berhasil daripada kontak dingin. Untuk itu, hubungan antar manusia sangatlah penting. Kami mengetahui hal serupa dari jaringan seperti XING dan LinkedIn®. Namun selain itu, digunakan sumber-sumber penting lainnya yang mengungkapkan hal-hal menarik. Penting untuk diketahui bahwa ini adalah sumber publik dan digital. Hal istimewanya adalah kontak sumber-sumber ini terhubung dan divisualisasikan. Hal ini membuat wawasan berharga tentang hubungan pribadi terlihat. Data pribadi publik mencakup, misalnya, daftar komersial (direktur pengelola, penandatanganan yang berwenang, dewan pengawas), informasi kamar dagang (orang yang berkomitmen), informasi asosiasi, orang-orang terkemuka di klub atau organisasi sosial (misalnya mandat dewan di Rotary, Lions atau asosiasi perdagangan), komite politik dan contoh lainnya. Hanya informasi yang melayani kepentingan publik dan dapat diakses publik (situs web, halaman media sosial) yang dikumpulkan. Tautan ini dilakukan dengan cukup andal berdasarkan nama depan dan belakang, kota, dan mungkin tanggal lahir. Melalui koneksi seperti itu, seorang tenaga penjualan mengetahui bahwa orang-orang saling mengenal dan dapat mencoba mendapatkan rujukan melalui hubungan tersebut. Koneksi saat ini dan masa lalu dapat diperiksa. Kalaupun orang-orang duduk di dewan pengawas yang sama, misalnya tiga tahun lalu, mereka pasti masih kenal dan bahkan mungkin akrab sampai sekarang.

Contoh Praktis

Misalnya, seseorang mengetahui (Gambar 4.17) bahwa menteri dalam negeri terhubung dengan CEO sebuah perusahaan konsultan melalui pertemuan puncak TI kelompok kerja, yang pada gilirannya terhubung dengan pengusaha lokal dan direktur pelaksana melalui seorang rekan yang juga terlibat. di kamar dagang daerah melalui fungsi kepresidenan. Hal yang menarik adalah bahwa koneksi ini dapat dengan mudah divisualisasikan dengan penelusuran terus menerus hanya dengan menekan satu tombol. Dengan demikian seseorang mengetahui siapa yang terhubung dengan siapa, mengapa dan tentang apa. Hal ini dapat membuat jembatan rujukan terlihat dapat dilewati. Semua sumber data ini bersifat publik. Mereka hanya dihubungkan dan divisualisasikan dengan alat digital. ◀



**Gambar 4.17 Membuat hubungan antar jaringan yang berbeda terlihat (jembatan rujukan).
Dengan izin dari © Palturai GmbH 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang**

Contoh Praktis

Dalam organisasi akun utama produsen forklift, pertanyaan yang muncul adalah bagaimana perusahaan tertentu sebagai pelanggan potensial dapat dimenangkan, namun juga bagaimana pelanggan yang sudah ada dapat dikembangkan dengan lebih baik. Untuk ini, hubungan papan sendiri dengan papan di sisi target diperiksa lebih dekat, untuk menemukan jembatan rujukan langsung. Anggota dewan ini langsung dihubungi dengan informasi tentang kontak target yang diinginkan. Dieksplorasi bersama seberapa baik kontak tersebut dan apakah anggota dewan dapat secara khusus membantu akuisisi target pelanggan ini. Dengan cara ini, koneksi baru ditemukan dan digunakan serta kontak baru untuk manajemen akun utama dibuat.

Contoh Praktis

Departemen kredit sebuah bank bertanya pada dirinya sendiri pertanyaan tentang pelanggan bisnis baru mana yang harus diperolehnya. Namun, mereka juga mempertimbangkan pelanggan mana yang ingin mereka miliki karena alasan solvabilitas. Ditemukan korelasi yang menarik: Dari analisis terlihat bahwa perusahaan-perusahaan dan terutama pemilik yang berhubungan dengan beberapa perusahaan lain yang bangkrut atau mengalami kesulitan pembayaran juga terkait langsung dengan perusahaan lain dan pemilik yang memiliki perusahaan tersebut. indikator yang sama. Ini adalah pola efek bertetangga, yang mengatakan bahwa “burung yang mempunyai bulu yang sama berkumpul bersama”. Indikator-indikator penting ini sangat menentukan untuk menghindari dan tidak mengakuisisi

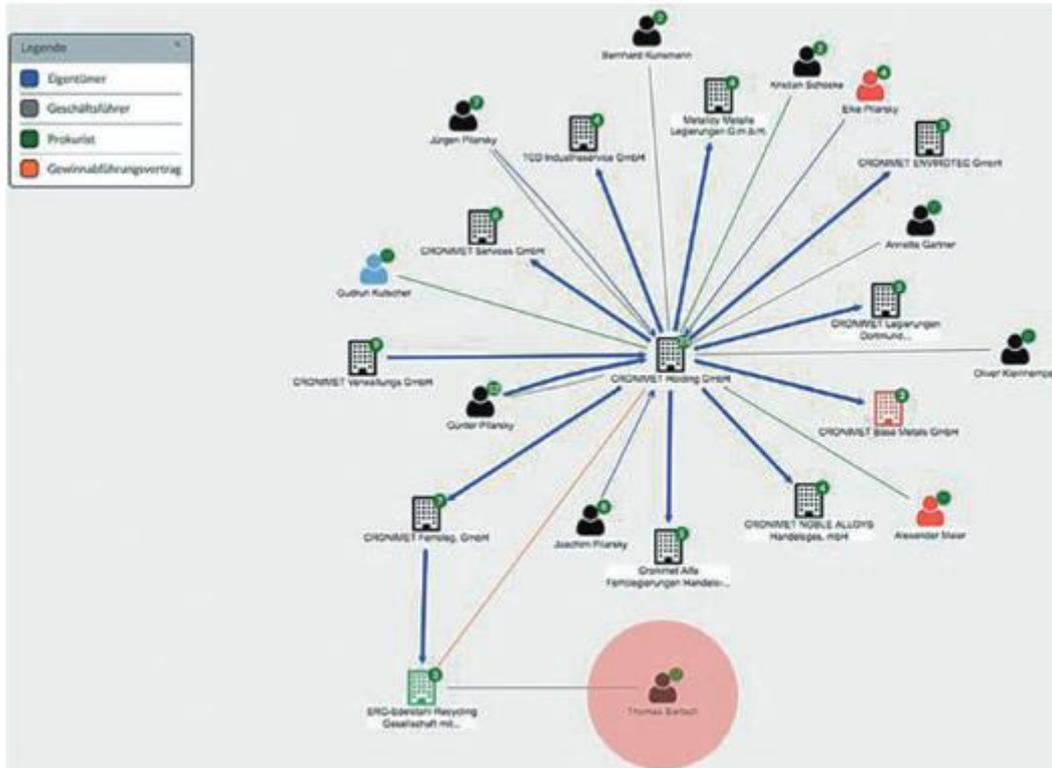
perusahaan-perusahaan tersebut. Oleh karena itu, sistem peringatan dini dengan faktor lain ditemukan dan digunakan dalam prosesnya sendiri.

Alat digitalisasi dalam penjualan membantu staf penjualan dalam aktivitas akuisisi untuk menjawab pertanyaan tentang target akuisisi mana yang harus difokuskan. Hal ini memungkinkan fokus yang lebih baik pada tempat yang diharapkan dapat menghasilkan potensi terbaik dengan upaya paling sedikit, dan memfasilitasi pekerjaan. Untuk aktivitas pelanggan yang ada, alat ini membantu mengidentifikasi pelanggan mana yang saat ini memiliki kebutuhan dan kapan waktu yang tepat untuk mengintensifkan dialog. Hal ini berlaku baik untuk kunjungan situs web sendiri maupun pengenalan sinyal investasi digital. Selain itu, alat ini menjelaskan di mana jembatan rujukan muncul yang dapat digunakan secara praktis untuk mempermudah tugas. Di satu sisi, terdapat petunjuk mengenai perusahaan dan kontak mana yang harus diselaraskan dengan cara dan alasannya. Di sisi lain, wawasan lebih lanjut dapat diperoleh untuk mengisi analisis perjalanan akun di masing-masing langkah dan untuk lebih memahami pelanggan. Khusus untuk observasi persaingan, kita dapat menghasilkan informasi penting dengan melihat lingkungan di mana pelanggan dan masing-masing anggota pusat pembelian berada. Alat teladannya adalah Palturai dan PROMISE oleh Axon Insight.

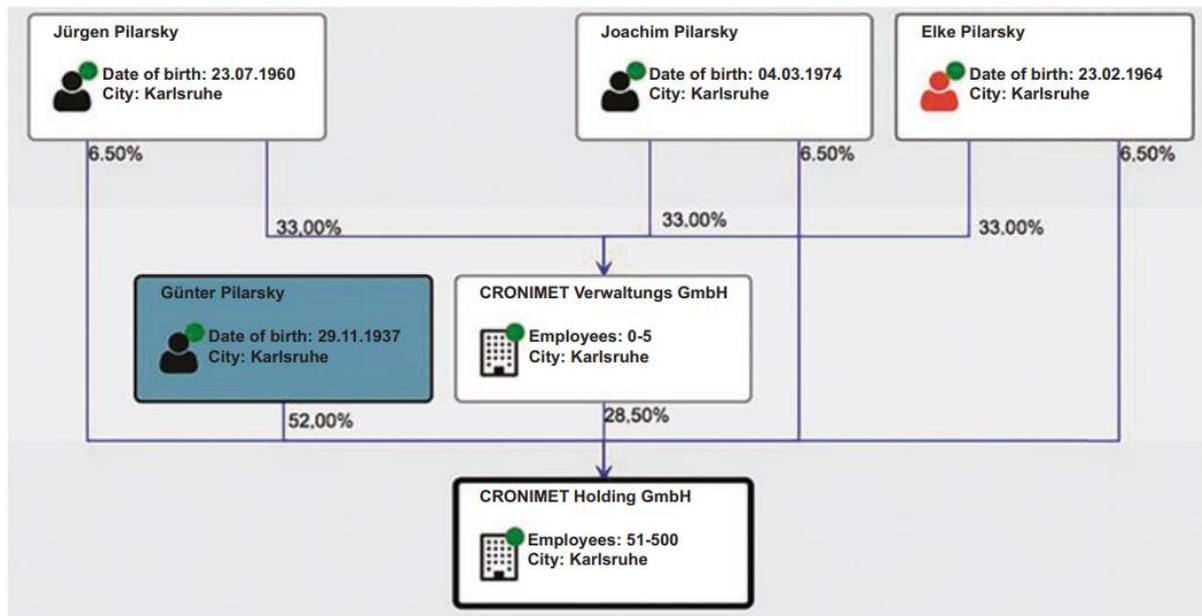
Palturai

Beberapa contoh visual dimaksudkan untuk mengilustrasikan alat dari Palturai sekali lagi. Dalam grafik bisnis pada Gambar 4.18 Anda dapat melihat hubungan dengan CRONIMET GmbH. Panah biru di satu sisi menunjukkan partisipasi CRONIMET. Di sisi lain, pemegang saham CRONIMET dapat dilihat. Garis abu-abu menunjukkan direktur pelaksana saat ini. Penandatanganan resmi ditandai dengan garis hijau dan sambungan oranye yang berarti perjanjian transfer keuntungan. Dengan demikian, jaringan perusahaan dan perorangan menjadi cukup jelas. Angka putih dalam lingkaran hijau di kanan atas perusahaan atau orang menunjukkan koneksi lebih lanjut yang dapat dilihat dengan mengklik dua kali jika berminat.

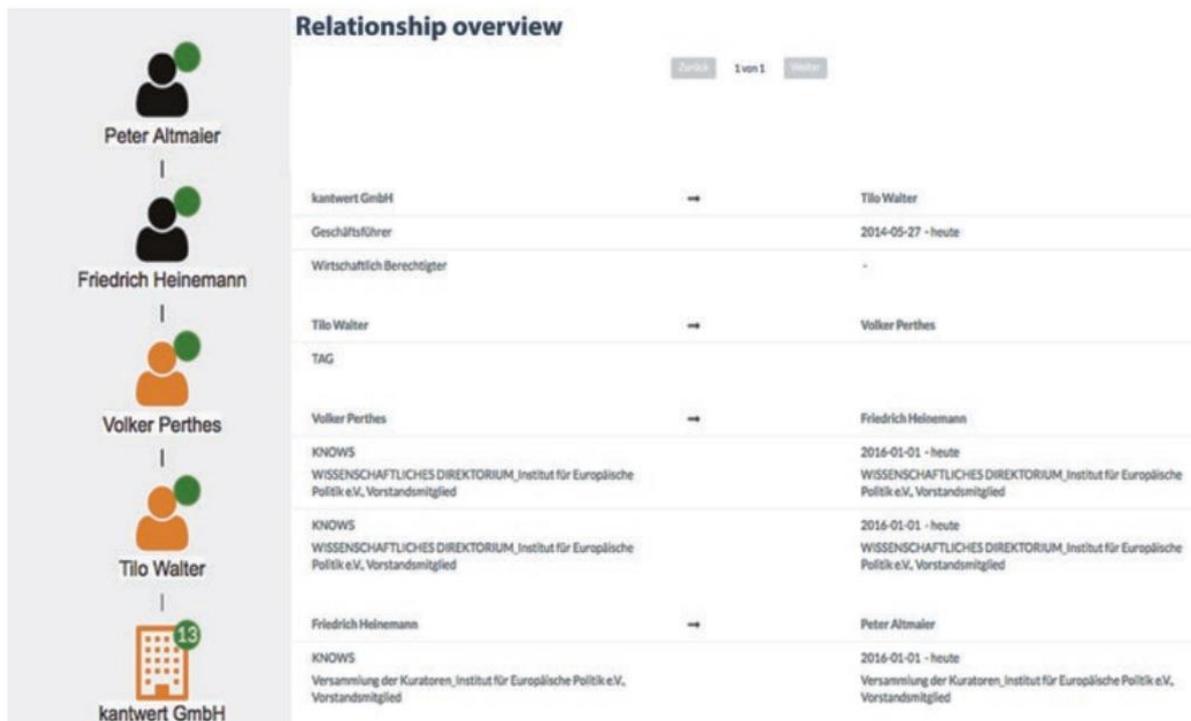
Yang juga menarik adalah rincian hubungan individu pemegang saham, yang dapat dilihat pada Gambar 4.19. Data ini diambil dari daftar pemegang saham dalam daftar komersial. Dengan cara ini, rasio kepemilikan saham serta kepemilikan saham mayoritas/minoritas, kepemilikan saham minoritas penghambat (25%) dan kepemilikan saham mengambang bebas (10%) dapat terlihat dengan jelas.



