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

Myśl jak Twój klient. Strategia rozwoju sprzedaży

Autor: Bill Stinnett
Tłumaczenie: Joanna Sugiero
ISBN: 83-246-0072-8
Tytuł oryginału: Think Like Your Customer: A Winning Strategy to Maximize Sales by Understanding and Influencing How and Why Your Customers Buy
Format: A5, stron: 250

Zrozum sposób myślenia swoich klientów i zwiększ sprzedaż

- Sprawdź, czego naprawdę oczekują klienci
- Zbuduj relacje z klientami
- Przeanalizuj proces zakupów

Jednym z kluczowych elementów prowadzących do zwycięstwa w bitwie jest zrozumienie sposobu działania i strategii oponenta. We współczesnej gospodarce jedną z najważniejszych bitew jest walka o klientów. Firma posiadająca duże grono lojalnych klientów zdobywa wysoką pozycję na rynku. Co więc zrobić, by przyciągnąć do siebie klientów? Jakość, marka i nowoczesne technologie to duże atuty, ale najważniejsze jest zrozumienie, czym kieruje się klient, wybierając określony produkt. Poznanie sposobu myślenia klienta jest kluczem do przedstawienia mu najlepszej oferty i przekonania go do nawiązania współpracy z naszą firmą.

Książka „Myśl jak Twój klient. Strategia rozwoju sprzedaży" to unikatowy podręcznik dla wszystkich, którzy chcą zwiększyć sprzedaż w swojej firmie. Bill Stinnet opisał w niej swoje doświadczenia wynikające z ponad dwudziestoletniej pracy w charakterze sprzedawcy i konsultanta, przedstawił nową technikę nawiązywania kontaktów z klientami oraz budowania z nimi trwałych relacji przynoszących duże zyski. Czytając tę książkę, dowiesz się, jak zidentyfikować cele klienta i jak podejmowane są decyzje o zakupie. A mając taką wiedzę, będziesz w stanie skutecznie przekonać klientów do oferowanych przez siebie produktów.

- Sposoby poznawania oczekiwań klienta
- Czynniki wpływające na decyzje o zakupach
- Zdobywanie zaufania klientów
- Rozmowy i spotkania z klientami
- Przebieg procesu zakupów w przedsiębiorstwie klienta
- Strategie sprzedaży
- Przyspieszanie decyzji o zakupach

Stosunki z klientami są głównym czynnikiem decydującym o sukcesie lub porażce każdej firmy. Zbuduj sukces swojej firmy dzięki tej książce.

one press

Wydawnictwo Helion
ul. Chopina 6
44-100 Gliwice
tel. (32)230-98-63
e-mail: helion@helion.pl

książkiklasybusiness one press

Spis treści

Podziękowania 9
Wstęp 11

CZĘŚĆ I DLACZEGO KLIENCI KUPUJĄ 19

ROZDZIAŁ 1 O czym myślą klienci 21

ROZDZIAŁ 2 Czego naprawdę chcą klienci 47

ROZDZIAŁ 3 W jaki sposób klienci postrzegają wartość i ryzyko 71

ROZDZIAŁ 4 Przyczyny i skutki wartości biznesu 103

ROZDZIAŁ 5 Wartość relacji z klientami 141

CZĘŚĆ III JAK KUPUJĄ KLIENCI 167

ROZDZIAŁ 6 Proces sprzedaży — nowa definicja 169

ROZDZIAŁ 7 Anatomia decyzji o kupnie 189

ROZDZIAŁ 8 Inżynieria wsteczna procesu kupowania 219

ROZDZIAŁ 9 Przenoszenie do góry procesu kupowania 257

ROZDZIAŁ 10 Przyspieszenie procesu kupowania 289

Skorowidz 315
O autorze 323

ROZDZIAŁ 6

Proces sprzedaży — nowa definicja

Mimo gołosłownych deklaracji, sprzedaż jest jednym z tych obszarów działalności biznesowej, które w najmniejszym stopniu skorzystały na restrukturyzacji procesu w postaci jego przeprojektowania. Podczas gdy inne działy, takie jak produkcja i księgowość, przeszły restrukturyzację i wprowadzenie nowych systemów, takich jak Kompleksowe Zarządzanie Jakością (TQM — Total Quality Management) czy Six Sigma, a także wiele innych filozofii zarządzania, dział sprzedaży i marketingu został pozostawiony sam sobie.

Dyrektorzy firm zajmujących się sprzedażą rzadko zadają sobie pytanie: „Co potrafi zrobić ten dział?", „Co zrobić, abyśmy byli bardziej skuteczni?" albo „W jaki sposób możemy zwiększyć naszą wydajność?". Dużo częściej dzieje się tak, że najpierw określają cele firmy i zakładają wysokość sprzedaży, a dopiero potem *stosują* te oczekiwania w firmie, która je dzieli, niczym rachunek wystawiony za wspólną kolację w restauracji: „Ile każdy z nas jest winien?".

Jeżeli zespół sprzedawców osiągnie cel, wszyscy są zadowoleni. Nigdy nie zwraca się uwagi na szczegóły. Najlepsi sprzedawcy dostają wolną rękę i mogą robić wszystko, aby ubić interes, a pracownicy, którzy osiągają słabe wyniki są zwalniani. Pewien czołowy sprzedawca,

mówiąc o swojej kwartalnej kontroli prowadzonej przez szefa i szefa jego szefa, ujął to w następujący sposób: „Oni nie pytają, jak. Oni chcą tylko wiedzieć, ile".

