one press
książkiklasybusiness
księgarnia internetowa

IDŹ DO
PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ
SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK
KATALOG ONLINE
ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK
DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE
ZAMÓW INFORMACJE O NOWOŚCIACH
ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA
FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Sprzedaż partyzancka. Jak osiągnąć duże zyski bez wysokich nakładów inwestycyjnych

Autorzy: Jay Conrad Levinson,
Orvel Ray Wilson, William K Gallagher
Tłumaczenie: Monika Szczęsny
ISBN: 83-246-0261-5
Tytuł oryginału: Guerrilla Selling
Format: A5, stron: 288

Informacja i zaskoczenie – oto nowe bronie w Twoim arsenale partyzanta. Sprzedaż partyzancka polega na zebraniu szeregu informacji na temat tego, do kogo i z jaką ofertą uderzyć. Cały trik tkwi w poznaniu firmy klienta na tyle dobrze, by podczas pierwszej rozmowy zrobić na nim duże wrażenie. Aby zawrzeć dobrą transakcję i utrzymać klienta, są Ci potrzebne jeszcze inne chwyty partyzanckie, takie jak zdolność do szybkiego manewrowania, wytrwałość i umiejętność nadawania na tych samych falach, co adresat Twojej oferty. Poznaj historie przedsiębiorców, którzy zadziałali jak partyzanci i w krótkim czasie zdobyli nowych klientów na całkiem nowych rynkach. Dowiedz się, od czego zacząć. Co zrobić, gdy chcesz zarabiać pieniądze, ale nie masz jeszcze żadnego klienta i nie wiesz, co dokładnie będziesz sprzedawać.

Jay Conrad Levinson, którego książki przeczytało już ponad 1 000 000 czytelników-partyzantów na całym świecie, po raz kolejny udowadnia, że każdy może zbudować sieć sprzedaży, inwestując w to nie pieniądze, ale czas, energię i wyobraźnię. Poznaj sprawdzone metody przedsiębiorców-partyzantów i zostań jednym z nich.
W książce znajdziesz:

- przykłady na to, jak pomysłowość i odwaga pomagają otworzyć drzwi w biznesie,
- metody tworzenia sieci kontaktów handlowych,
- rady, jak zbudować zaufanie w relacjach z klientem,
- sposoby zmieniania wachlarza produktów na życzenie klienta,
- wskazania, jak dostosowywać ofertę handlową do osobistego stylu odbiorcy,
- techniki podsuwania klientowi rozwiązań, zanim jeszcze ujawnią się jego nowe potrzeby.

one press

Wydawnictwo Helion
ul. Kościuszki 1c
44-100 Gliwice
tel. 032 230 98 63
e-mail: helion@helion.pl

książkiklasybusiness one press

Spis treści

Podziękowania 7
Odprawa 9
1. Rewolucyjny system sprzedaży 13
2. Docieranie do potencjalnych klientów 35
3. Mapa umysłu 69
4. Umysł partyzanta 93
5. Etap potrzeb 111
6. Etap budżetu 149
7. Etap zobowiązania 163
8. Etap prezentacji 183
9. Etap transakcji 211
10. Etap nagrody 227
11. Partyzanckie śledzenie 237
12. Arsenał partyzanckiej sprzedaży 249
Polecane książki 269
Skorowidz 275

1

Rewolucyjny system sprzedaży

Partyzant idzie na patrol

DZIŚ FIRMA BOBA MILLERA OPIERA SWOJE DZIAŁANIE na dwóch najbardziej skutecznych rodzajach broni sprzedaży partyzanckiej, czyli na *informacji* i *zaskoczeniu*. Bob zawsze dzwoni do kogoś, kto już o nim słyszał, nigdy nie korzysta z materiałów reklamowych, pozwala, aby to klient kierował rozmową, a kiedy potencjalny nabywca chce złożyć zamówienie, on się sprzeciwia! Przywiązuje niezwykłą wagę do jakości i obsługi. Jest członkiem elitarnego oddziału sprzedawców. Bob jest partyzantem.

Zawsze marzył o odniesieniu sukcesu w biznesie, ale zaraz po skończeniu studiów nie miał żadnego doświadczenia, kapitału i nie przeszedł żadnego szkolenia biznesowego. Ukończył studia techniczne i szczególnie interesował się metodami montażowymi, ale każda z firm, w której starał się o pracę, odrzucała jego ofertę. Zdenerwowało go to. Zdecydował więc, że wkroczy na ich teren i wygra z nimi na ich własnym polu. Postanowił być swoim własnym sprzedawcą. Nie wiedząc nawet o tym, stał się partyzantem.

Nie miał pewności, od czego zacząć, zatem udał się do jednej z firm produkcyjnych, aby rozeznać się na rynku. Porozmawiał z recepcjonistką. Porozmawiał z pracownikiem, który zajmuje się rozładowywaniem ciężarówek. Porozmawiał z pracownikami, którzy właśnie mieli przerwę na lunch. Zagadywał każdego. Zadawał

mnóstwo pytań. Czym się zajmuje ta firma? Co wytwarza? Jaka jest wielkość produkcji? Kto zajmuje się montażem? Dlaczego robią to w taki sposób? Od kogo kupują? Jakich mają kontrahentów? Jaka jest sytuacja firmy? Jakie mają problemy? Z kim mógłby porozmawiać w tej sprawie?

Następnego ranka pojawił się w doku załadowczym Corzex Electronics z pudełkiem pączków w ręce. „Zastanawiałem się, czy mogłaby mi pani pomóc — powiedział. — Może zna pani kogoś, kto ostatnio zdobył kontrakt na spore zamówienie produkcyjne? Kogoś, komu może być potrzebny wykonawca montażowy?". Pracowniczka działu logistyki była wyjątkowo pomocna. Miller zapisał w swoim notesie nazwiska i numery telefonów, różne informacje i liczby.

Po trzech dniach zbierania informacji był gotowy do przeprowadzenia swojej pierwszej, prawdziwej rozmowy telefonicznej dotyczącej sprzedaży.