Gambar 4.18 Representasi hubungan CRONIMET GmbH dengan Palturai. Dengan izin dari © Palturai GmbH 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang



Gambar 4.19 Menampilkan hubungan pemegang saham dengan Palturai. Dengan izin dari © Palturai GmbH 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang



Gambar 4.20 Membuat sambungan tidak langsung dan jembatan rujukan di beberapa stasiun terlihat dengan Palturai. Dengan izin dari © Palturai GmbH 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Menarik juga visualisasi koneksi tidak langsung melalui beberapa stasiun atau koneksi pribadi, seperti ditunjukkan pada Gambar 4.20. Dalam contoh ini, Tilo Walter, pendiri dan direktur pelaksana Kantwert (sekarang Palturai), terhubung melalui dua sudut dengan mantan Menteri Ekonomi Federal Peter Altmaier. Tidak dapat dilihat apakah ini benar-benar merupakan hubungan yang layak dan dapat berfungsi sebagai jembatan rujukan yang efektif. Namun hubungan ini setidaknya dapat divalidasi dan digunakan.

Akhirnya, contoh singkat pada Gambar 4.21 ditampilkan. Hal ini sekali lagi menggambarkan struktur perusahaan yang terhubung dan kedalaman datanya. Di sini, 19 perusahaan dipilih secara acak sebagai contoh. Ini menunjukkan ukuran pendapatan, modal saham, jumlah karyawan dan wilayah. Di sebelah kanan ditampilkan informasi 196 orang yang terhubung langsung dan di sebelah kiri ditampilkan 87 perusahaan yang terhubung langsung. Untuk orang-orangnya, selain perannya, juga diberikan usia rata-rata dan perkiraan kekayaannya. Secara total, 1431 perusahaan terhubung dalam intensitas berbeda melalui kontak ini.

Dari contoh-contoh praktis ini, seseorang dapat melihat dengan jelas hubungan seperti apa dan informasi mendalam yang diterima tenaga penjualan melalui alat dari Palturai untuk lebih memahami jaringan pelanggan potensial atau pelanggan yang sudah ada. Dia menyadari peran, pengaruh kekuasaan, dan jembatan rujukan yang mungkin penting baginya. Representasi grafis dari koneksi merupakan keuntungan penting, karena informasi tersedia untuk umum. Namun, data ini hanya tersedia dalam bentuk tabel. Hanya Palturai yang

menunjukkan secara grafis hubungan dalam grafik bisnis. Inilah lompatan pengetahuan yang sebenarnya.



Gambar 4.21 Informasi tentang koneksi dan lebar data perusahaan dan orang di Palturai.
 Dengan izin dari © Palturai GmbH 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Penjualan Prediktif—Memprediksi Perilaku Pelanggan

Dukungan yang baik bagi tenaga penjualan adalah prediksi spesifik pelanggan tentang langkah sukses berikutnya yang dapat dilakukan pelanggan. Untuk tujuan ini, seseorang dapat menggunakan penjualan prediktif, yang memperkirakan penawaran mana (penawaran terbaik berikutnya) yang akan mendapat respons positif dari pelanggan. Misalnya, alat yang dapat mengenali pola menggunakan kecerdasan buatan, melakukan penilaian, dan membuat prediksi berdasarkan pola tersebut dapat digunakan. Misalnya, seseorang dapat mengidentifikasi peluang untuk mewujudkan kemungkinan cross-selling tambahan dengan cara terbaik untuk meningkatkan penjualan. Selain itu, kita dapat menentukan cara mengatasi kecenderungan migrasi untuk menghindari dan mengkompensasi penurunan penjualan. Terakhir, seseorang menerima saran agar departemen penjualan dapat menerapkan kemungkinan kenaikan harga dengan pelanggan untuk meningkatkan penjualan. Qymatix dan Hadoco disebutkan di sini sebagai contoh.

Ikhtisar Berbagai Penyedia

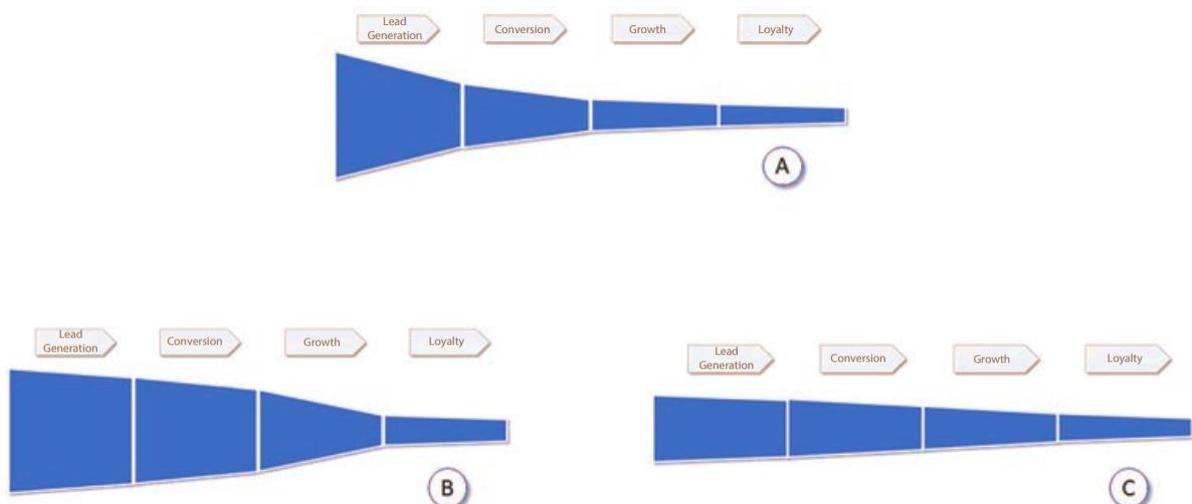
Dalam beberapa tahun terakhir, beberapa alat dan penyedia telah membuktikan diri yang mendukung aktivitas penjualan dan menunjukkan cara-cara baru. Ini termasuk, misalnya, penyedia seperti Implisense, DATAlovers, echobot, Leading Reports, Palturai atau Axon Insights. Daftar ini tentu saja tidak lengkap dan tidak ada rekomendasi untuk satu alat pun yang diberikan, karena hal ini bergantung pada kebutuhan individu.

Tujuan penggunaan secara skematis dapat dibagi menjadi empat area untuk memberikan orientasi pertama: Lead Generation, Acquisition, Growth dan Loyalty. Faktor penentunya adalah mengembangkan strategi sendiri, apa yang ingin dicapai, mengapa dan

bagaimana. Bagaimana dan di mana alat digital dalam penjualan dapat memberikan dukungan? Alat-alat tersebut memiliki arti berbeda di sepanjang corong utama. Jika kita menyederhanakan saluran prospek menjadi empat fase yaitu perolehan prospek, akuisisi, pertumbuhan, dan loyalitas, kita dapat melihat pada Gambar 4.22, bahwa beberapa alat lebih fokus pada perolehan dan perolehan prospek, sedangkan alat lainnya juga mencakup fase lainnya. Di sini, tidak ada prioritas yang diberikan secara rinci, namun hanya apakah penggunaannya cocok atau tidak. Kini terdapat berbagai pertimbangan yang relevan untuk memutuskan harus mulai dari mana dan apa langkah selanjutnya.

	Lead Generation	Conversion	Growth	Loyalty
	✓	✓		
	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓

Gambar 4.22 Ikhtisar alat digital. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang



Gambar 4.23 Corong timah. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Salah satu aspek yang menarik adalah, misalnya, bentuk corong utama Anda sendiri. Hal ini memberikan indikasi pertama mengenai tantangan mana yang perlu dipecahkan. Mari kita asumsikan contoh corong utama A seperti pada Gambar 4.23. Ini memvisualisasikan rasio antara perusahaan yang awalnya dituju, perusahaan yang berkonversi, perusahaan yang diperluas, dan perusahaan yang menjadi pelanggan sukses jangka panjang. Hal ini menunjukkan bahwa secara alami tidak semua kontak dapat menjadi pelanggan, pelanggan berkembang, atau pelanggan setia. Faktor penentunya adalah bentuk corong. Lebih tepatnya, yang penting adalah seberapa besar penurunan jumlah perusahaan dari fase ke fase. Jika terjadi penurunan yang lebih kuat, mungkin ada masalah. Pengamatan penting kedua adalah pada fase mana penurunan tersebut diamati. Mungkin hanya ada satu masalah pada saat ini. Jika penurunannya relatif rendah atau datar, berarti jalur pipa timah stabil atau sehat.

Yang menarik, misalnya, adalah corong prospek B. Terlihat bahwa di area kiri perolehan dan konversi prospek, saluran pipa masih terlihat jelas dan sehat. Hanya pada area yang tepat dengan fokus pada fase pertumbuhan, terjadi pelemahan yang mencolok. Artinya, banyak pelanggan yang diakuisisi tidak memasuki fase pertumbuhan dan mungkin tidak memperoleh keuntungan. Namun, mereka kembali mencapai fase loyalitas dan menjadi pelanggan jangka panjang. Kini, berdasarkan pertimbangan ini, mungkin timbul pertanyaan bagaimana mencapai pertumbuhan dengan pelanggan tertentu. Alat Implisense dan DATAlovers kurang membantu untuk ini. Di sisi lain, seseorang dapat menggunakan echobot untuk secara khusus mencari peluang lebih lanjut, misalnya, untuk mencapai penjualan silang dan peningkatan atau menjadikan perusahaan sebagai pelanggan strategis. Selain itu, seseorang dapat semakin mengandalkan penggunaan Leading Reports atau Wired Minds untuk mengidentifikasi peluang ketika pelanggan yang sudah ada berada di situs webnya sendiri untuk mendapatkan informasi. Wawasan ini dapat digunakan untuk menganalisis secara spesifik. Selain itu, seseorang dapat menggunakan Palturai atau Axon Insights untuk memperluas jaringan kontak dengan pelanggan dan melakukan akuisisi mendalam.

Namun, penting untuk diingat bahwa pemilihan alat yang murni tidak membantu secara signifikan. Tanpa metode AccountJourney®, pendekatan ini akan tetap bersifat taktis. Hanya jika seseorang menggunakan informasi tambahan dengan benar, maka informasi tersebut dapat menghasilkan pertumbuhan yang nyata dan bertahan lama. Namun alat digital dapat menjadi bantuan penting dalam hal ini.

Yang juga menarik adalah corong timah C yang datar namun sehat. Hal ini ditandai dengan fakta bahwa ia memiliki sedikit kerugian dari fase ke fase. Artinya, sebagian besar kontak yang dituju juga berubah menjadi pelanggan, memasuki fase pertumbuhan, dan menjadi pelanggan setia jangka panjang. Ini adalah perilaku yang stabil dan menunjukkan efektivitas pemasaran dan penjualan dalam jalur corong. Namun yang mengejutkan adalah jumlah kontak pada awal fase perolehan prospek cukup terkendali dibandingkan angka sebelumnya. Karena corong itu sendiri berfungsi, orang dapat mempertimbangkan untuk meningkatkan jumlah kontak dan memperluas fase perolehan prospek. Dengan demikian, lebih banyak kontak yang mengalir ke dalam corong, yang akan menyebabkan peningkatan

yang stabil di semua fase, jika corong tersebut benar-benar sehat. Sekarang masuk akal untuk mengakses alat yang mendatangkan lebih banyak kontak. Misalnya, Implisense dan DATAlovers berperan di sini, karena dengan mereka jumlah kontak dapat ditingkatkan secara aktif sehingga dunia akuisisi dapat diperluas. Selain itu, seseorang dapat secara aktif mencari peluang penjualan dengan menggunakan Echobot. Langkah-langkah tersebut dapat didukung lebih lanjut dengan menggunakan Laporan Terkemuka atau Wired Minds, dengan juga memperlihatkan peluang ketika pelanggan baru atau lama berada di situs webnya sendiri dan informasi ini digunakan untuk akuisisi yang ditargetkan. Jika penggunaan Palturai dan/atau Axon Insights masuk akal, maka harus dipertimbangkan secara individual setelah analisis situasi.

Sekali lagi, pentingnya metode AccountJourney® harus ditekankan agar informasi baru dapat digunakan secara bijaksana.

Audiens Khusus

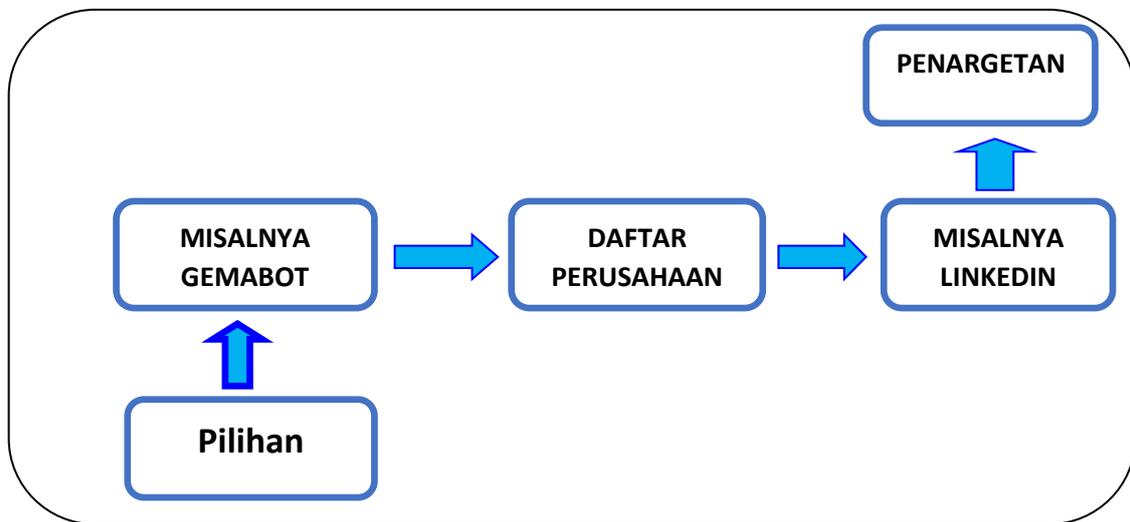
Pertanyaan pentingnya juga adalah transfer khalayak ke jaringan digital atau platform digital lain. Pendekatan ini berguna karena memungkinkan Anda untuk menghubungi kontak yang sama sebagai tambahan dan memberikan dukungan, atau untuk menghubungi kontak baru lainnya. Keduanya meningkatkan upaya akuisisi Anda sendiri. Hal yang menarik adalah daftar perusahaan sebenarnya adalah mata uang bersama dan Anda dapat mentransfernya dari satu platform ke platform lainnya. Prosedurnya biasanya termasuk dalam kategori audiens khusus. Secara khusus, metode ini dapat dilakukan di LinkedIn®.

Dalam prosedur ini, daftar perusahaan dibuat dalam alat (platform sumber), seperti Echobot (Gambar. 4.24), ditransfer ke platform, seperti LinkedIn® (platform target), dan kemudian Iklan LinkedIn® diputar kepada karyawan perusahaan-perusahaan tersebut. Dengan cara ini, Anda dapat menghubungi perusahaan-perusahaan tersebut, misalnya, secara paralel melalui LinkedIn® selain pendekatan langsung dan meningkatkan peluang keberhasilan.