Pierwszy kontakt telefoniczny

Drrr, Drrr. „Słucham? Infrared Technologies".
— Dzień dobry, czy rozmawiam z Lindą? — pyta Bob.
— Tak.
— Witam, Lindo. Rozmawiałem z Connie z firmy Corzex, mieszczącej się po drugiej stronie ulicy, i ona zaproponowała, abym zadzwonił do ciebie. Zastanawiam się, czy mogłabyś mi pomóc...
— To zależy od tego, co *sprzedajesz*.
Jej ton głosu wskazywał na to, że przypuszcza, iż Bob zajmuje się czymś nielegalnym.
— Chciałem uzyskać poradę. Tę firmę poleciło mi kilka osób.

Wykorzystując informacje, jakie uzyskał od pracowniczki działu logistyki, spytał: „Czy mogłabyś mi powiedzieć, kto jest odpowiedzialny za montaż IT-350?".
— Cóż, zajmuje się tym pan Carlson.
— Czy może jest to Tom Carlson? — próbuje dowiedzieć się Bob.

— Nie, ma na imię David. Jest kierownikiem produkcji i jednym ze wspólników firmy — wyjaśnia Linda.

Miller robi notatki i kontynuuje rozmowę: „Interesuje mnie to, ponieważ mam kilka pytań dotyczących metod montażowych, które chciałbym przedyskutować z panem Carlsonem. Czy możesz potwierdzić adres, którym dysponuję?”.

— Oczywiście.

— Zapisałem, że to 1234 Industrial Parkway, Anytown, USA 23456. Zgadza się?

— Tak, adres jest prawidłowy.

— Pojutrze akurat będę w tej okolicy. Czy przekazałabyś panu Carlsonowi, że przyjdę się z nim spotkać?

— Jak się nazywasz?

— Miller. Bob Miller.

— Przekażę mu, że dzwoniłeś.

— Dziękuję ci, Lindo. Jestem wdzięczny za pomoc.

Następnie wysyła e-maila do Infrared Technologies, 1234 Industrial Parkway, Anytown, USA 23456, ze wskazaniem *Do wiadomości Lindy*, dziękując jej za pomoc. Wie, że ta wiadomość do niej dotrze, mimo że nie ma jej nazwiska, ponieważ każdy w firmie zna Lindę.

Pierwszy telefon do biura

Dwa dni później, w zwyczajnym ubraniu, bez wcześniej umówionego spotkania Bob przychodzi do kierownika produkcji. Przy wejściu wita się z recepcjonistką.

— Dzień dobry, to zapewne ty jesteś Linda? — mówi wyciągając na przywitanie rękę.

— Tak, a o co chodzi?

— Jestem Bob Miller. Czy dostałaś moją wiadomość?

— Tak, dostałam! Dziękuję!

— Chciałem ci tylko powiedzieć, że bardzo doceniam twoją pomoc. Przyszedłem, mając nadzieję, że uda mi się spotkać z panem Davidem. Czy jest w pracy?

— Tak. Powiem mu, że przyszedłeś.

Kilka minut później: „Dzień dobry, panie Carlson. Nazywam się Bob Miller. Dziękuję, że zgodził się pan na spotkanie. Mam do pana kilka pytań dotyczących metod montażowych. Czy ma pan chwilę czasu?”.

— Oczywiście. Może zanim przejdziemy do pytań, ma pan ochotę na kawę?

Sposób zachowania się Carlsona, jego język ciała i ton głosu szybko podpowiedziały Millerowi odpowiednią taktykę działania, która doprowadzi do zakładanych rezultatów w rozmowie z tym miłym, ale prawdopodobnie mało zdecydowanym człowiekiem.

— Z przyjemnością się napiję. Poproszę czarną. Czy mogę tutaj usiąść?

— Jasne, proszę czuć się jak w domu.

— Na początek chciałbym spytać o pana największy problem związany z linią montażową.

— Dlaczego pana to interesuje? — pyta Carlson, podając kawę Millerowi.

— Cóż, wydaje mi się, że mam dla pana doskonałe rozwiązanie.

— Dobrze, powiem panu, jaki mam problem. Popyt na nasze produkty jest sezonowy. Tak naprawdę nie mamy linii montażowej. Zatrudnianie pracowników na cały etat jest zbyt kosztowne.

— To, co pan powiedział, jest ważne. Nie ma pan nic przeciwko temu, żebym zanotował sobie kilka rzeczy? Czy mógłbym dostać parę kartek papieru i coś do pisania?

Carlson podaje mu firmowy notatnik i swoje złote pióro marki Cross.

Zbieranie dalszych informacji

Filtrując informacje, jakie otrzymał od zaufanych osób, Miller zadaje swoje pierwsze ważne pytanie: „Chodzi panu o sezonowy popyt na nowy model przenośnej kamery na podczerwień IT-350. Czy może mi pan powiedzieć, na czym polega problem związany z tym urządzeniem?”.

— Zna pan model 350?
— Niezupełnie, ale chciałbym go obejrzeć. Czy mógłby mi pan go pokazać?
Kierownik produkcji pokazuje nową kamerę, przedstawiając techniczne innowacje i omawiając rynki docelowe. Głównie ma ona służyć załogom konstrukcyjnym do naprawiania usterek w dachach budynków komercyjnych. Bob zadaje kolejne pytania.

Następnie Carlson oprowadza Boba, wyjaśniając krok po kroku, w jaki sposób konstruowane są kamery. Pomieszczenie montażowe jest utrzymane w niezwykłej czystości, a wszystko doskonale zorganizowano i jasno oznaczono. Bob rysuje w notatniku schematy wiszące na ścianach. Kontynuuje zadawanie pytań i uważnie słucha odpowiedzi.
— Czy stopy lutownicze podtrzymujące tę jednostkę zawsze są w ten sposób konstruowane? Czy nie lepiej by było, gdyby zostały wykonane ręcznie?
— Tak, prawdopodobnie tak, i żałuję, że nie możemy sobie finansowo pozwolić na taką metodę konstrukcji. Tak naprawdę potrzebny jest nam ktoś, kto mógłby wykonywać tę pracę. (Bingo!).