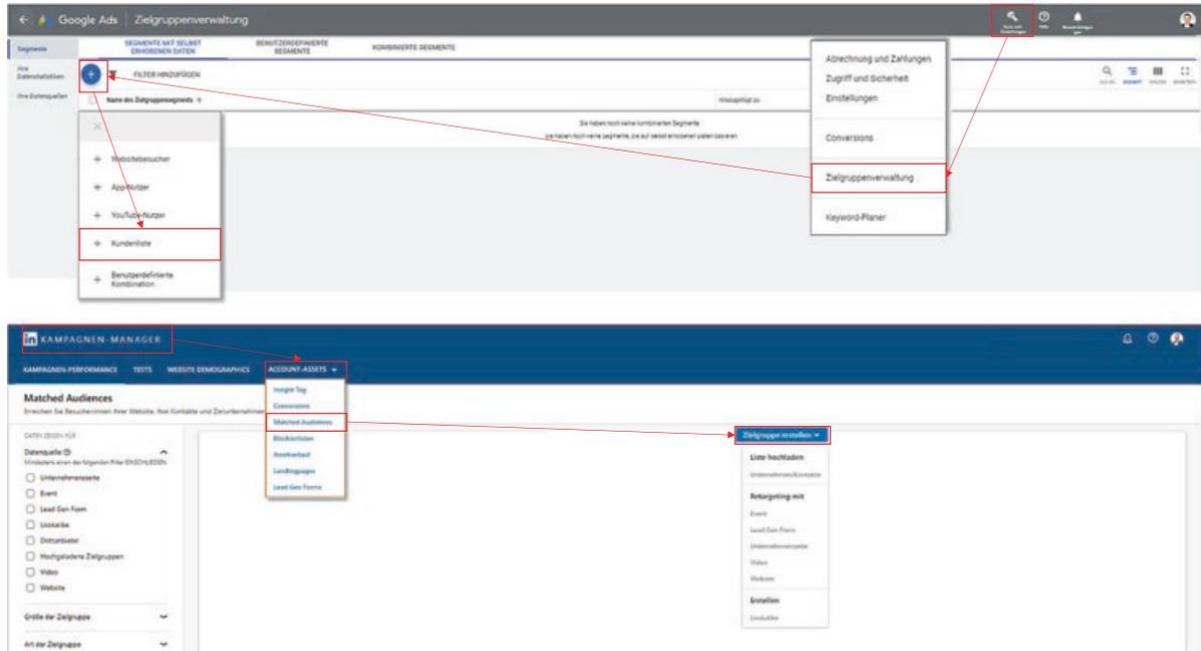
Pada langkah pertama, kelompok sasaran yang diinginkan dipetakan dan dipilih pada platform sumber dengan cara seleksi berdasarkan kriteria tertentu. Kelompok sasaran ini diekspor sebagai daftar perusahaan. Hal ini biasanya dilakukan dalam format CSV yang umumnya valid. Atribut yang diperlukan ditentukan oleh platform target. Ini sering kali mencakup nama perusahaan, URL situs web, domain situs web, URL LinkedIn®, industri, kota, negara, kode pos, dan sebagainya. Semakin banyak kriteria yang tersedia, semakin tepat pencocokannya. Kami tidak membahas secara rinci di sini tentang pembersihan tertentu (misalnya, menghilangkan alamat email pribadi) dan konversi (misalnya, München ke Munich) pada beberapa bidang data yang meningkatkan kualitas data. Setidaknya 300 perusahaan harus dipilih dan diekspor untuk mencapai pencocokan yang baik.

File ini diimpor ke platform target (Gambar. 4.25) dan pencocokan dilakukan di sana. Sekarang sebuah kampanye dapat diatur dalam daftar ini untuk menargetkan karyawan perusahaan-perusahaan ini secara spesifik. Dengan melakukan hal ini, pada dasarnya Anda menghubungi semua kontak perusahaan-perusahaan ini (Gambar 4.26), kecuali platform target dibatasi lebih lanjut oleh kriteria seleksi seperti “direktur pelaksana”. Oleh karena itu,

masuk akal juga untuk menghapus perusahaan-perusahaan yang sangat besar terlebih dahulu dalam daftar perusahaan awal, agar tidak menangkap perusahaan-perusahaan dengan ratusan ribu karyawan dan kemudian menyebar terlalu luas. Di LinkedIn®, fokusnya adalah pada perusahaan, yang sejalan dengan GDPR di Eropa, karena tidak ada pertukaran data pribadi.



Gambar 4.24 Audiens khusus. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang



Gambar 4.25 Membentuk audiens khusus dengan Google dan LinkedIn®. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang



Gambar 4.26 Memilih audiens khusus di LinkedIn®. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Di platform seperti Facebook dan Google, Anda juga dapat bertukar dan alamat daftar orang. Hal ini tidak diperbolehkan berdasarkan GDPR di Eropa tanpa persetujuan langsung dari individu tersebut, karena data pribadi diproses. Namun di AS, hal itu diperbolehkan.

Audiens khusus berupaya menjangkau kelompok sasaran tertentu. Pendekatan ini juga lebih tepat sasaran dan efektif dibandingkan pendekatan berbasis tesis, seperti yang ditunjukkan oleh uji praktik dan perbandingan moneter.

4.3 PENTINGNYA PENJUALAN SOSIAL

Penjualan sosial terutama tentang manajemen hubungan melalui media digital dan sosial dalam konteks penjualan B2B. Secara khusus, jaringan B2B seperti LinkedIn® dan XING sangatlah penting. Selain hubungan antar perusahaan, hubungan antar individu, khususnya di pusat pembelian, juga mempunyai arti yang penting. Hal ini berlaku untuk pelanggan baru dan lama. Di satu sisi, kemungkinan analitis, di sisi lain, kemungkinan komunikasi langsung dan, lebih jauh lagi, fungsi periklanan langsung menarik.

Beberapa tahun yang lalu, media sosial masih diragukan berperan dalam sektor B2B. Skeptisisme ini telah hilang dan terbantahkan oleh manfaat praktisnya. LinkedIn® dan XING sulit dibayangkan tanpanya. Bahkan di platform seperti Facebook, YouTube atau Instagram, topik B2B sedang menjadi topik hangat saat ini dan perusahaan harus hadir. Hal ini berlaku untuk perusahaan manufaktur dan penyedia layanan. Ini tentang mendapatkan visibilitas, mendapatkan pengikut, menerima umpan balik positif yang juga terlihat, dan memotivasi orang untuk membagikan konten Anda sendiri.

Manfaatnya adalah di satu sisi Anda dapat memanfaatkan segmen sasaran, pelanggan, atau peluang baru. Selain itu, Anda dapat lebih mudah mengidentifikasi dan memahami orang-orang yang relevan di pusat pembelian. Selain itu, hubungan mereka dengan orang lain, terutama dengan calon pesaing, terlihat jelas yang juga berlaku untuk pelanggan lama dan kontak mereka. Hal ini sangat berguna untuk akuisisi mendalam dan akuisisi di area bisnis lain pelanggan ini.

Penelitian ini membuat pekerjaan di bidang penjualan menjadi lebih mudah, karena Anda dapat mengakses informasi penting, seperti orang mana di pelanggan yang termasuk dalam bidang bisnis apa, di negara mana, di departemen mana, peran apa yang dia miliki, dan

bagaimana Anda dapat menghubunginya. secara langsung. Ini adalah informasi yang hampir tidak Anda miliki atau hanya Anda miliki dengan susah payah sebelumnya. Untuk melakukan hal ini, Anda memerlukan buku telepon pelanggan atau harus melakukan riset yang mahal dan sering kali mengganggu switchboard pelanggan untuk (secara perlahan) memahami bagan organisasi di sisi pelanggan. Dengan demikian, Anda juga dapat menyebut jejaring sosial ini dengan referensi B2B sebagai sebagian sistem CRM publik. Anda dapat mengambil informasi penting terlebih dahulu dari jaringan ini untuk sistem CRM Anda sendiri dan kemudian mengembangkannya secara bertahap. Sebagian, Anda juga dapat mentransfer data prospek Anda sendiri dari jejaring sosial (dalam) langsung ke sistem CRM.

Pelanggan dan kontak mereka juga ditemukan di jejaring sosial. Mereka memiliki profil dengan informasi lebih lanjut dan membuat atau berbagi konten. Dengan demikian, dapat diketahui apa yang mereka minati dan apa preferensi mereka. Yang paling menarik adalah dengan siapa mereka terhubung di dalam atau di luar perusahaan mereka dan siapa yang menyukai atau membagikan konten mereka. Ini adalah wawasan penting untuk analisis. Hubungan antar manusia menjadi lebih terlihat dengan cara ini.

Aspek penting dari penjualan sosial adalah kenyataan bahwa tenaga penjualan tiba-tiba menjadi sebuah merek dan menjadi penyiar publik. Dia mendapatkan profil yang dapat dikenali melalui kehadiran dan perilakunya, yang menarik perhatian. Dia membagikan atau membuat konten sendiri, yang mungkin relevan. Terutama berbagi konten dapat dengan jelas menggarisbawahi keahlian Anda dan membawa diri Anda sebagai pribadi ke dalam kelompok (calon) pelanggan yang relevan. Anda dapat menunjukkan keahlian, kualifikasi, dan jalur karier Anda di profil Anda, sehingga orang luar dapat menilai Anda dengan lebih baik.

Fungsi yang sangat penting dalam jejaring sosial adalah menghubungkan dengan orang lain, terutama di sisi (calon) pelanggan. Ini memastikan bahwa Anda semakin memahami konten orang lain. Secara khusus, ia menawarkan kemungkinan untuk berkomunikasi secara langsung dan mudah dengan orang tersebut.

Mengenai efektivitas penjualan sosial, LinkedIn® mengacu pada penelitian (LinkedIn, 2021) yang menyatakan bahwa orang dengan SSI yang lebih tinggi mempunyai kesuksesan yang lebih besar. Misalnya, orang dengan SSI lebih besar menciptakan peluang hingga +45% lebih banyak dibandingkan orang lain. 51% dari mereka mencapai tujuan yang lebih baik daripada yang lain. 78% pengguna jejaring sosial mengungguli rekan-rekan mereka yang tidak menggunakan media digital tersebut. Informasi lebih lanjut tentang penjualan sosial di LinkedIn dapat ditemukan di buku "Growth Hacking LinkedIn™" (Radde, 2021).

4.4 MENDENGARKAN DIGITAL

Aspek penting dari digitalisasi dalam penjualan tidak hanya kita menemukan sebagian jutaan data dan informasi di internet, tetapi juga adanya alat digital yang menganalisis data dalam jumlah yang sangat besar ini untuk kita melalui pemindaian data otomatis. Berdasarkan kata kunci yang telah ditentukan sebelumnya, kami dapat dengan cepat mendapatkan petunjuk mengenai lokasi informasi yang berpotensi menarik. Ini dilakukan dengan alat mendengarkan digital.

Proses ini tidak berjalan sepenuhnya secara otomatis, karena kecerdasan manusia masih diperlukan untuk memahami dan menetapkan konten, namun proses pencarian berjalan sepenuhnya secara otomatis, sehingga memberikan keuntungan yang sangat besar bagi manusia dalam pencarian informasi yang ditargetkan. Analisis tersebut membantu pelanggan yang sudah ada, pelanggan potensial, atau dengan maksud untuk melihat pesaing dari pelanggan tersebut serta pesaing kita sendiri.

Khususnya dalam konteks analisis AccountJourney®, kita dapat memperoleh wawasan yang sangat berharga tentang berbagai langkah:

- ❖ Strategi apa yang dikomunikasikan (calon) pelanggan di tingkat perusahaan atau unit bisnis atau wilayah?
- ❖ Tujuan apa yang ingin dicapai dan dikomunikasikan secara eksternal?
- ❖ Apa yang dikomunikasikan mengenai kasus atau skenario penggunaan tertentu?
- ❖ Bagaimana persepsi terhadap produk dan kinerjanya?
- ❖ Apa yang dikomunikasikan oleh pesaing pelanggan?
- ❖ Apa yang dikomunikasikan oleh pesaing kita?
- ❖ Apakah individu (pengambil keputusan) mengkomunikasikan sesuatu? Mengapa? Dengan sikap atau pengalaman apa?
- ❖ Apa yang dikomunikasikan oleh konsultan eksternal?
- ❖ Apa yang dikomunikasikan oleh reporter dan jurnalis eksternal?
- ❖ Apakah kita belajar sesuatu tentang kekuatan dan kelemahan?
- ❖ Apa yang dilaporkan tentang proyek?
- ❖ Apa yang dilaporkan mengenai kemenangan tender?
- ❖ Apa saja hal-hal penting atau pencapaian yang dilaporkan?
- ❖ Apakah ada pengumuman produk baru?
- ❖ Pada pameran dagang atau konferensi manakah seseorang diikutsertakan?
- ❖ Apakah ada kegiatan baru di negara atau wilayah tertentu?
- ❖ Apakah ada posisi penting yang baru diisi?
- ❖ Apakah ada penghargaan yang pernah diraih?
- ❖ dll.

Informasi ini dapat ditemukan di berbagai tempat di jutaan situs web di berbagai negara dan bahasa:

- Situs web perusahaan
- Informasi pers perusahaan
- Bagian hubungan investor di situs web perusahaan
- Halaman media sosial perusahaan
- Akun media sosial para aktor
- Media sosial pemangku kepentingan lainnya
- Forum topik khusus
- Media bisnis atau media industri
- Halaman pameran dagang, konferensi dan acara
- Presentasi informasi pada halaman pihak ketiga

Konten yang penting dibuat di mana-mana. Kawasan yang dapat diperoleh melalui pendengaran digital dapat membantu untuk lebih memahami tujuan dan strategi pelanggan. Mereka dapat berfungsi untuk mempermudah penyelarasan strategi dan juga menyediakan sumber yang baik untuk menganalisis Suara Pasar di suatu Sektor. 2.4. Sebagai contoh, alat dari penyedia VICO Research dan ubermetrics disebutkan.

4.5 MELAKUKAN INTERAKSI DENGAN PELANGGAN

Ada teknologi yang juga dapat mendukung dialog atau interaksi langsung dengan kontak pelanggan. Dalam beberapa kasus, interaksi sudah sepenuhnya otomatis (Bagian 4.5.2) saat ini.

Manajemen Percakapan Pelanggan (CCM)

Di sini kami mempertimbangkan sistem untuk dialog pelanggan atau percakapan pelanggan (percakapan pelanggan), yang dapat melengkapi sistem CRM secara berguna. CRM adalah tempat sentral untuk informasi terkait pelanggan. Ini memberikan pandangan 360 derajat tentang pelanggan. Namun, muncul pertanyaan apakah alat canggih tersebut dapat mendukung percakapan pelanggan secara langsung dan pribadi dalam konsultasi atau presentasi. Karena di satu sisi, seseorang tidak ingin memberikan pelanggan wawasan langsung tentang file pelanggan, di sisi lain, dia tidak cukup fokus dalam percakapan karena banyaknya bidang. Selain itu, dukungan multimedia dalam bentuk brosur dan video produk, informasi harga atau daftar periksa dan konfigurasi terkait produk belum ada pada saat ini. Dalam arti percakapan pelanggan yang dioptimalkan, dukungan aplikasi seluler baru. Dengan menggunakan platform aplikasi yang fleksibel, aplikasi tertentu dapat diterapkan ke tenaga penjualan tergantung pada skenario aplikasi, pelanggan, atau kesempatan lainnya. Di sini, akses langsung ke CRM dilakukan, namun hanya bidang dan informasi yang relevan untuk percakapan saat ini yang dikumpulkan. Tenaga penjual dipandu oleh desain bentuk bagian depan. Selain itu, terdapat konten multimedia terfokus yang menentukan hasil percakapan positif. Aplikasi atau perangkat digital terkait menjadi pusat percakapan. Bersama dengan pelanggan, parameter dicatat, informasi produk dilihat dan aktivitas tindak lanjut ditentukan. Setelah percakapan, file pelanggan digital disinkronkan dengan semua sistem TI internal yang relevan. Dalam CRM, data pelanggan ditambah, peluang baru diciptakan atau peluang yang sudah ada ditambah, sistem penghitungan penawaran dimainkan atau tugas dibuat dalam sistem ERP atau sistem tiket. Tenaga penjualan tidak perlu mempersiapkan apa pun dan dapat fokus langsung pada percakapan pelanggan berikutnya.

Kita lihat contoh Aplikasi Penjualan & Layanan dari entegon, yang dibangun di atas sistem CRM atau terhubung ke sistem ERP, untuk melakukan percakapan dengan pelanggan dengan cara yang mudah digunakan dan sederhana. Faktanya, ada beberapa argumen untuk alat tambahan yang terintegrasi.

masuk

Aplikasi ini digunakan oleh tenaga penjualan, perwakilan penjualan, atau staf layanan selama percakapan pribadi dengan pelanggan, misalnya di iPad atau laptop, untuk mencatat informasi atau mendukung apa yang dikatakan. Situasi yang umum dapat berupa pameran

dagang, percakapan pelanggan, atau produksi pelanggan. Di satu sisi, ini tentang pencatatan data kontak yang nyaman, yang dilakukan melalui kode batang sederhana, pemindaian kartu nama, atau input keyboard manual. Jika itu adalah pelanggan yang sudah ada, aplikasi dapat langsung menampilkan penjualan saat ini dari sistem ERP dan penawaran terbuka dari sistem CRM, untuk ditampilkan sepenuhnya dalam percakapan. Di sisi lain, informasi yang memenuhi syarat juga berperan, misalnya untuk mencatat status pemimpin yang mana yang dapat dihubungi atau pertanyaan apa yang telah ada sejauh ini. Dan terakhir, hasil percakapan dapat diketahui, apakah pelanggan mungkin menginginkan brosur produk, penawaran atau janji temu dengan spesialis lain sebagai tindak lanjut. Dalam hal pemeliharaan atau servis, daftar periksa atau formulir sederhana dapat digunakan untuk mencatat titik mana yang diperiksa, perbaikan mana yang dilakukan, atau data pengukuran mesin mana yang dimasukkan ke dalam aplikasi.

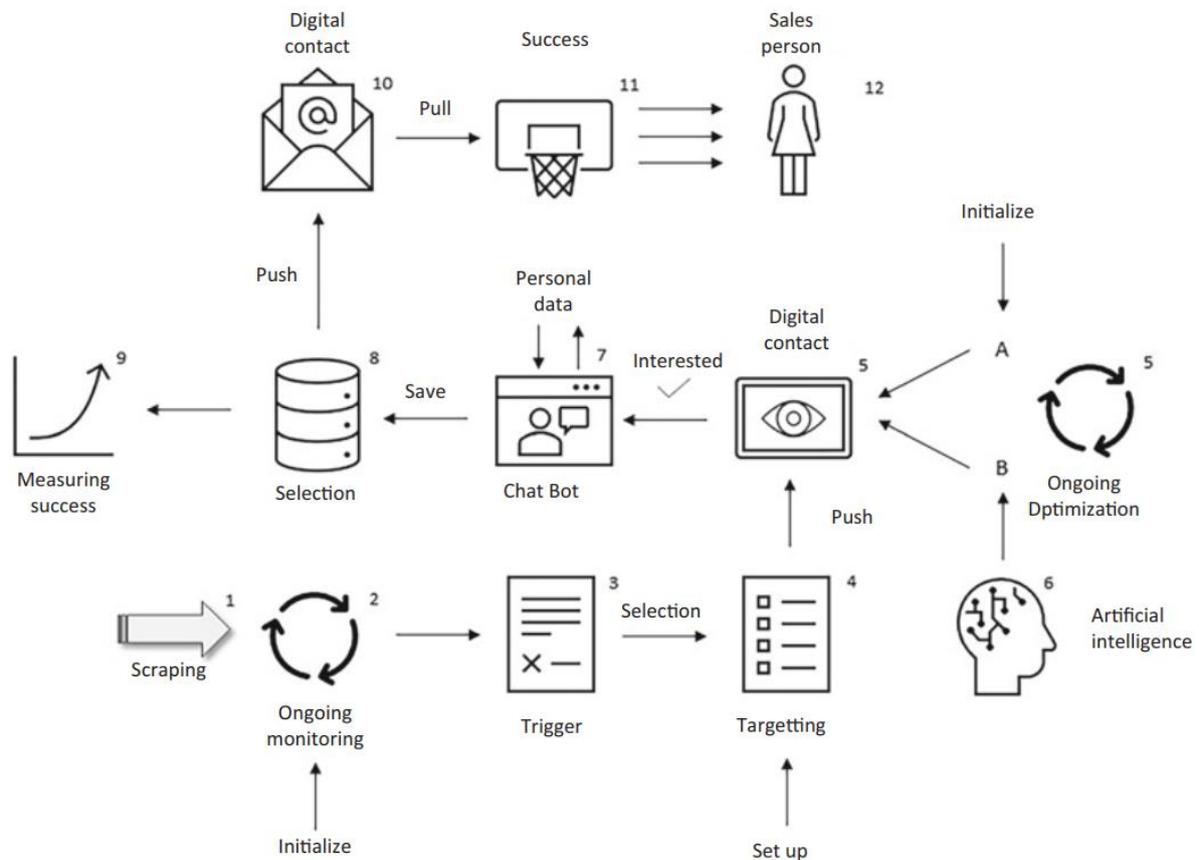
Untuk mendukung percakapan dengan pelanggan, tenaga penjualan dan perwakilan penjualan juga dapat menggunakan aplikasi untuk melihat bersama pelanggan ke dalam menu aset konten, informasi mana dari lembar data produk di aplikasi yang ingin Anda cari secara langsung atau yang mana brosur produk yang ingin Anda kirimkan, misalnya. Ini dapat dilakukan langsung dari aplikasi melalui email atau dikirim setelahnya sebagai versi cetak. Pengelolaan aset konten individual dilakukan dengan mudah langsung di aplikasi, agar selalu up to date. Pengusaha atau produsen dapat memperbarui aset dan memutarnya ke dalam aplikasi.

Aplikasi entergon dapat berlabuh ke sistem terkemuka (CRM, ERP, dll.) dan menarik atau memutar data lebih lanjut sesuai keinginan. Hal istimewanya adalah jendela interaksi, formulir, kuesioner, daftar periksa, dan sebagainya dapat dengan mudah dibuat di sistem backend dan dijalankan di frontend. Dengan demikian, seseorang dapat mengembangkan dan menerapkan komponen dialog dengan pelanggan untuk kampanye, inisiatif, skenario ad-hoc atau secara permanen, tanpa harus membuat program. Keuntungan penting yang tidak boleh diremehkan adalah biaya lisensinya jauh lebih rendah dibandingkan dengan sistem CRM dan ERP biasa. Seseorang cukup memberikan lisensi entergon kepada karyawan, bukan lisensi CRM atau ERP standar. Untuk tugas-tugas spesifik dalam konteks dialog pelanggan, seseorang dapat menggunakan solusi yang fleksibel dan hemat biaya, tanpa harus mengadaptasi sistem inti dan menanggung lisensinya.

Bot Penjualan Otomatis

Perkembangan terkini dalam penjualan B2B adalah munculnya bot penjualan otomatis. Ide dasarnya adalah tugas yang berulang dan dapat diotomatisasi diambil alih oleh bot. Tenaga penjualan harus lebih fokus pada pelanggan, strateginya, dan konversi. Setiap orang harus melakukan yang terbaik. Mesin dapat mengambil alih tugas matematika yang berulang dan permanen. Manusia berfokus pada pemikiran, pemahaman, dan pengenalan pola berdasarkan indera yang berbeda (juga indera non-digital). Elemen atau aplikasi bot yang berbeda berinteraksi untuk melakukan tugas tertentu. Mereka terhubung melalui API atau layanan platform seperti Zapier, IFTTT atau Integromat dan bertukar data satu sama lain.

Mungkin prosesnya belum 100% otomatis dan masih memerlukan intervensi manual di beberapa titik, namun sebagian besar dapat diotomatisasi.



Gambar 4.27 Bot Penjualan Digital. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Mari kita ambil contoh keluarga bot dari Gambar 4.27. Tugas mereka adalah secara aktif dan terus menerus menghasilkan arahan baru untuk konsultan rekrutmen. Mereka mencari perusahaan yang telah mengiklankan posisi terbuka. Kelompok sasarannya adalah orang-orang atau pengambil keputusan yang lebih baik di departemen sumber daya manusia masing-masing. Sebuah bot diinisialisasi, yang pada langkah 1 terus mencari di internet (scraping) dan menemukan posisi terbuka tertentu dengan pemantauannya. Jika posisi ini cocok dengan profil yang diinginkan, sebuah pemicu akan terpicu dan posisi serta perusahaan tersebut akan ditangkap, agar dapat menjangkau mereka sekarang melalui titik kontak digital dan jejaring sosial. Melalui pengaturan sebelumnya, pendekatan sasaran disesuaikan sehingga penghubung departemen sumber daya manusia dan khususnya manajemen sumber daya manusia atau sumber daya manusia dewan eksekutif menjadi fokus. Pendekatan digital, misalnya dengan iklan digital, terjadi pada langkah 5. Ini mencakup pengujian A/B yang sistematis, agar dapat terus dipelajari dan dioptimalkan dengan segera. Ini dapat menguji gambar, teks dan/atau judul. Kecerdasan buatan memastikan varian baru di latar belakang. Misalnya, sudah dimungkinkan untuk membuat varian teks atau judul yang dimodifikasi dengan kecerdasan buatan, yang tidak lagi dapat dibedakan dari varian yang ditulis secara

manual. Jika pendekatan langsung memenuhi minat dan orang tersebut mengklik, bot obrolan akan terbuka, yang memberikan informasi lebih lanjut, dapat mengajukan pertanyaan, dan menanyakan detail kontak. Ini menciptakan prospek, yang dapat disimpan dalam database. Atas dasar ini, kontak dilakukan melalui berbagai media yang memungkinkan. Dalam hal ini, kami mengambil pendekatan email pada langkah 10. Jika berhasil, tenaga penjualan dapat melakukan kontak langsung dan mengambil alih pemrosesan prospek. Penting untuk diperhatikan di sini bahwa pada akhirnya ada manusia yang mengambil alih konversi pelanggan. Hal ini tidak mungkin dilakukan (untuk saat ini) untuk produk atau layanan yang memerlukan penjelasan atau konsultasi. Sangat menarik untuk melihat bahwa pengambilan, pemrosesan, analisis, pertukaran data dapat sepenuhnya dilakukan secara otomatis, sehingga sangat meringankan tenaga penjualan. Dapat diketahui bahwa bot otomatis ini akan semakin memasuki dunia penjualan. Untuk rincian lebih lanjut, lihat Cortinovis (2021).

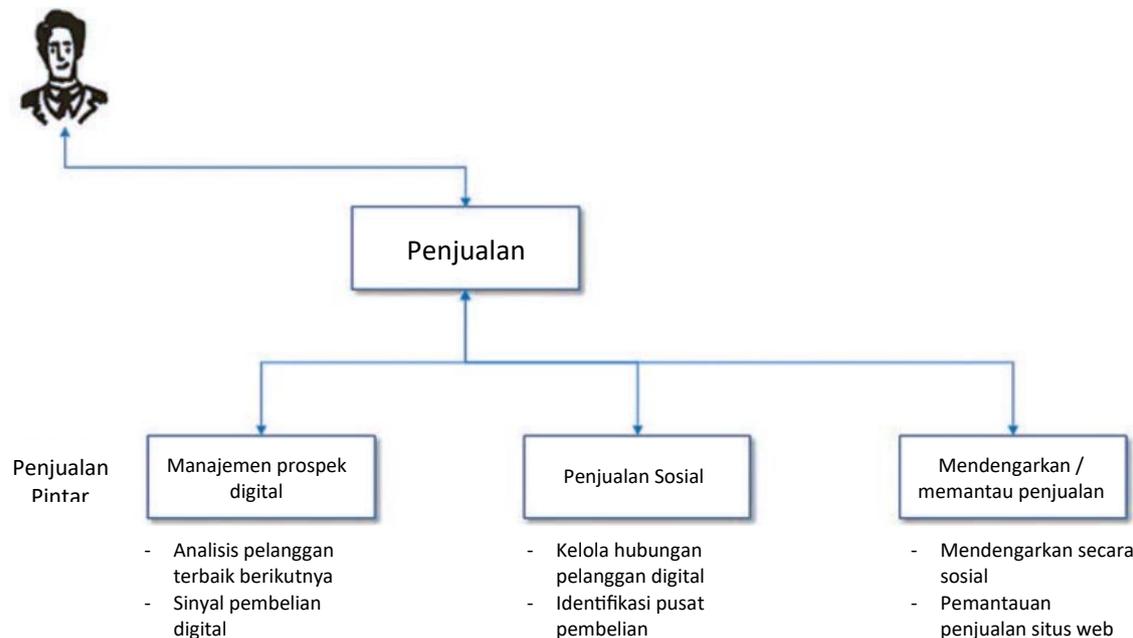
BAB 5

PERUBAHAN ORGANISASI UNTUK KEBERHASILAN DIGITALISASI PENJUALAN

Dalam pemasaran, kami telah merasakan bahwa banyak peran dan keterampilan baru telah diintegrasikan ke dalam organisasi. Terutama tugas analitis dan operasional data telah ditambahkan. Perkembangan serupa juga dapat diprediksi untuk penjualan di masa depan. Kita dapat berasumsi bahwa organisasi penjualan akan diperluas dengan kompetensi digital lebih lanjut di masa depan (Gambar 5.1). Orang-orang dengan keterampilan data dan analisis diperlukan untuk mendukung penjualan inti. Tugas mereka adalah memberikan wawasan penting kepada tenaga penjualan, sehingga mereka dapat lebih memahami pelanggan dan menjadi lebih sukses dalam penjualan. Rekan analisis memberikan wawasan tentang informasi prospek digital, untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang baru di tingkat pelanggan lama atau baru. Sebagai bagian dari penjualan sosial, mereka menganalisis hubungan dengan orang-orang penting di sisi pelanggan dan memberikan dukungan dalam mengintensifkan hubungan ini, dengan meneliti konten yang relevan dan menyediakannya untuk tenaga penjualan atau bahkan mengelola sebagian akun sosial dalam kerangka kerja yang ditentukan. Mereka melakukan analisis mendengarkan dengan dan tanpa spesifikasi, untuk memberikan wawasan baru dan mendukung tenaga penjualan dengan analisis tersebut.