Powstrzymując się przed pokusą zaproponowania Carlsonowi rozwiązania tego problemu, Miller zadaje kolejne pytanie:
— Jaki jest typowy okres gwarancji?
— Zwykle trzy lata.
— Z takim okresem gwarancji musicie mieć dużo zgłoszeń sygnalizujących potrzebę naprawy. Jaki jest koszt naprawy kamery? — pyta Miller.
— To łatwo obliczyć. Wszystkie elektroniczne komponenty znajdują się na jednej płycie obwodowej, więc po prostu wymieniamy całą płytę. Prawdziwym kosztem nie jest naprawa uszkodzonych kamer; chodzi raczej o to, że szkodzi to naszej reputacji. W rzeczywistości cała masa płyt czeka na naprawę, a my nie mamy czasu się tym zająć.
— Jaki jest, w zaokrągleniu, koszt pojedynczej naprawy?
— Cóż, sama naprawa jest prosta. Możemy przyjąć, że będzie to około 50 dolarów, a i tak będziemy na plusie.

— Może kupić całe płyty od podwykonawcy montażowego? Ile mniej więcej miesięcznie potrzeba takich płyt?
— Wysyłamy miesięcznie około 200 kamer i wciąż nie nadążamy z realizacją zamówień. Największym zagrożeniem jest to, że z powodu tych opóźnień możemy dorobić się reputacji niesolidnej firmy.

Jakiś czas później, po kolejnych pytaniach…

— Zatem, jeśli dobrze rozumiem, potrzebny jest panu podwykonawca, który zajmie się rozwojem linii montażowej, który będzie dbać o jakość wykonania i weźmie na siebie część ryzyka. Czy tak? — spytał Bob. — Cóż, kto jeszcze, oprócz pana, mógłby podjąć się tego zadania?

Dzięki temu, że Bob zadawał tyle pytań, Carlson odniósł wrażenie, że rozumie jego potrzeby. — „Powiedz mi, Bob, coś o *Twojej* firmie.

Prezentacja

Bob przygotował kilka wersji prezentacji swojej nowej firmy. Podejście przyjazne pasowało do typu osobowości Carlsona.
— Prawda jest taka, że firma Miller Research istnieje dopiero od niedawna i naprawdę byłbym wdzięczny za jakiekolwiek sugestie. Jestem całkowicie pewien, że moglibyśmy zmniejszyć wskaźnik napraw, wykonując te stopy lutownicze ręcznie i testując wszystko trzy razy. Po przeniesieniu części kosztów na podwykonawcę nie musiałby się pan martwić, że poza sezonem pracownicy montażowi będą siedzieć bezczynnie. A pana klienci nie będą przeklinać kamer, które zepsuły się właśnie w czasie realizowania ważnego kontraktu.
— To brzmi całkiem nieźle — wtrącił się Carlson.

Cele partyzanta

— Ale jest jedna rzecz, która mnie martwi — kontynuował Miller — powiedział pan, że potrzebny jest panu ktoś z doświadczeniem, a ja dopiero zaczynam w tej branży. Potrzebowałbym pana wsparcia i poświęcenia trochę czasu, abym mógł się przygotować do tej pracy. Ponieważ byłby pan moim pierwszym klientem, miałby pan całkowitą kontrolę nad grafikiem i standardami wykonania. Czy to panu odpowiada?

Carlson zdecydował się zaufać Bobowi. Coś w tym młodym człowieku spodobało mu się. Być może było to jego wyjątkowe zainteresowanie i zaangażowanie. Postanowił zaufać swojej intuicji.

— Kiedy mógłbyś zacząć realizować zamówienie, powiedzmy, 100 jednostek? — zapytał.

— A na kiedy pan ich potrzebuje? — spytał w odpowiedzi Miller.

— Do końca tego miesiąca.

— Jest jeszcze jeden problem. Potrzebuję funduszy na zakup części wymiennych i przygotowanie pomieszczenia montażowego. To zajmie kilka dni. Może nie zechce pan robić interesów z podwykonawcą, który nie ma jeszcze niczego gotowego. Pozwoli pan, że zapytam, jak duże, przyjmując skalę od 1 do 10, jest pana zaufanie do mnie?

— Cóż, Bob, wydaje mi się, że siedem albo coś koło tego! — powiedział z uśmiechem Carlson.

— Co konieczne jest do tego, aby pana zaufanie wzrosło do 10? — spytał Miller.

— Musiałbym zobaczyć, jak poradzisz sobie z wykonaniem tych pierwszych stu płyt. Możesz zacząć, korzystając z elementów, którymi teraz dysponujemy, a ja mogę pokryć z góry 25% kosztów zamówienia kolejnych części. Zobaczymy, co możesz dla nas zrobić.

I wreszcie nagroda

— Podjął pan dobrą decyzję, panie Dave, dziękuję za zaufanie — powiedział Bob, gotowy do wyjścia.

Mając w ręku takie zamówienie, wynajął powierzchnię magazynową kilka pięter niżej pod Infrared Technologies i rozpoczął swoją działalność. Następnego ranka pan Carlson otrzymał krótki list z podziękowaniem. Do listu dołączone były dwa bilety na mecz koszykówki. Przez następne kilka tygodni Bob Miller pozostawał w kontakcie ze swoim nowym klientem, a Dave Carlson spędzał wiele czasu w firmie Miller Research.

Nowy partyzant

Nie mając przy sobie katalogu firmowego, wizytówek, a nawet aktówki, nasz nowy partyzant zdobył duże zamówienie i pozyskał klienta wartego kilka tysięcy dolarów. Dziś firma Boba Millera zajmuje się konstruowaniem wszystkiego, począwszy od robotów, a skończywszy na urządzeniach laserowych. On sam wciąż chodzi na spotkania biznesowe w jeansach i nigdy nie nosi ze sobą aktówki czy nawet długopisu. Jego partyzanckie podejście uczyniło z niego wytrawnego wojownika w świecie, gdzie wojna cenowa i ostra konkurencja są normą. Jego klienci nie mają zamiaru korzystać z usług kogoś innego.

Czy miał po prostu szczęście? Wcale nie. Jego podejście do potencjalnego klienta, analiza otoczenia, a nawet sposób prezentacji były dokładanie zaplanowane i dzięki tym taktykom za każdym razem mu się *udawało.*

Historia Millera nie jest wyjątkowa. Takie przypadki zdarzały się wielokrotnie w innych firmach, zarówno dużych, jak i małych, w Apple Komputer i w Xerox, do których wkradał się jakiś renegat i wbrew wszelkim oczekiwaniom zdobywał klienta. Dla neofity sprzedaż partyzancka jest czymś naturalnym. Dlatego często nowi rekruci w ciągu pierwszych miesięcy osiągają lepsze wyniki niż starzy weterani, działający na tym polu. Niestety, z czasem

entuzjazm i zadawanie pytań ustępują miejsca korporacyjnej taktyce, działania nie przekraczają standardowej granicy, zanika zwyczaj zadawania pytań i sprzedaż maleje.

Przyłapać i zdobyć

Przyjrzyjmy się teraz bliżej temu, w jaki sposób Bob wykorzystywał *informacje* i *zaskoczenie* w celu pozyskania pierwszego kontraktu. Informacja oznacza zdobycie jak największej wiedzy o *potrzebach* potencjalnych klientów, ich *budżecie* i *możliwościach podejmowania zobowiązań*. Zaskoczenie oznacza działanie w sposób *nietypowy*, *nieoczekiwany*, to także dostosowywanie prezentacji do typu osobowości klienta, umożliwianie potencjalnemu nabywcy kontrolowania przebiegu rozmowy i sprzeciwianie się chęci zawarcia umowy sprzedaży przez potencjalnego klienta.

Spółgłoski w wyrazach „przyłapać" (*NaB*) i „zdobyć" (*CaPTuRe*) składają się na etapy partyzanckiej sprzedaży.

Informacja

1. Potrzeby (***N**eed*).
2. Budżet (***B**udget*).
3. Zobowiązanie (***C**ommitment*).

Zaskoczenie

1. Prezentacja (***P**resentation*).
2. Transakcja (***T**ransaction*).
3. Nagroda (***R**eward*).

Bob zaczął swoje działanie, posługując się jedną z kilku partyzanckich technik dotyczących potencjalnych klientów, nazywanej „pozyskiwaniem sprzymierzeńców w otoczeniu". Poświęcenie

czasu na poznanie osób związanych z daną branżą dało mu możliwość zdobycia przydatnej wiedzy.

Bob sprawił, że recepcjonistka stała się jego sojusznikiem, a nie adwersarzem, dzięki temu, że poprosił ją o pomoc w pozyskaniu dodatkowych informacji. Postępując konsekwentnie, zadając bardzo konkretne pytania w przyjazny sposób, mógł przeprowadzić rozmowę z panem Carlsonem. Pytając o problemy związane z modelem IT-350, zdobył natychmiastową wiarygodność i pozwolił panu Carlsonowi na zaprezentowanie swojego nowego produktu.

Sprzedaż partyzancka rozpoczęła się na *etapie potrzeb* poprzez zadawanie pytań umożliwiających poznanie potrzeb potencjalnych klientów jeszcze przed rozpoczęciem prezentacji. To pozwoliło Bobowi na określenie już na samym początku swoich potencjalnych klientów i szybką eliminację niekupujących. Na *etapie potrzeb* Bob musiał zadawać otwarte pytania dotyczące kluczowych kwestii i uważnie obserwować zachowanie potencjalnego nabywcy.

Podczas tego etapu Carlson wyraźnie określił swoje potrzeby i wymagania. Im wyraźniej zostaną one zaprezentowane, tym większą szansę na ich zaspokojenie ma partyzant.

Tak jak większość potencjalnych klientów, również i David Carlson potrzebował pomocy, by wyraźnie określić swoje priorytety. Bob asystował mu w tym procesie poprzez *zadawanie pytań i nieudzielanie odpowiedzi*. Na tym etapie starał się mówić jak najmniej i *zachęcać do wypowiedzenia się potencjalnego klienta*. Dobre wiadomości zachował na *etap prezentacji*, kiedy to dochodzi do przedstawienia propozycji sprzedaży. Kiedy miał już jasny obraz produktu lub usługi zaspokajających potrzebę klienta, przechodził do *etapu budżetu*.

Na *etapie budżetu* pozyskiwał informacje o tym, czy jego potencjalny klient jest w stanie zapłacić za usługę. Ten etap także wymaga zadawania wielu pytań. Niektórzy potencjalni nabywcy niechętnie mówią o pieniądzach, ale Bobowi udało się pokonać tę niechęć dzięki temu, że w pytaniu używał zwrotów „około" i „w zaokrągleniu".

Następnym krokiem Boba było ustalenie budżetu na bazie *potencjalnego* kosztu, a nie na podstawie *rzeczywistego* kosztu

skonstruowania płyt obwodowych kamery. To usprawiedliwia wyższą cenę zatrudnienia zewnętrznego podwykonawcę, który zabezpieczy najcenniejszy element aktywów firmy, czyli jej reputację. Tym usprawiedliwieniem można posłużyć się również później na *etapie prezentacji*, jeśli będzie to konieczne. Stosując podejście *kosztu potencjalnego* zamiast sprzedaży po określonej cenie, Bob zmienia zasięg konkurencji i eliminuje z gry tańszych sprzedawców. Jeśli potencjalny klient dysponuje odpowiednim budżetem, Bob przechodzi do *etapu zobowiązania*.

Na *etapie zobowiązania* dowiaduje się, kto posiada niezbędną władzę decyzyjną i kiedy potencjalny klient będzie w stanie podjąć zobowiązanie sprzedażowe. Bob wiedział, że musi kontynuować, kiedy potencjalny nabywca zapytał, kiedy mógłby zacząć realizować zamówienie, powiedzmy, 100 jednostek, co w efekcie było ofertą zobowiązania.