Tim pendukung penjualan dapat dibuat, dimana baik dalam bentuk 1:n satu orang bekerja untuk beberapa tenaga penjualan atau untuk pelanggan penting dalam bentuk 1:1 setiap tenaga penjualan memiliki spesialis pribadi di sisinya. Tugas-tugas tersebut didiskusikan, pertukaran wawasan dan penyelidikan diselidiki secara berkala. Kerja sama harus terpadu dan diorganisir secara terus-menerus, karena hal ini merupakan tugas yang sangat penting bagi keberhasilan penjualan. Dalam kasus terbaik, kedekatan spasial akan memberikan keuntungan. Konstelasi dan kombinasi keterampilan yang saling melengkapi dapat dibayangkan. Salah satu contohnya adalah semakin banyak anak muda dengan ketertarikan digital dan/atau pengalaman analitis yang terwakili dalam dukungan penjualan. Ini bisa berupa profesional muda atau lulusan. Di sini, jalur karier baru di bidang penjualan atau pekerjaan digital akan muncul di masa depan. Secara tradisional, penjualan masih cenderung memiliki "tangan lama", sehingga dapat dihasilkan kerjasama yang ideal. Tenaga penjualan yang berpengalaman mengetahui informasi apa yang mereka butuhkan dan bagaimana menafsirkan serta menggunakan wawasan untuk penjualan. Rekan-rekan yang lebih muda di bidang intelijen penjualan mengetahui, misalnya, cara mengoperasikan alat, cara mengatur filter dengan bijaksana dan membuat kueri, cara mengoptimalkan analisis secara berkala, dan cara membaca hasil. Terutama mereka dapat secara efisien menerapkan perintah analisis dari rekan penjualan dan kembali dengan hasil yang sesuai. Setelah beberapa waktu, seorang rekan dari bidang dukungan penjualan dapat berkembang menjadi penjualan yang sebenarnya, karena dia memiliki cukup kesempatan untuk memikirkan masalah

penjualan, untuk memahami pelanggan atau industri dengan lebih baik dan untuk mengetahui bagaimana seorang tenaga penjualan melakukan tugasnya.

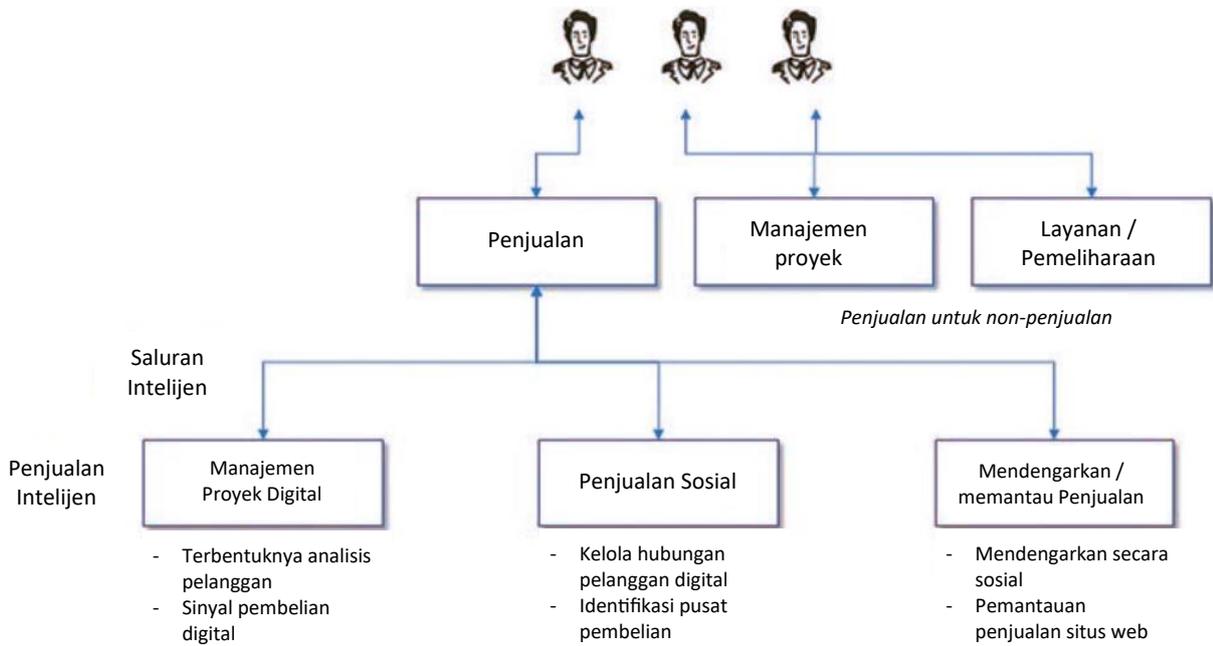


Gambar 5.1 Organisasi di masa depan: Penjualan digital. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

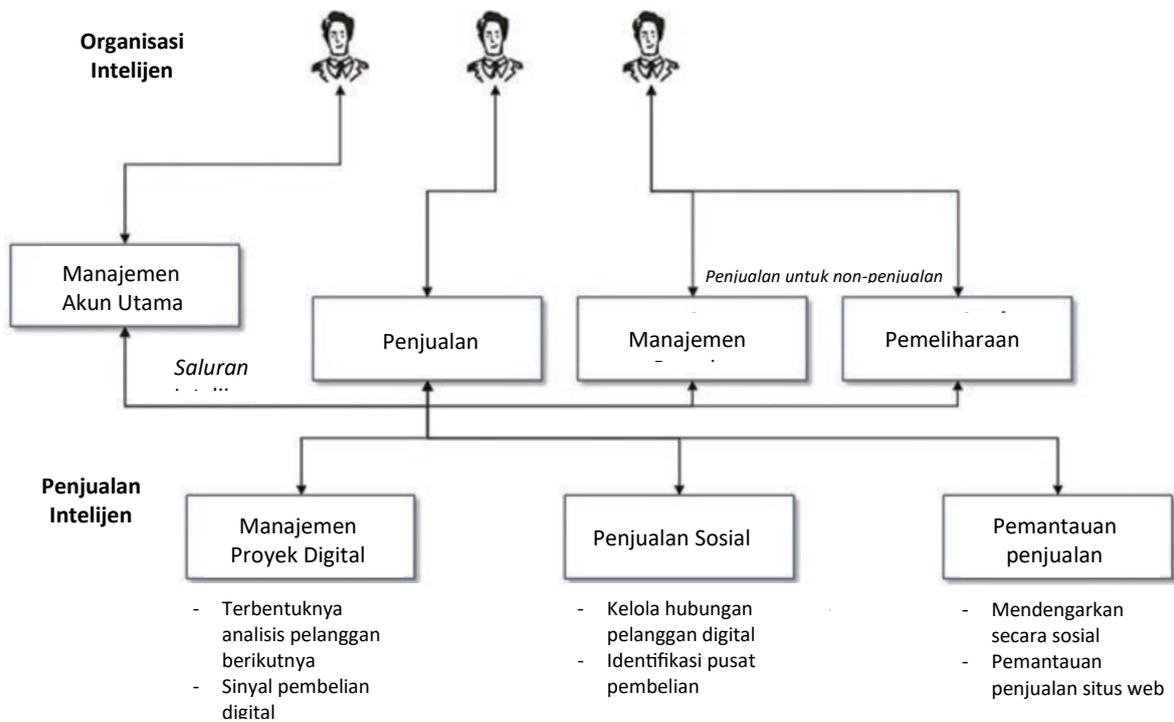
Ketika kita melihat tim penjualan virtual, termasuk rekan-rekan dari manajemen proyek, layanan/pemeliharaan, dan sebagainya (Gambar 5.2), dengan cepat dapat diketahui bahwa rekan-rekan di antarmuka pelanggan juga memiliki kebutuhan akan analisis dan wawasan baru, agar berhasil menyelesaikan tugas penjualan mereka. Seperti telah dibahas, mereka memiliki kontak penting dengan calon pengambil keputusan, yang penting bagi penjualan. Dengan demikian, mereka tidak hanya harus berpikir dan bertindak dengan cara yang berorientasi pada penjualan, tetapi juga menerima informasi yang relevan dengan penjualan, untuk lebih memahami pelanggan dan memanfaatkan peluang mereka secara optimal.

Terutama ketika melihat manajemen akun utama (Gambar 5.3) dan penjualan secara bersamaan, kita dapat melihat bahwa kedua peran tersebut dapat memiliki kebutuhan wawasan yang sangat berbeda tentang pelanggan. Meskipun penjualan mungkin terfokus pada area bisnis dan produk tertentu yang digunakan oleh pelanggan, manajer akun memiliki pandangan terhadap area bisnis lain, wilayah lain, dan juga pesaing lainnya. Secara khusus, bidang bahasa dalam pengelolaan akun bisa lebih bersifat internasional atau bahkan sepenuhnya internasional. Tiba-tiba, keahlian lain, seperti keterampilan bahasa khusus, berperan, meskipun bahasa Inggris pasti akan mendominasi. Namun, beberapa pasar bisa menjadi sangat penting dan besar sehingga penguasaan bahasa nasional masing-masing negara diperlukan untuk benar-benar memahami pasar.

Masuk akal juga untuk mengatur tim dukungan penjualan secara virtual dan, jika perlu, mendistribusikannya ke negara-negara terpenting. Dengan cara ini, seseorang dapat memastikan bahwa seseorang memiliki sumber daya yang dibutuhkan dalam bahasa lokal di pasar-pasar penting, yang memberikan informasi kepada tenaga penjualan dan akuntan utama.



Gambar 5.2 Organisasi di masa depan: Penjualan digital termasuk rekan non-penjualan.



Gambar 5.3 Organisasi di masa depan: Penjualan digital termasuk manajemen akun utama.

Apakah jalur pelaporan juga harus dipusatkan atau dilaporkan secara desentralisasi kepada tim penjualan lokal bergantung pada persyaratan dan kompleksitasnya. Organisasi yang terdesentralisasi sering kali lebih disukai karena kecepatan, fleksibilitas, dan kualitas kontennya. Namun, dengan sumber daya yang sangat banyak, akan lebih masuk akal untuk mengkonsolidasikan unit pendukung penjualan secara lebih terpusat, untuk mencapai organisasi yang lebih efisien dan proses yang terstandarisasi dan untuk mencapai cakupan yang terkoordinasi dalam hal topik atau wilayah. Selain itu, dengan organisasi pendukung penjualan yang menyeluruh, peralatan teknis, pengadaan alat digital, dan pengumpulan pengetahuan dapat dirancang dengan lebih baik dan hemat biaya. Di sini juga, format pertukaran reguler dari para aktor pendukung diperlukan, di mana mereka membandingkan hasil, memverifikasi koneksi, mengidentifikasi kesenjangan dan menyatukan potongan-potongan teka-teki ke dalam gambaran keseluruhan untuk para akuntan utama dan tenaga penjualan. Dalam melakukan hal ini, permintaan ad-hoc melengkapi analisis reguler, untuk mengenali tren temporal dan, misalnya, penyimpangan pada analisis reguler.

5.1 PENGEMBANGAN PERSONIL UNTUK SUKSES DALAM PENJUALAN

Berbagai dimensi berperan dalam kesuksesan penjualan. Dalam praktiknya, pertamanya kita sering melihat pada tiga pemikiran sederhana: Bisa, Ingin, Harus. Setelah itu, kami menilai potensi dan keberhasilan orang-orang di bidang penjualan. Seringkali, para manajer tidak mengetahui dengan jelas tahap apa yang sedang kita jalani, mengapa suatu masalah muncul, dan faktor apa yang harus digunakan. Bisa dapat dicapai melalui kualifikasi. Ini tentang metodologi, alat, nilai pengalaman atau pendekatan. Itu adalah keterampilan yang bisa saya pelajari. Anda bisa membaca buku, mengikuti kursus, mengikuti workshop atau bertanya kepada rekan kerja. Metode AccountJourney® dan alat digital yang disajikan dalam buku ini termasuk dalam kategori ini.

Keterampilan membantu kita menjadi lebih baik dalam apa yang kita lakukan dan bagaimana kita melakukannya. Menariknya, misalnya, karyawan muda dapat mempelajari pengetahuan dan metode teknis dengan cukup cepat, asalkan mereka termotivasi. Seringkali, kemampuan untuk memahami pelanggan dengan metode ternyata lebih penting daripada keahlian bertahun-tahun di industri tersebut. Dengan demikian, pegawai muda bisa mendapat nilai istimewa jika dilihat dari gajinya. Itulah sebabnya dimensi selanjutnya memainkan peran yang sangat relevan. Karena Anda bisa belajar dengan cepat, jika Anda mau.

Namun ada juga dimensi kedua: Keinginan. Keterampilan terbaik apa yang bagus, jika saya tidak mau? Di sini, motivasi sangat dibutuhkan. Anda harus mengatasi rintangan, menemukan makna dalam aktivitas, melihat nilai dan/atau merasakan antusiasme. Ini sangat berkaitan dengan emosi atau perasaan yang Anda alami saat melakukan aktivitas. Rintangan khusus dalam penjualan adalah ketika Anda sebagai tenaga penjualan tidak yakin dengan penawaran Anda sendiri dan melihat sedikit nilai bagi pelanggan di dalamnya. Kemudian Anda merasa, misalnya, panggilan dingin sebagai hal yang sulit, menjengkelkan, dan tidak

menyenangkan. Jika Anda memahami dan merasakan nilai yang diberikan penawaran Anda kepada pelanggan, maka Anda memiliki sikap yang sama sekali berbeda dan yakin dengan apa yang Anda lakukan. Oleh karena itu, penting untuk memahami terlebih dahulu penyebabnya ketika ada kekurangan. Apakah hambatan harus diatasi? Atau alasannya hilang dalam aktivitas saya? Orang ingin merasakan makna dalam apa yang mereka lakukan.