Nasz partyzant również potwierdza kluczowe kryteria dla sprzedaży: „Zatem, jeśli dobrze pana rozumiem, potrzebuje pan…". W rezultacie doprowadza do zamknięcia sprzedaży jeszcze przed prezentacją. W tej fazie musi bardzo uważnie słuchać i zapisywać ważne rzeczy. Odpowiedź na każde pytanie dostarcza dodatkowych informacji niezbędnych do dopełnienia całości obrazu. Jeśli potrafi pozyskać te kluczowe informacje, może sfinalizować sprzedaż i bez obaw zignorować całą resztę.

Po zakończeniu tych trzech etapów Bob wiedział, że:

1. Ten potencjalny klient ma *potrzebę*, którą on może zaspokoić.
2. Ten potencjalny klient dysponuje odpowiednim *budżetem* na pokrycie wydatków.
3. Ten potencjalny klient może podjąć *zobowiązanie* zakupu już dziś.

Teraz Bob był gotowy do rozpoczęcia *etapu prezentacji*. Prezentacja w jasny sposób pokazuje, jak oferowana przez Boba usługa montażowa może spełnić kryteria i priorytety potencjalnego klienta, uwalniając go od konieczności posiadania przeszkolonych pracowników montażowych i polepszenia trwałości kamer.

Na *etapie prezentacji* Bob przedstawiał tylko te fakty, które pasowały do problemów, jakie opisał kierownik produkcji, czyli wysoką jakość obsługi i dostępnych pracowników (bez konieczności zatrudniania osób na cały etat). Dodatkowo zaproponował Carlsonowi uczestnictwo w procesie tworzenia produktu dopasowanego do indywidualnych potrzeb odbiorcy, co klientowi dawało pewność, że uzyska dokładnie to, czego potrzebuje. Bob dopasował swoje podejście i styl do typu osobowości Carlsona, co sprawiło, że Carlson był przekonany do zakupu, opierając swoją decyzję wyłącznie na przeczuciach. Bob wiedział, że włączenie Carlsona w każdy aspekt transakcji było głównym czynnikiem motywującym dla jego potencjalnego klienta. Tak właśnie czuł Dave Carlson, kiedy postanowił zaufać temu młodemu człowiekowi. Ponieważ Carlson był typem osobowości fazy *zadawalania*, Bob wiedział, że Dave nie lubi doprowadzać do wybuchów gniewu u niezadowolonych klientów.

Nasz partyzant przeszedł następnie do *etapu transakcji*. Podczas tego kluczowego manewru Bob ponownie prześledził wszystkie swoje poprzednie kroki, cofnął się do małego problemu wynikłego wcześniej, przypominając swojemu potencjalnemu klientowi, że dopiero zaczyna w tej branży, brakuje mu części na wymianę i potrzebuje funduszy na rozpoczęcie działalności. To dało jego potencjalnemu klientowi szansę na ponowne sprzedanie się i zabezpieczenie przed wyrzutami sumienia. W rzeczywistości, kiedy zgodził się na dokonanie zamówienia, ten partyzant odrzucił jego ofertę! Dzięki temu, potencjalny klient przełamał swoje wewnętrzne opory wobec Boba.

Skoro potencjalny klient podjął już decyzję o robieniu interesów z Bobem, wziął też udział we wspólnym rozwiązaniu problemów i zaoferował naszemu partyzantowi bardziej korzystne warunki współpracy. Ponieważ zamówienie na pierwsze 100 płyt obwodowych wyszło z inicjatywy potencjalnego klienta, nie będzie on potem żałować swojej decyzji.

Następnie Bob rozpoczął realizację *etapu nagrody*, w którym wyraził swoją ogromną wdzięczność za możliwość współpracy

i zrobił coś jeszcze, coś nietypowego, przekraczającego oczekiwania jego potencjalnego klienta, a mianowicie — wysłał list z podziękowaniem, do którego dołączył dwa bilety na mecz koszykówki.

Dalsze rozpoznanie: śledzenie danych

Każdy partyzant opiera się dobrym rekonesansie i, począwszy od tego dnia, Bob *śledził* działania swojego klienta bardzo uważnie. Sprzedaż nigdy nie jest sfinalizowana, dopóki produkt lub usługa nie zostaną dostarczone do klienta w taki sposób, by *złożył on powtórne zamówienie*. Bob dołożył wszelkich starań, aby pierwsze zamówienie na 100 płyt obwodowych było wykonane *dokładnie* w terminie i w pełni spełniało *wszystkie* wymogi klienta. Śledząc dane statystyczne dotyczące wskaźnika opóźnień w realizacji zleceń, mógł monitorować swoją jakość obsługi i upewnić się, że problemy, z jakimi borykał się kierownik produkcji, zostały rozwiązane raz na zawsze.

Teraz jest pierwszym na liście podwykonawcą przy kolejnym zamówieniu produkcyjnym firmy Infrared Technologies i w rezultacie *zamyka sprzedaż jeszcze przed jej otwarciem*. Wkrótce pojawią się dodatkowe potrzeby, konieczna będzie modernizacja produktów lub bardziej rozległy zakres usług serwisowych. Odpowiadanie na potrzeby potencjalnego klienta jest dla Boba kluczowym czynnikiem w budowaniu długofalowego sukcesu, więc Infrared Technologies polega na jego stałych usługach. Partyzanci budują długofalowe relacje z potencjalnym klientem, aby utrzymywać ciągłość sprzedaży.

Dziewięć wyrazów składających się na credo partyzantów

Wszyscy partyzanci z całego świata przestrzegają dziewięciu zasad. Zapamiętaj je. Postępuj zgodnie z nimi.

1. Zaangażowanie

Partyzanci są śmiertelnie poważni w kwestii obsługi klienta, zarabiania pieniędzy i budowania przyszłości zarówno swojej, jak i firmy. Nie postrzegają sprzedaży jako jednego ze stopni w swojej karierze, ale uważają ją za jedną z najbardziej wymagających i dochodowych profesji. Kiedy tracą zamówienie na rzecz konkurencji, starają się dotrzeć do przyczyny niepowodzenia i naprawić popełniony błąd. Zaryzykują wszystko, z wyjątkiem jakości, i każdą ofertę traktują tak, jakby to od niej zależało istnienie firmy, bo przecież tak właśnie jest.

Jeśli sprawom swoich klientów, produktu i organizacji nie poświęcisz się całkowicie, nigdy nie przetrwasz jako partyzant. Jeśli prowadzisz swoją własną firmę i wolałbyś raczej zająć się badaniami i rozwojem lub operacjami, zatrudnij kogoś, kto jest całkowicie zaangażowany w potrzeby klientów, i mianuj go swoim partyzantem.

2. Inwestowanie

Partyzanci inwestują czas, energię i pieniądze w dyslokację. Dobrze wiedzą, że nie wygrają bitwy, jeśli mają przestarzałą amunicję. Kupuj najdroższe katalogi branżowe i najlepszy sprzęt biurowy i komunikacyjny, jaki można dostać na rynku. Nie oszczędzaj na artykułach biurowych. Podróżuj pierwszą klasą. Jeśli Twoja firma nie zapewnia Ci wizytówek, wydrukuj je sam w tysiącach sztuk.

Tak, to trudne zadanie. Zaplanowanie działań i zbadanie rynku, konkurencji i potencjalnych klientów wymaga wiele czasu. I często wydaje się, że to czas stracony, kiedy wciąż dzwoni się do różnych osób i wciąż słyszy się odmowę. Ale czas i pieniądze zainwestowane w nawiązanie tych relacji są w ujęciu długofalowym mądrą inwestycją, jeśli przeprowadzi się ją uważnie. Szukaj możliwości podnoszenia kapitału sprzedażowego dla uzyskania większego zwrotu. Czy na przykład potencjalny klient może przedstawić Cię szefom innych firm, przyciągnąć kolejnych kontrahentów, wydać list polecający, a nawet pozyskać dla Ciebie nowe zamówienie?

Nagradzanie klientów za robienie z Tobą interesów jest wyjątkowo zachowawczą inwestycją. Nie oczekuj cudów w ciągu jednej nocy. Klienci mogą się z Tobą nie kontaktować przez kilka kolejnych miesięcy. Ale za kilka lat będą oni warci fortunę.

Przeciętna firma inwestuje w marketing tylko 3% przychodów ze sprzedaży brutto. Partyzant przeznacza średnio 10%. Zainwestuj 10% od zleceń ponownie w swoich klientów, a zostawisz konkurentów daleko w tyle.

I każdego dnia inwestuj w siebie. Nieustannie pogłębiaj swoją wiedzę o produkcie, rynku i klientach. Zamów subskrypcję magazynów branżowych, ukazujących się na Twoim rynku. Polecamy magazyn *Sukces* i *Puls Biznesu*. Zadaj sobie pytanie: „Co jeszcze mogę poprawić?". Spytaj swoich klientów. Posłuchaj ich odpowiedzi. Zareaguj na nie. Zorganizuj grupy focusowe i spytaj: „Jak sobie radzi nasza firma?". Jeśli będziesz uważnie słuchać, Twoi odbiorcy dokładnie powiedzą Ci, co musisz zrobić, aby osiągnąć sukces.

3. Konsekwencja

Niewielka sprzedaż przeprowadzana konsekwentnie będzie bardziej efektywna niż wysoka sprzedaż uzyskiwana sporadycznie. Partyzant, który działa w sposób *konsekwentny*, prześcignie w sprzedaży lepiej uzbrojonych, wyposażonych i zorganizowanych pracowników korporacyjnych, ponieważ to on zdobędzie zaufanie potencjalnych klientów.

W umyśle potencjalnego nabywcy konsekwencja jest nośnikiem wiarygodności, trwałości i sukcesu. To kreuje uczucie zaufania. Partyzanci zaskarbiają sobie zaufanie potencjalnych klientów, którzy wkrótce stają się ich faktycznymi nabywcami.

Większość decyzji zakupowych podejmowana jest nieświadomie i psychologia pokazała, w jaki sposób można dotrzeć do podświadomości potencjalnych klientów — *kluczem jest powtarzanie*. Ryzykując, że się powtórzymy, powiemy to ponownie — powtarzanie.

Powtarzanie trzeba przeprowadzać na dwóch frontach: sprzedając przekaz potencjalnym klientom i sprzedając komunikat pracownikom. Partyzanci ponownie przedstawiają swoją ofertę tej samej grupie osób w sposób ciągły. Nawet wtedy, kiedy potencjalny nabywca odrzuci ofertę, a szczególnie wtedy, kiedy ją przyjmie. Powtórnie dokonują prezentacji firmy, przedstawienia oferty specjalnej i ofert sezonowych. Powtarzają swój przekaz i wymieniają korzyści, jakie odniesie klient.

Powtarzają również szkolenia sprzedażowe, co tydzień, codziennie, nieprzerwanie. Najlepsza organizacja sprzedażowa na świecie bezustannie przeprowadza szkolenia. Szkoli kierowców ciężarówek, recepcjonistki i pracowników obsługi technicznej. Unikatowa misja firmy i jej wartości odbijają się echem podczas spotkań firmowych, na korytarzach, w firmowej cafeterii, na plakatach.

Powtarzanie. W ten sposób świat dowiaduje się, kim jesteś i co sobą reprezentujesz. Zachowując niezmienną *tożsamość*, partyzanci zdobywają klientów, których konkurenci nierozważnie pozostawili.

Nie ulegaj kaprysom zmiany ceny, produktów lub swojego partyzanckiego podejścia. Kiedy Ty jesteś już śmiertelnie znudzony swoimi produktami, prezentacją, propozycjami sprzedażowymi, społeczeństwo dopiero zaczyna Ciebie poznawać i utożsamiać nazwę Twojej firmy ze swoimi potrzebami. Partyzanci poprzez swoją konsekwencję stają się *drugim* najbardziej prawdopodobnym źródłem dla swoich potencjalnych klientów i kiedy konkurencja coś zepsuje, oni automatycznie przejmują ich odbiorców.