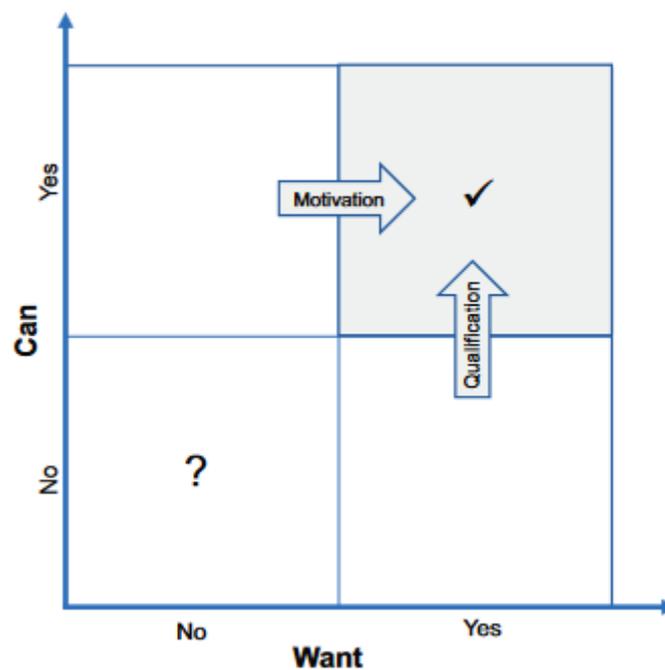
Uang bisa menjadi insentif, namun biasanya hanya berdampak positif terhadap motivasi dalam jangka pendek atau menengah. Anda terlalu cepat terbiasa dengan uang, dan uang tidak memberi Anda makna jangka panjang atas apa yang Anda lakukan. Orang ingin melakukan sesuatu yang bermakna dan ingin merasa nyaman. Pertanyaan mendasarnya adalah: “Mengapa saya bangun di pagi hari dan berangkat kerja?” Dan: “Bagaimana rasanya dalam satu atau tiga tahun?” Ada yang menghargai lingkungan sosial atau perasaan kita. Orang ingin merasa dimengerti, ingin dihargai dan menerima pengakuan. Banyak hal dimulai dari manajer. Apakah dia mendengarkan karyawan tersebut? Apakah karyawan tersebut mendapat perhatian manusia? Apakah ada jendela waktu untuk percakapan satu lawan satu, di mana seseorang dapat berkomunikasi? Apakah ada juga pertukaran kata pribadi? Apakah karyawan tersebut mendapat kesan sebagai individu paling penting dalam tim pada saat itu? Apakah manajer memberikan umpan balik positif? Apakah komunikasi tidak hanya berada pada level kepala dalam dunia angka dan proses, namun juga pada level hati? Banyak motivasi yang dapat dihasilkan oleh suasana positif dan perilaku kepemimpinan manusia. Penting bagi para manajer untuk menyadari hal ini atau agar seseorang menarik perhatian mereka terhadap hal ini. Motto yang berlaku adalah: Jagalah karyawan Anda, maka karyawan akan menjaga pelanggan.

Kedua dimensi tersebut diperlukan agar berhasil (Gambar. 5.4). Orang yang tidak punya motivasi sama tidak membantu dengan orang yang berpengalaman dan terjebak dalam frustrasi. Namun keduanya dapat dibantu dengan cara berbeda yaitu meningkatkan dimensi yang tepat. Saya pikir penting untuk menekankan bahwa terutama orang-orang yang tidak berpengalaman, mungkin muda, dapat dibantu untuk mencapai kesuksesan penjualan dengan metode yang tepat, dengan mengkualifikasi diri mereka sendiri dan menjadi berkualitas.

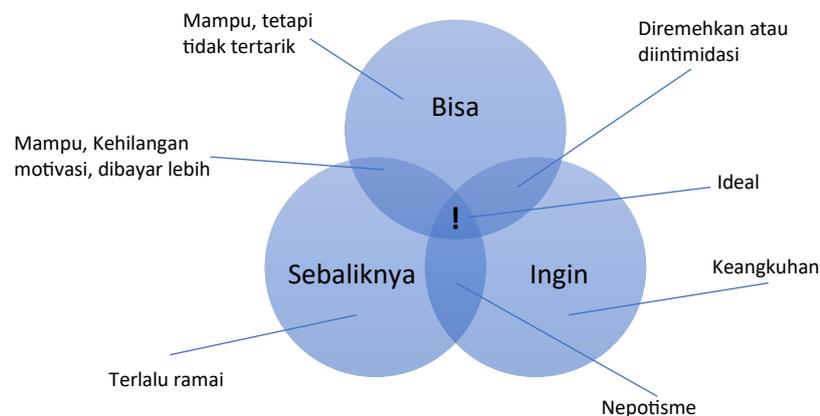
Kini aspek lain ikut berperan: keharusan. Di sini rencana perusahaan berperan. Bagaimana seharusnya orang tersebut dimanfaatkan? Tugas apa yang harus mereka dapatkan? Aktivitas dan tanggung jawab apa yang sesuai dengan gaji? Apa yang cocok dengan jalur karier? Tentu saja, diharapkan lebih banyak dengan gaji yang lebih tinggi. Jika kemampuannya tepat, maka mereka juga harus memberikan kinerja yang diharapkan dari gaji tersebut. Kesediaannya tentu saja harus tepat. Selain itu, pengalaman hidup dan usia juga berperan. Anda biasanya tidak dapat mengirim orang berusia 30 tahun ke CEO pelanggan korporat, meskipun dia memiliki kemampuan. CEO tidak akan melihat dan menerimanya secara langsung.

Terdapat konstelasi berbeda yang menawarkan peluang atau memerlukan tindakan yang tepat (Gambar 5.5). Manajer mungkin harus mengelola ekspektasi yang berbeda dari karyawan. Untuk melakukan hal ini, pertama-tama penting untuk mengenali skenario mana

yang berlaku. Dengan orang yang cakap namun tidak tertarik, kita harus memahami apa yang menghalangi mereka. Orang berkemampuan yang mengalami demotivasi juga harus dipahami dan dicari tahu apa yang menghalangi mereka untuk mengembangkan potensinya. Seseorang yang seharusnya, tapi tidak mau dan tidak mau, akan mendapat tekanan yang tidak perlu. Seseorang yang seharusnya dan ingin, namun tidak bisa, lebih merupakan kasus nepotisme. Seseorang yang hanya ingin, tetapi tidak bisa dan tidak seharusnya, melebih-lebihkan dirinya sendiri. Orang yang bisa dan ingin, tapi tidak seharusnya, tidak ditemukan atau diintimidasi.



Gambar 5.4 Matriks personalia (menilai dan mengembangkan). © Hans- Peter Neeb 2022.
Semua Hak Dilindungi Undang-Undang



Gambar 5.5 Skenario dan titik awal. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

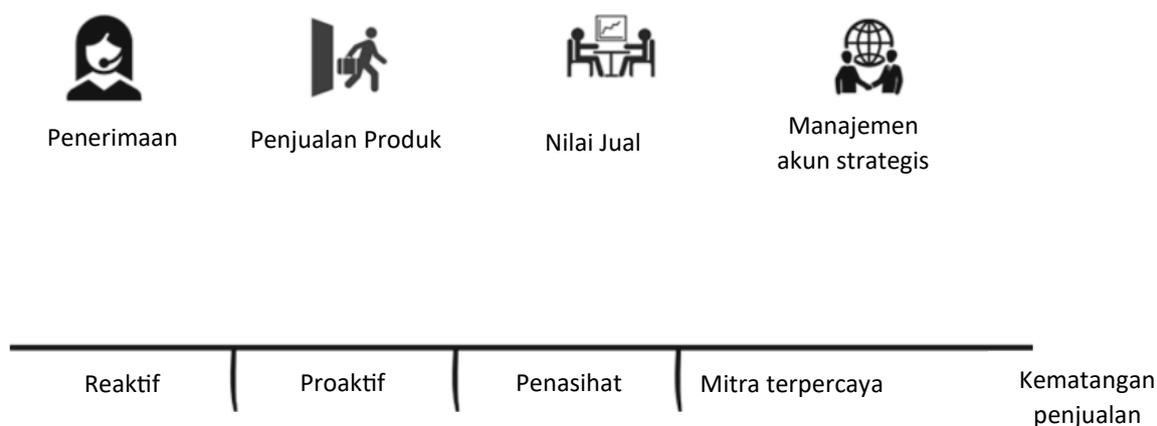
5.2 STATUS DAN JALUR PENGEMBANGAN PENJUALAN DAN DIGITALISASI

Pertanyaan tentang di mana lokasi penjualan perusahaan saat ini memang menarik. Artinya tahap pengembangan (Gambar 5.6) dan tolok ukurnya dibandingkan dengan perusahaan lain, dalam industri, dalam suatu negara atau wilayah, dan seterusnya. Kita juga dapat berbicara tentang tingkat kematangan atau derajat profesionalisasi.

Sebenarnya ada industri dan perusahaan yang penjualannya bukanlah penjualan, melainkan penerimaan pesanan. Pesanan diterima, diperiksa, ditugaskan dan tanggal pengiriman diberikan. Mungkin tidak ada aktivitas akuisisi lainnya. Juga tidak perlu, karena pesanan tetap masuk. Fenomena ini dapat terjadi pada beberapa monopoli, namun juga pada oligopoli. Bisa dikatakan, salah satunya adalah reaktif dalam penjualan. Kualifikasi yang diperlukan berfokus pada pengetahuan tentang bagaimana menerima dan memesan dari pelanggan dan memasukkannya ke dalam sistem.

Pada tahap selanjutnya, penjualan sebenarnya terjadi dan seringkali juga dalam bentuk pelayanan lapangan yang aktif. Namun, di sini kita berbicara tentang penjualan produk. Artinya, saya mengiklankan produk tersebut: "Sangat besar, sangat berat, dengan fungsi sebagai berikut." Dalam kasus terbaik, manfaat juga dibahas selain fitur-fiturnya. Namun pesannya sama untuk setiap pelanggan. Ini biasanya merupakan bentuk yang umum. Kita sudah membahasnya di Sect. 2.5 mengapa hal ini tidak membantu beberapa pelanggan dan mengapa nilai tambah dapat sangat bervariasi dari satu pelanggan ke pelanggan lainnya. Kualifikasi yang diperlukan adalah pengetahuan yang baik tentang produk atau layanan milik sendiri. Ini tentang kemampuan menyajikan dan menjelaskan tawarannya sendiri.

Oleh karena itu, marilah kita menilai penjualan sebagai tahap pengembangan berikutnya. Ada pula istilah penjualan nilai tambah atau penjualan berbasis nilai. Ini adalah konsep yang mempertimbangkan dan berfokus pada nilai dari sudut pandang pelanggan. Kualifikasi yang diperlukan adalah memahami nilai bagi pelanggan. Dengan bantuan analisis AccountJourney®, tenaga penjualan dapat lebih memahami pelanggan dan menyadari nilai apa yang sebenarnya dibeli pelanggan. Ia memfokuskan aktivitas dan komunikasinya pada hal itu.



Gambar 5.6 Tahapan perkembangan penjualan. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

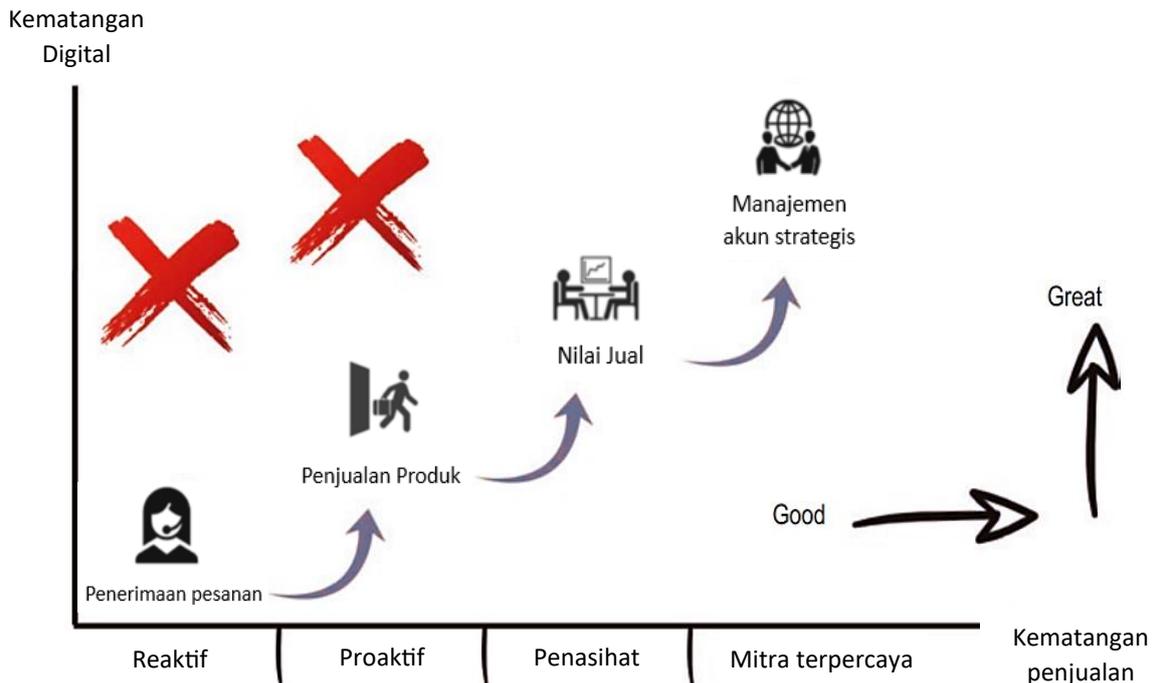
Dalam beberapa situasi, manajemen akun atau manajemen akun strategis masuk akal. Secara khusus, kami fokus pada pelanggan yang signifikan, besar, kompleks, dan lintas sektoral secara regional. Mereka memerlukan perawatan khusus yang harus memenuhi persyaratan tertentu. Manajemen akun biasanya bekerja dengan tenaga penjualan yang berbeda atau bahkan tim penjualan untuk pelanggan tersebut. Akuntan kunci mempunyai tugas untuk bertanggung jawab atas strategi setiap pelanggan dan mengoordinasikan tindakannya.

Perkembangan selanjutnya ke tahap berikutnya dapat dipelajari. Langkah dari penerimaan pesanan hingga penjualan produk pada dasarnya adalah langkah menuju akuisisi dan juga layanan lapangan. Penerimaan pesanan berarti Anda menunggu sampai pelanggan datang kepada Anda. Penjualan berarti Anda mencari pelanggan dan mendekati mereka untuk menyampaikan penawaran Anda. Langkah menuju nilai penjualan memerlukan pembelajaran metodologi untuk memahami pelanggan. Analisis AccountJourney® membantu dalam hal ini.

Tahapan-tahapan ini tidak selalu masuk akal. Pada industri yang hanya memiliki produk komoditas atau menawarkan jasa transaksional yang sangat sederhana, kedua tahap yang lebih tinggi tidak terjadi karena tidak diperlukan. Ada tawaran dan harga, dimana pelanggan bisa mengatakan ya atau tidak. Sebaliknya, untuk kalimat yang lebih kompleks atau penjelasan, dua tahap di atas bisa sangat jelas. Dalam lingkungan yang sangat kompetitif, dua tahap yang lebih rendah akan sulit atau tidak akan terjadi lagi, karena kedua tahap tersebut telah atau akan digantikan sepenuhnya.

Kedua perkembangan tersebut saling terkait. Kami selalu menyarankan untuk meningkatkan kesiapan penjualan terlebih dahulu, sebelum berhubungan dengan digitalisasi. Penting untuk melakukan penjualan yang tepat terlebih dahulu dan kemudian memeriksa langkah-langkah digital mana yang dapat lebih meningkatkan penjualan ini (Gambar 5.7). Jika Anda masih dalam tahap pemasukan pesanan, penjualan digital relatif kurang masuk akal. Jika Anda dalam tahap penjualan produk, Anda bisa melakukan penjualan digital, namun efisiensinya masih tergolong rendah. Hanya dari tingkat nilai penjualan, semakin matangnya digital akan menghasilkan efektivitas yang jauh lebih tinggi. Dari tingkat pembangunan, hal ini tidak hanya masuk akal, namun juga sangat direkomendasikan untuk memajukan digitalisasi. Dengan cara ini, Anda dapat memperluas keunggulan kompetitif dan melakukan penjualan nilai secara efektif.

Sumbu digitalisasi sebanding dengan kecepatan mobil dan sumbu kesiapan penjualan sebanding dengan mempertahankan arah yang konsisten. Pertama-tama, Anda harus menemukan arah yang konstan, sebelum akselerasi dapat dilakukan. Hanya dengan begitu Anda akan semakin dekat dengan tujuan dengan cepat. Jika tidak, Anda berkendara dengan kecepatan tinggi yang konstan ke berbagai arah dan hanya sedikit lebih dekat ke tujuan. Ini seperti dengan tong. Selama bagian bawahnya berlubang, Anda tidak perlu menuangkan air lagi dari atas. Itu tidak efisien. Pada Gambar 5.7 kita harus bergerak terlebih dahulu ke kanan lalu ke atas.



Gambar 5.7 Interaksi antara metode penjualan dan alat digital. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

5.3 METODE PENJUALAN DAN ALAT DIGITAL

Kita melihat pada tiga fase sederhana yaitu perolehan prospek, akuisisi pelanggan baru, dan pengembangan pelanggan lama (Gambar 5.8). Alat digital bisa sangat membantu terutama dalam bidang perolehan prospek. Dengan menggunakan data secara cerdas, prospek dapat diidentifikasi. Metode penjualan membantu keberhasilan mengubah prospek menjadi pelanggan baru dan secara sistematis mengembangkan pelanggan yang sudah ada. Tentu saja, alat digital juga membantu tenaga penjualan untuk memenangkan pelanggan baru dengan lebih baik dan memperluas pelanggan yang sudah ada. Demikian pula, Anda juga dapat menghasilkan prospek baru dengan menggunakan metode penjualan yang efektif, misalnya dengan berhasil memperoleh rekomendasi (lihat Bagian 5.5) atau dengan menghasilkan prospek di perusahaan sejenis atau anak perusahaan di perusahaan yang lebih besar, misalnya.



Gambar 5.8 Penggunaan alat digital. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

5.4 SEKILAS TENTANG ALAT DIGITAL

Ikhtisar Alat dan Kegunaannya

Mari kita lihat lagi alat-alat yang disebutkan dan penyediannya. Seperti yang dijelaskan, alat yang berbeda memiliki tujuan yang berbeda. Penting untuk selalu mempertimbangkan dengan cermat apa yang sebenarnya dibutuhkan dan dari mana memulainya. Selangkah demi selangkah, Anda dapat membangun alat yang diperlukan dan mengintegrasikannya ke dalam proses Anda sendiri atau proses baru yang lebih baik. Hal ini memerlukan analisis terhadap keadaan masing-masing organisasi dan persyaratannya. Tabel 5.1 memberikan gambaran singkat tentang alat apa saja yang dapat digunakan untuk tujuan apa.

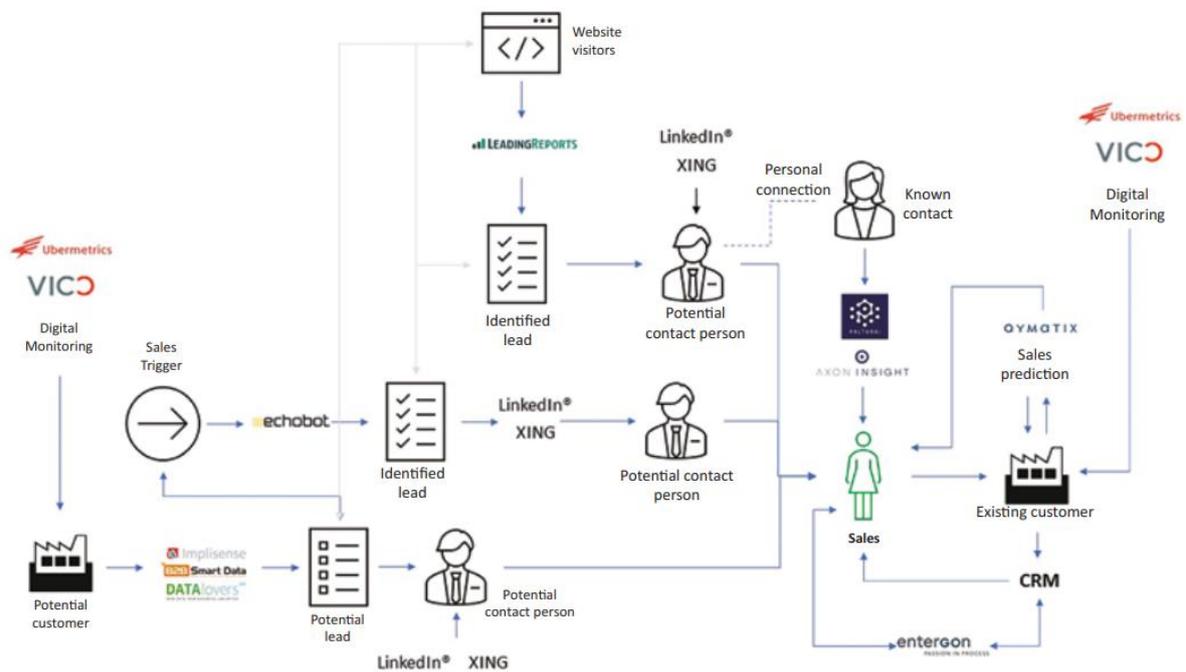
Alat Digital dalam Interaksi

Sekarang mari kita beralih ke pertanyaan menarik lainnya: Seperti apa lanskap alat digital yang terintegrasi? Untuk mengantisipasinya: Jawabannya tidak akan komprehensif, karena hanya beberapa tools yang disajikan di sini. Gambar 5.9 menunjukkan contoh lanskap alat digital, di mana aliran data dan prospek pada dasarnya mengalir dari kiri ke kanan ke tenaga penjualan. Kami melihat bagaimana mendengarkan digital menganalisis pelanggan potensial dan pelanggan lama. Kita dapat melihat di kiri bawah bagaimana Implisense/DATAlovers menghasilkan calon pelanggan potensial yang mirip dengan pelanggan yang sudah ada. Echobot mendeteksi prospek nyata berdasarkan pemicu penjualan dan memberikan saran kontak berdasarkan informasi XING dan LinkedIn®. Pengunjung situs web ditempatkan di urutan teratas oleh Leading Reports dan Wired Minds dan kemungkinan kontak ditentukan oleh XING atau LinkedIn®. Palturai atau Axon Insights membantu menemukan dan menggunakan jembatan rujukan yang dikenal secara pribadi untuk menjangkau pengambil keputusan dengan lebih mudah. Prospek ditinjau dan mungkin diproses oleh tim penjualan atau tenaga penjualan. Data mengalir ke CRM, tempat status prospek dilacak lebih lanjut. Berdasarkan informasi pelanggan yang ada misalnya, qymatix dapat membuat berbagai prediksi penjualan untuk mengembangkan pelanggan lebih sukses. Alat yang berguna, seperti aplikasi penjualan dari entergon, untuk melakukan percakapan dengan pelanggan dengan mudah dan lancar.

Ilustrasi pada Gambar 5.9 tidak dimaksudkan untuk mengatakan bahwa seseorang harus mengatur semuanya seperti ini pada langkah pertama, namun gambaran target yang mungkin dapat terlihat seperti ini. Di sini, hubungan-hubungannya harus terlihat secara khusus. Seperti disebutkan di atas, penting untuk memikirkan dari mana harus memulai dan seperti apa gambaran targetnya. Kemudian implementasinya dilakukan tahap demi tahap. Penting untuk mengukur, merayakan, dan meningkatkan keberhasilan setelah setiap langkah. Hanya dengan cara ini seseorang dapat diterima oleh karyawannya atas perubahan tersebut dan hanya dengan cara inilah seseorang dapat menjaga momentumnya. Peta akan terlihat berbeda untuk setiap perusahaan. Persyaratan dan tujuan masing-masing menentukan arah untuk hal ini.

Tabel 5.1 Tabel gambaran alat dan kegunaannya

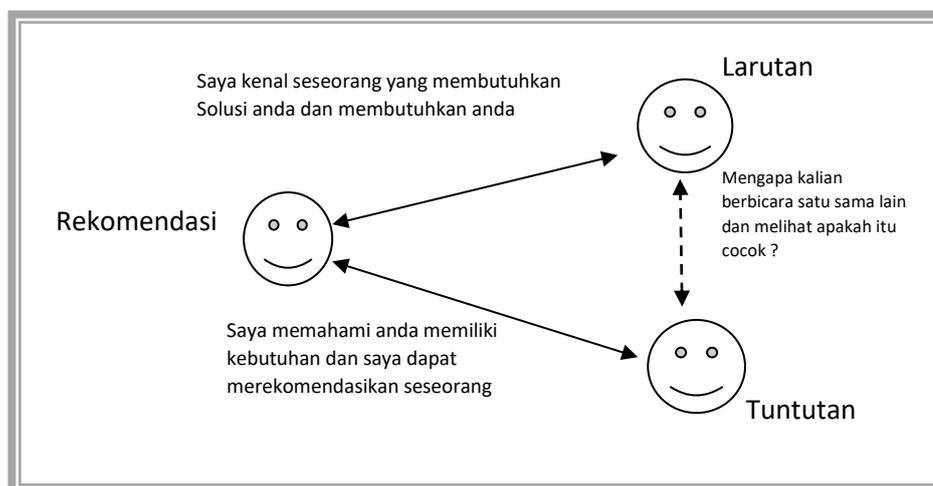
NO	TUGAS	ALAT
1.	Pelanggan terbaik berikutnya (model mirip)	
2.	Kenali sinyal pembelian (Digital Lead Generation)	
3.	Identifikasi kebutuhan dan jendela waktu (Pahami pengunjung situs Web)	
4.	Kenali dan visualisasikan jembatan rujukan	
5.	Mendengar Digital	



Gambar 5.9 Lanskap alat digital. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

5.5 JARINGAN REFERENSI UNTUK PENJUALAN

Impian setiap tenaga penjualan adalah menghasilkan aliran prospek yang diinginkan dan dapat diprediksi. Ada pendekatan berbeda untuk mencapai hal ini. Salah satu cara yang sering diabaikan karena kurangnya pengalaman adalah pendekatan untuk mendapatkan arahan yang sesuai melalui rujukan yang ditargetkan. Sebuah metode yang sudah lebih banyak digunakan di AS dibandingkan di Eropa, namun juga menghasilkan lebih banyak pengalaman di sini. Idennya sangat sederhana. Komunikasi yang saya kirimkan ke pelanggan, saya arahkan ke pengganda atau pemberi referral atau perujuk yang lebih baik (Gambar 5.10). Orang lain di sektor B2B juga memiliki kontak langsung dengan kelompok sasaran kami. Mereka berada dalam industri atau segmen bisnis yang sangat berbeda sehingga tidak ada persaingan langsung bagi kami. Namun mereka juga berbicara dengan pengambil keputusan yang memiliki relevansi bagi kami, hanya mengenai topik lain. Mereka mungkin sudah memiliki hubungan baik dengan perusahaan yang masuk dalam daftar incaran kita.



Gambar 5.10 Perujuk. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Jika salah satu pengganda ini sekarang mempunyai kontak dengan kelompok sasaran saya dan mempunyai hubungan baik dengan orang yang mempunyai kebutuhan konkrit atas solusi saya, maka ada peluang baginya untuk aktif sebagai perujuk. Dia melakukan ini untuk membantu orang yang membutuhkan. Dia hanya dapat melakukan ini jika dia memiliki hubungan yang baik dengan orang tersebut. Namun dia hanya melakukannya jika dia juga mempunyai hubungan yang baik dengan saya dan dia yakin terhadap saya dan solusi saya. Kami akan kembali ke prasyarat ini sebentar lagi. Jika sekarang dia ingin memberikan rujukan, dia dapat bertanya kepada orang tersebut apakah dia harus menjalin kontak dengan seseorang yang memiliki solusi yang sesuai. Jika yang bersangkutan setuju, maka yang mempunyai solusi akan dihubungi dan diminta untuk menghubungi yang membutuhkan secepatnya, karena sudah diberitahu. Dengan demikian, ini bukan lagi kontak yang dingin, karena kontak sudah disiapkan dan kontak telah disetujui. Kita hanya perlu membuat janji untuk melakukan percakapan konkrit. Dengan demikian, mudah untuk membangun hubungan dengan orang-orang yang belum pernah kita kenal sebelumnya.

Jembatan rekomendasi seperti itu mempersingkat proses secara signifikan. Tujuannya adalah ketika Anda menelepon, Anda tidak perlu lagi menjelaskan siapa Anda dan mengapa Anda menelepon, tetapi hanya melihat bersama di kalender untuk mencari janji yang sesuai. Ini biasanya berupa panggilan telepon singkat, karena Anda telah direkomendasikan oleh orang yang dipercaya dan diumumkan.

Dengan demikian, jelas bahwa ada kebutuhan, ada solusi yang mungkin dan Anda dapat mempercayai orang yang menelepon untuk saat ini. Segala sesuatu yang lain akan diklarifikasi dalam janji temu pribadi. Namun ini merupakan keuntungan yang luar biasa dan lompatan besar, jika Anda direkomendasikan oleh orang yang terpercaya. Ini menghemat waktu dan tenaga semua orang. Apakah solusinya tepat, Anda klarifikasi bersama. Tapi Anda melakukan percakapan dengan cara yang sederhana.