Lee Iacocca zaczął jako sprzedawca u Forda i jednym z powodów zapewnienia Chryslerowi takiego sukcesu jest to, że dla niego praca wciąż jest tym samym, czyli sprzedawaniem samochodów.

4. Zaufanie

Partyzanci wiedzą, że sprzedają jakość. Jeśli Twoja oferta nie jest najlepszej jakości, to sprzedaż partyzancka przyspieszy jedynie Twój upadek. Partyzanci wierzą w swoje *produkty* i swoich *ludzi*.

Spełnienie każdej obietnicy, w każdym czasie, zależy od udanej współpracy całej organizacji. Jeśli nie mają do siebie całkowitego zaufania, wynik będzie marny. *Nigdy* nie mówią źle o kimkolwiek, nawet o konkurencji. Kiedy coś idzie nie tak, odpowiedzialność za to biorą na *siebie*.

W przeprowadzonym sondażu 10000 kupujących spytano, dlaczego właśnie *w* tym sklepie robią zakupy. Na liście odpowiedzi na miejscu czwartym znalazł się „duży wybór", na trzecim „miła obsługa". Jedynie 14% badanych wskazało cenę jako najważniejszy czynnik; ostatecznie zajął on miejsce dziewiąte. Drugą najczęściej udzielną przez respondentów odpowiedzią była „wysoka jakość".

Najczęściej wymienianym powodem dokonania zakupu w danym sklepie było „zaufanie". Klienci wiedzieli, że w tym miejscu ich potrzeby zostaną zaspokojone i firma swoją reputacją ręczy za te produkty. Partyzanci zrobią wszystko, co tylko jest możliwe, aby zakomunikować konsumentom swoje własne zaufanie względem firmy i oferty produktowej. To zaufanie przenosi się na klientów potencjalnych i obecnych.

5. Cierpliwość

Klienci mogą akurat dziś nie skorzystać z Twojej oferty, ale wcześniej czy później z niej skorzystają. Potrzeby mają charakter cykliczny. Jeśli na przykład właśnie zjadłeś duży posiłek, nie masz już ochoty na pizzę. Twój apetyt został nasycony. Ale za kilka godzin znowu poczujesz się głodny. Partyzanci nieustannie szukają następnego *cyklu zapotrzebowania* i zabiegają o to, by być na miejscu, kiedy pojawi się ta potrzeba. Gdy konkurencja już dawno ruszyła dalej, oni *uparcie* dzwonią do tego samego klienta.

Tylko 4% transakcji sprzedaży dochodzi do skutku po pierwszym kontakcie telefonicznym; *ponad 80% jest zawieranych po ósmym telefonie*. Tak więc partyzanci trzymają się tej metody i przy każdym kolejnym telefonie uzyskują większe zobowiązanie klienta do dokonania zakupu. Przeciętnie potrzeba *dziewięciu*

prezentacji Twojej firmy, produktów, pomysłów, aby przemienić całkowitą niechęć klienta w gotowość zakupu. Pozyskanie nowego ważnego klienta trwa kilka miesięcy.

6. Asortyment

Partyzanci oferują szeroki wachlarz produktów oraz usług i potrafią do potrzeb klienta dostosować swoją ofertę, warunki, a nawet czas dostawy. Im bardziej mogą być elastyczni, tym lepiej. Czasy Henry'ego Forda, kiedy to „mogłeś dostać samochód w każdym kolorze, pod warunkiem że jest to kolor czarny", już dawno minęły. Im więcej możliwości oferujesz, tym więcej zdobędziesz klientów i więcej sprzedasz. Poza tym partyzanci *trzymają się tego, co potrafią robić dobrze*, i sprzedają to, co potrafią robić *najlepiej*.

7. Kolejność

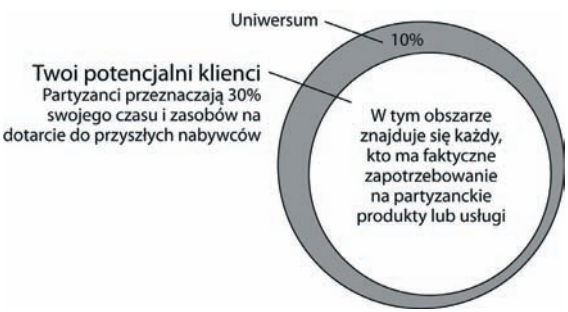
Partyzanci odnoszą sukces, ponieważ walczą o sukces sprzedaży i większość swoich działań sprzedażowych koncentrują na obecnych klientach. Swoje kampanie sprzedażowe prowadzą nieustannie na trzech frontach: *uniwersum*, *potencjalnych klientów* i *klientów*. Partyzanci koncentrują swoje zasoby głównie na grupie trzeciej.

Pierwsza strefa, *uniwersum*, obejmuje każdą osobę znajdującą się w ich obszarze rynkowym. Dokładnie każdą (zob. rysunek 1.1).

Rysunek 1.1

Partyzanci inwestują 10% czasu przeznaczonego na proces sprzedaży w dotarcie do tej ogromnej rzeszy konsumentów poprzez propagowanie swojego przekazu i utrwalanie swojego wizerunku na rynku. Prowadzą rozmowy z ludźmi podróżującymi samolotem lub podmiejskimi pociągami (więcej na ten temat w następnym rozdziale). Udzielają wywiadów na antenie radiowej. Zostawiają swoje wizytówki biznesowe przy kasach w restauracjach, gdzie chodzą na lunch. Osoby, które wykazują choćby szczątkowe zainteresowanie, sięgną po jedną z nich i przejdą już do następnej strefy.

Następna grupa jest mniejsza, należy do podzbioru grupy pierwszej i obejmuje wszystkich *potencjalnych klientów* (zob. rysunek 1.2).