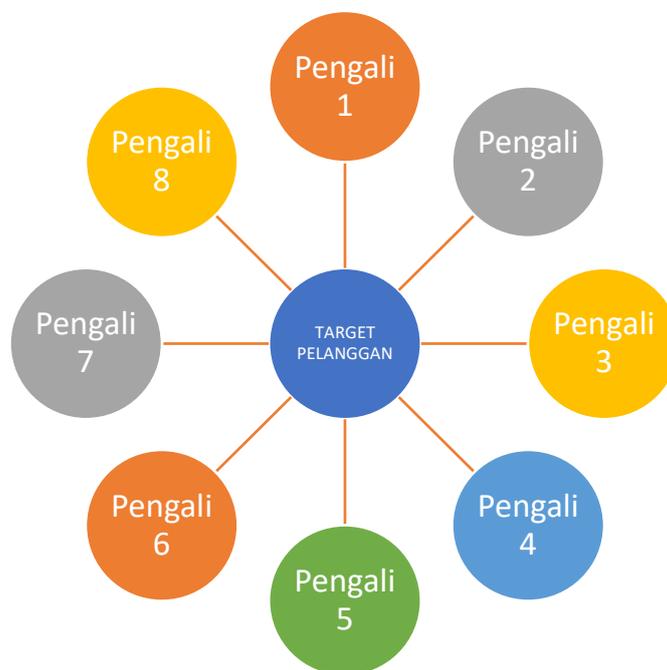
Namun, ada juga beberapa prasyarat dan beberapa langkah persiapan strategis yang harus dikuasai. Pertama, penting untuk memperjelas target orang yang Anda miliki dan segmen target mana yang sebenarnya Anda cari. Di sini diperlukan rumusan yang sangat tajam, agar metode rekomendasi dapat berhasil dalam praktiknya. Daripada hanya mengatakan “semua perusahaan menengah”, contoh suksesnya adalah “semua bisnis kerajinan dengan lebih dari sepuluh karyawan, yang sedang mencari karyawan”. Beberapa orang takut kehilangan bandwidth karena terlalu spesifik. Sebenarnya, formulasi yang umum dan tidak spesifik hampir tidak mempunyai peluang untuk berhasil. Pencarian target yang lebih tajam mengkompensasi potensi yang lebih rendah dengan kemungkinan mengenai sasaran yang tidak proporsional. Hal ini disebabkan oleh pemikiran asosiatif manusia. Kita memerlukan rumusan-rumusan yang menciptakan gambaran atau pola di kepala, agar mampu mengingatkannya pada situasi yang tepat. Profil pencarian umum dilupakan beberapa menit kemudian. Koridor pencarian tertentu dapat tersimpan dalam memori selama berbulan-bulan. Lebih baik mengembangkan dua atau tiga profil pencarian spesifik, yang Anda komunikasikan secara selektif.

Selain itu, penting juga untuk memberikan beberapa trigger point yang mudah dikenali agar dapat mencurigai suatu kebutuhan dan kemudian menanyakan secara spesifik. Dalam contoh personalia, pernyataan ini dapat berupa pernyataan seperti “Kami kekurangan staf”, “Kami mengalami keterlambatan pengiriman” atau “Saya tidak dapat menerima proyek lagi.” Ini adalah sinyal yang mudah dikenali dan dapat ditanyakan penyebabnya, agar dapat mengetahui kebutuhan akan lebih banyak karyawan dan menjalin kontak dengan seseorang yang dapat mencari karyawan baru, misalnya melalui strategi media sosial.

Namun sekarang, penting bagi Anda untuk menyiapkan strategi pencarian ini secara sistematis. Pertama, penting untuk menentukan pengali yang tepat (Gambar. 5.11). Mereka harus menjadi mitra yang memiliki akses langsung terhadap pengambil keputusan yang diinginkan. Sebagai contoh, mereka dapat berupa pengacara, konsultan pajak, pemasok kerajinan, penyedia perangkat lunak industri, dan sebagainya, yang memiliki akses langsung ke pemilik dan dengan demikian berada dalam target pasar yang sama. Di sini Anda harus memilih sekitar lima hingga sepuluh pengganda dan mengajak berbincang, di mana Anda menjelaskan prosedur dan manfaatnya, sehingga Anda dapat saling membawa satu sama lain

ke dalam bisnis di pasar sasaran. Jika pasangan memahami hal ini, Anda harus melatih satu sama lain dan menjelaskan dengan tepat siapa yang Anda cari, kebutuhan apa yang dapat Anda penuhi, apa yang Anda lakukan, mengapa Anda sangat baik dan kata kunci mana yang dapat menunjukkan suatu kebutuhan. Ini berarti kerja sistematis, percakapan teratur, dan saling memanfaatkan kontak yang ada. Dengan cara ini Anda dapat membuka target pasar secara sistematis.

Sasarannya adalah pengembangan bisnis rujukan jangka panjang dan dapat diprediksi melalui jaringan yang berkelanjutan. Semakin sistematis Anda melakukan pendekatan ini, semakin besar kemungkinan Anda dapat menskalakan prosedur dengan rapi. Anda mengandalkan tim penjualan virtual yang dapat diandalkan dan diperluas, yang dengannya Anda bekerja sama, mengintensifkan hubungan Anda, dan bertukar rekomendasi.



Gambar 5.11 Pengganda/Perujuk. © Hans-Peter Neeb 2022. Semua Hak Dilindungi Undang-Undang

Mari kita lihat beberapa contoh yang dapat dipahami dari praktik. Kami menggunakan nilai pengalaman dari jaringan seperti Business Network International (BNI; bni.de) atau Corporate Connections (CC) dan metodologi Asentiv (EO Empfehlungsoffensive GmbH, 2018).

Contoh

Mari kita lihat sebuah perusahaan dengan 40 karyawan dan penjualan 60 juta euro, yang mendistribusikan produk medis. Produk inti adalah mesin sinar-X untuk praktik medis. Penggandanya adalah perusahaan atau pengusaha yang melakukan kontak bisnis dengan praktik medis. Ini termasuk, misalnya, konsultan pajak untuk profesi kesehatan dan perawatan, produsen materi iklan untuk dokter, Bank Apoteker dan Dokter Jerman, dan sebagainya. Dalam lingkaran perujuk ini, percakapan dilakukan untuk meningkatkan kesadaran akan kebutuhan, solusi, dan titik pemicunya. Misalnya, jika seseorang mengetahui

dalam percakapan dengan dokter bahwa ada kemungkinan diperlukannya mesin sinar-X, ia dapat menjalin kontak langsung dengan penyedia solusi. Hal ini juga memperkuat hubungan seseorang, karena ia memercayai penyedia layanan dan memiliki pengalaman yang baik dengannya.

Contoh dari sektor industri adalah produsen scaffolding untuk pabrik produksi, untuk menghindari gangguan proses operasional selama tindakan konversi dan perbaikan. Penutup khusus dibuat untuk mencegah mesin terkontaminasi dan menjaganya tetap berjalan. Solusinya relatif tidak diketahui dan oleh karena itu tidak muncul dalam benak para manajer produksi dan manufaktur. Para penanggung jawab harus diberikan petunjuk dan tip bahwa ada kemungkinan-kemungkinan seperti itu, sehingga produksi tidak harus dihentikan. Perusahaan dapat menghemat ratusan ribu euro dan memecahkan masalah nyata. Mereka hanya perlu mengetahuinya pada saat yang tepat. Perujuk mengetahui hal ini dan dapat menunjukkannya kepada pelanggannya, untuk membantunya. Dia dapat menjalin kontak dengan penyedia solusi dan dengan demikian memperkuat kedua hubungan tersebut. Kita memerlukan pengganda, yang kelompok sasarannya juga adalah perusahaan-perusahaan yang memproduksi dan dapat berkomunikasi dengan baik baik dengan manajemen produksi maupun manajemen puncak. Semakin baik saya melatih jaringan rujukan saya, semakin baik masing-masing mitra dapat membantu pelanggan mereka dengan solusi yang sesuai.

Penting bagi perujuk untuk mendapatkan umpan balik setelahnya, apakah petunjuk itu bermanfaat. Dengan cara ini seseorang belajar dan mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang kapan suatu solusi sesuai dengan kebutuhan dan bahwa solusi yang direkomendasikan juga dapat dipercaya seperti yang diketahuinya sejauh ini. Hal ini mengintensifkan jaringan hubungan dan mendukung metodologi. Pasar merupakan hal yang kompleks dan tidak transparan serta pengadaan informasi yang nyata tidaklah mudah. Melalui rekomendasi pribadi, seseorang dapat mengatasi rintangan tersebut dengan lebih mudah. Sistem ini juga mengatur dirinya sendiri. Jika yang direkomendasikan tidak memberikan kinerja yang diinginkan, perujuk akan menyampaikan hal ini kepada mitra bisnisnya sendiri dan dapat bertanya. Mungkin ini benar atau sudah jelas atau ada yang berkesimpulan bahwa yang direkomendasikan bukanlah partner yang cocok untuk situasi tertentu atau juga secara umum. Pendekatannya adalah belajar mandiri dan mengoptimalkan dirinya sendiri, jika pesertanya berusaha.

DAFTAR PUSTAKA

- Agnihotri, R., & John-Mariadoss, B. (2022). Social media and B2B sales: An integrative framework and future directions. *Industrial Marketing Management*, *102*, 377-380.
- Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M. Y., & Krush, M. T. (2016). Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial marketing management*, *53*, 172-180.
- Ahmad, B., Akbar, M. I. U. D., Asif, M., & Nureen, N. (2021). An investigation of sales managers' aggressiveness in B2B sales leadership: the sequential mediation model of emotional exhaustion and adaptive selling. *Management Science Letters*, *11*(8), 2243-2254.
- Alamäki, A., & Kaski, T. (2015). Characteristics of successful sales interaction in B2B sales meetings.
- Biemans, W. G., & Makovec Brenčič, M. (2007). Designing the marketing-sales interface in B2B firms. *European Journal of Marketing*, *41*(3/4), 257-273.
- Edwards, J., Miles, M. P., D'Alessandro, S., & Frost, M. (2022). Linking B2B sales performance to entrepreneurial self-efficacy, entrepreneurial selling actions. *Journal of Business Research*, *142*, 585-593.
- Edwards, J., Miles, M. P., D'Alessandro, S., & Frost, M. (2023). Entrepreneurial strategy-making, corporate entrepreneurship preparedness and entrepreneurial sales actions: Improving B2B sales performance. *Journal of Business Research*, *157*, 113586.
- Elhajjar, S., Yacoub, L., & Ouaida, F. (2023). The present and future of the B2B sales profession. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1-14.
- Enyinda, C. I., Enyinda, I. E., Mbah, C. H., & Ogbuehi, A. O. (2021). Managing marketing–sales–service relationship conflict in a B2B multinational firm. *Thunderbird International Business Review*, *63*(6), 719-733.
- Enyinda, C. I., Opute, A. P., Fadahunsi, A., & Mbah, C. H. (2021). Marketing-sales-service interface and social media marketing influence on B2B sales process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *36*(6), 990-1009.
- Günther, M. (2021). Performance in B2B Sales: An Explanation of How Channel Management and Communication Influence a Firm's Performance. *Naše gospodarstvo/Our economy*, *67*(3), 38-48.
- Hofmaier, R. (2015). *Marketing, sales and customer management (MSC): an integrated overall B2B management approach*. Walter de Gruyter GmbH & Co KG.

- Høgevoid, N. M., Rodriguez, R., Svensson, G., & Roberts-Lombard, M. (2022). Organisational and environmental indicators of B2B sales performance. *Marketing Intelligence & Planning*, 40(1), 33-56.
- Hohenschwert, L., & Geiger, S. (2015). Interpersonal influence strategies in complex B2B sales and the socio-cognitive construction of relationship value. *Industrial marketing management*, 49, 139-150.
- Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2021). *Business marketing management: B2B*. South-Western, Cengage Learning.
- Kaski, T., Niemi, J., & Pullins, E. (2018). Rapport building in authentic B2B sales interaction. *Industrial Marketing Management*, 69, 235-252.
- Liu, A., Leach, M., & Chugh, R. (2015). A sales process framework to regain B2B customers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(8), 906-914.
- Mantrala, M. K., & Albers, S. (2022). The impact of the internet on B2B sales force size and structure. In *Handbook of business-to-business marketing* (pp. 493-514). Edward Elgar Publishing.
- Mayer, M., & Voeth, M. (2022). Improving negotiation success in B2B sales organizations: is structured negotiation management a success factor?. *Journal of Business Economics*, 92(2), 163-196.
- Möller, K., & Parvinen, P. (2015). An impact-oriented implementation approach in business marketing research: Introduction to the Special Issue on "Implementing strategies and theories of B2B marketing and sales management". *Industrial Marketing Management*, 45, 3-11.
- Neeb, H. P. (2023). *Account Management Strategies in B2B Sales: Generating Customer Value and Building Sustainable Business Relationships-Methodology, Processes, Tools*. Springer Nature.
- Oakley, J., Bush, A. J., Moncrief, W. C., Sherrell, D., & Babakus, E. (2021). The role of customer entertainment in B2B sales strategy: Comparative insights from professional buyers and salespeople. *Industrial Marketing Management*, 92, 190-201.
- Phan, D. D. (2001). E-business management strategies: A business-to-business case study. *Information systems management*, 18(4).
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., & Morgan, N. A. (1997). Sources of effectiveness in the business-to-business sales organization. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 3(1), 45-71.
- Rodrigues, G. P., Takahashi, A. R. W., & Prado, P. H. M. H. (2021). The use of social media in the B2B sales process: a meta synthesis. *RAUSP Management Journal*, 56, 9-23.

- Rodriguez, M., & Honeycutt Jr, E. D. (2011). Customer relationship management (CRM)'s impact on B to B sales professionals' collaboration and sales performance. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 18(4), 335-356.
- Siguaw, J. A., Kimes, S. E., & Gassenheimer, J. B. (2003). B2B sales force productivity: applications of revenue management strategies to sales management. *Industrial Marketing Management*, 32(7), 539-551.
- Vladimirovich, K. M. (2020). Future marketing in B2B segment: Integrating Artificial Intelligence into sales management. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, (4 (31)).

STRATEGI PENJUALAN B2B

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM.

BIO DATA PENULIS



Penulis memiliki berbagai disiplin ilmu yang diperoleh dari Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang. dan dari Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW) Salatiga. Disiplin ilmu itu antara lain teknik elektro, komputer, manajemen dan ilmu sosiologi. Penulis memiliki pengalaman kerja pada industri elektronik dan sertifikasi keahlian dalam bidang Jaringan Internet, Telekomunikasi, Artificial Intelligence, Internet Of Things (IoT), Augmented Reality (AR), Technopreneurship, Internet Marketing dan bidang pengolahan dan analisa data (komputer statistik).

Penulis adalah pendiri dari Universitas Sains dan Teknologi Komputer (Universitas STEKOM) dan juga seorang dosen yang memiliki Jabatan Fungsional Akademik Lektor Kepala (Associate Professor) yang telah menghasilkan puluhan Buku Ajar ber ISBN, HAKI dari beberapa karya cipta dan Hak Paten pada produk IPTEK. Sejak tahun 2023 penulis tercatat sebagai Dosen luar biasa di Fakultas Ekonomi & Bisnis (FEB) Universitas Diponegoro Semarang. Penulis juga terlibat dalam berbagai organisasi profesi dan industri yang terkait dengan dunia usaha dan industri, khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia yang unggul untuk memenuhi kebutuhan dunia kerja secara nyata.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

JL. Majapahit No. 605 Semarang
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144
Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

ISBN 978-623-8120-93-2 (PDF)





STRATEGI PENJUALAN B2B

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

JL. Majapahit No. 605 Semarang

Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144

Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id