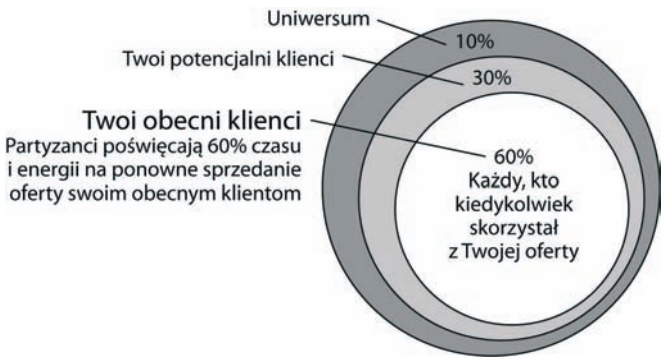
Rysunek 1.2

Partyzanci wiedzą, że ewentualnym klientem jest osoba, która ma potencjalne zapotrzebowanie na ich ofertę teraz lub w przyszłości. Partyzanci nie muszą jej zaspakajać. Te osoby jeszcze nie znajdują się w partyzanckiej bazie klientów. Partyzanci inwestują 30% czasu przeznaczonego na proces sprzedaży w *potencjalnych klientów* poprzez poinformowanie ich o istnieniu firmy i zebranie jak największej ilości informacji na ich temat.

Harvey MacKay, autor bestselleru *Swim With the Sharks Without Being Eaten Alive*, zdradził sekret sukcesu swojej firmy: jego sprzedawcy zadają każdemu potencjalnemu klientowi 66 pytań. Pytania nie dotyczą wyłącznie kwestii biznesowych. Pracownicy

McKaya poznają imiona Twoich dzieci, Twoje preferencje religijne, a nawet ulubione drużyny sportowe i wykorzystują te informacje do zbudowania bliskiej relacji z klientem.

Trzecia domena jest najmniejsza, znajduje się w samym środku i obejmuje wszystkich *klientów* (zob. rysunek 1.3).



Rysunek 1.3.

Do tej domeny zalicza się każdy, kto dokonał jakiegokolwiek zakupu z oferty firmy. *Partyzanci inwestują 60% czasu przeznaczonego na proces sprzedaży w dotarcie do tych osób, które już coś kupiły.* Tak, to niekonwencjonalne podejście. I właśnie dlatego działa. Obecni klienci są najbardziej prawdopodobnym źródłem zdobycia kolejnych klientów i powtarzalnych transakcji. Na tę najmniejszą grupę należy przeznaczyć najwięcej czasu.

Partyzanci stawiają na długotrwałą wartość klienta. Konsument na przykład wydaje około 100 zł tygodniowo na zakupy w markecie, a w sobotę sklep jest przepełniony klientami. Co więc się stanie, jeśli ktoś się zdenerwuje i pójdzie do innego sklepu? A kogo to obchodzi? Dla partyzanta to pytanie jest warte 1500 zł, ponieważ 100 zł tygodniowo przez 50 tygodni w roku, przez 10 lat, w ciągu których klient robi zakupy w sklepie, daje taką właśnie kwotę. Załóżmy, że marża wynosi jedynie 3%, a to daje 1500 zł czystego zysku, który właśnie ucieka nam sprzed nosa. Jeśli ktoś ukradłby z Twojej kasy 1500 zł, byłbyś wściekły.

Spójrzmy na naprawdę ciekawe liczby. Jeśli ktoś ma pozytywne doświadczenia związane z Twoją firmą, podzieli się nimi z trzema osobami. Jeśli natomiast te doświadczenia były złe, dowie się o tym aż dwadzieścia osób. Poczta pantoflowa jest jedną z najpotężniejszych broni w partyzanckim arsenale. Partyzanci posługują się nią z wielką ostrożnością i dbają o swoją reputację związaną z usługami, jakością i doskonałością.

8. Wygoda

Partyzanci wiedzą, że muszą być *przyjaźni dla klienta*. Ważne są łatwy dostęp, komunikacja i zawieranie transakcji. Partyzanci odbierają osobiście telefony, sami odpowiadają na zapytania. Podają numer telefonu do domu, biura i noszą przy sobie komórkę. Telefony czynne są całą noc, także w weekendy, nawet jeśli miałaby to być tylko automatyczna sekretarka. Zawsze pozostają w kontakcie.

Prawdziwy partyzant nie pozwoliłby na to, żeby klient wypełniał formularz zamówienia. Sam *zajmuje się całą robotą papierkową*. *Wszystko robi bezzwłocznie.*

9. Entuzjazm

Partyzanci są entuzjastami. Każdego potrafią obdarzyć jakimś miłym słowem. Są *bojowo* optymistyczni. *Nigdy* nie narzekają na pogodę, gospodarkę czy ludzi, z którymi pracują. Ich pasja rozprzestrzenia się jak niekontrolowany ogień. Ludzie uwielbiają robić interesy z tymi, którzy kochają swoją firmę.

To są właśnie cechy, które charakteryzują taktykę wojenną partyzanta. Chronią go przed wybuchami przeciwnika i jego atakami. Przyklej sobie listę tych cech do szyby swojego samochodu. Stosuj je przy sprzedaży. Stosuj je codziennie w swoim życiu.

Teraz już wiesz, w jaki sposób partyzanci dbają o sprzedaż, nie posługując się tradycyjnymi metodami. Zapoznałeś się z metodą *przyłapać i zdobyć* potencjalnych klientów. W kolejnym rozdziale

poznasz niekonwencjonalne źródła potencjalnych nabywców, nauczysz się, jak trafić w ich potrzeby, priorytety i kryteria, a także jak rozwijać swój arsenał sprzedażowy, aby doprowadzić do niemalże pewnego zwycięstwa.

Dobry łowca jest przyszłym partyzantem. Zapamiętaj, że Twoi potencjalni i obecni klienci są Twoimi sojusznikami. Twoim wrogiem jest lekceważenie prawdziwych potrzeb Twoich potencjalnych nabywców. Sprzedawca-partyzant nie daje konkurencji żadnych szans.