Wartość procesu sprzedaży

Możemy stać się bardziej skuteczni we wszystkich czynnościach, które często powtarzamy, udoskonalając standardowy proces i stosując w praktyce wprowadzone zmiany. To nie musi być nic skomplikowanego; może to być po prostu seria etapów i kroków, które *zwykle* stosujemy, aby mieć pewność, że osiągniemy jak najlepsze wyniki i jak najwyższą jakość. Korzystając ze zdefiniowanego procesu sprzedaży, możemy:

1. Stosować wspólną strukturę i wzory do planowania, kontrolowania i wykonywania czynności sprzedaży.
2. Przekazywać informacje i strategie dotyczące możliwości sprzedaży innym członkom zespołu, używając wspólnego języka.
3. Popełniać mniej błędów, ponieważ wciąż przypominamy sobie o krokach, które musimy podjąć, co zmniejsza prawdopodobieństwo zapomnienia o ważnych elementach w ferworze walki.
4. Skrócić cykle sprzedaży, ponieważ dużo szybciej możemy podjąć dane kroki, jeżeli zostały one opracowane przed czasem, niż gdybyśmy zdali się na los i próbowali wymyślić coś na poczekaniu.
5. Skrócić czas wprowadzania w tajniki zawodu nowych pracowników, których trzeba nauczyć, „jak pozyskiwać klientów" na naszym rynku.

Rysunek 6.1 przedstawia przykładowy proces sprzedaży, którego używamy jako przykładu na naszych warsztatach. Nie chcę Ci sugerować, że powinieneś zacząć go stosować jako swój proces. Przeciwnie, korzystam z tego ogólnego przykładu właśnie po to, aby podkreślić, że

Rysunek 6.1. Przykładowy proces sprzedaży

to nie jest Twój proces. Twój proces powinien uwzględniać następujące kwestie:

- Jak *Ty* znajdujesz nowe możliwości?
- Jak *Ty* określasz, czy warto zainwestować w nie swój czas?
- Jak *Ty* przeprowadzasz rozeznanie, aby określić, czy jest zapotrzebowanie na to, co sprzedajesz?
- Jak *Ty* prezentujesz swoje wnioski i rekomendacje?
- Jak *Ty* zamykasz transakcję?
- Jak *Ty* dostarczasz to, co sprzedałeś?

Twój proces nie musi składać się z sześciu kroków albo etapów; może ich być pięć, dziewięć albo jeszcze więcej. Jednak musisz pamiętać, że im bardziej szczegółowy jest proces, tym mniej ludzi chce z niego korzystać. Nie dlatego, że są leniwi albo nie potrafią sobie poradzić ze strukturą. Powodem jest to, że każdy klient jest inny. Każda kampania sprzedaży wiąże się z innymi wyzwaniami, a to, co zadziałało w przypadku ostatniego klienta może być zupełnie nieprzydatne w przypadku następnego.

Ciekawe, że gdy uda nam się wykorzystać możliwość sprzedaży i zastanowimy się nad tym, dlaczego wygraliśmy, zazwyczaj okazuje się, że wpłynęła na to kombinacja wielu elementów, które ułożyły się

po naszej myśli. Ale kiedy przegrywamy, to często wydaje nam się, że tylko jedna lub dwie rzeczy poszły nie tak. Myślimy sobie: „Gdybyśmy wiedzieli *o tym*, zrobilibyśmy *tamto*, i może byśmy wygrali". Albo, co gorsza, „Nie wierzę, że zrobiliśmy *to* (albo nie zrobiliśmy *tego*) znowu! *To* się nam już przydarzyło i powinniśmy zapamiętać tę nauczkę". Opracowanie wciąż rozwijającego się standardowego procesu, z którego możemy korzystać jak z przewodnika, sprawi, że staniemy się bardziej konsekwentni. Dzięki niemu będziemy mieć pewność, że nie tylko postępujemy właściwie, ale również unikamy popełniania tych samych błędów — potykania się o te same wyboje, trafiania na te same mury — wciąż na nowo.

Problem z procesem sprzedaży

Niestety nie wszystkie firmy, które zadają sobie trud, aby dokonać obserwacji, a następnie je udokumentować i na ich podstawie opracować ujednolicony proces sprzedaży, uzyskują efekt, którego się spodziewały, albo na który liczyły. Powodów może być kilka:

- **Brak wsparcia ze strony dyrekcji ds. sprzedaży** — która nie popiera i nie propaguje korzystania z procesu;
- **Sprzeciw ze strony zespołu sprzedawców** — którzy postrzegają proces jako sposób „kontrolowania" ich albo traktują go jak Wielkiego Brata, który zagląda im przez ramię;
- **Uważają to za niepotrzebną pracę, narażającą ich na dodatkowe koszty** — zbyt wiele formularzy i pól, które trzeba wypełnić;
- **Wygląda dobrze na kartce** — ale nie jest wystarczająco elastyczny, żeby można było z niego korzystać w rzeczywistym świecie.

Jeżeli dowolny standardowy proces, który zdecydujemy się zaadaptować, nie jest na tyle elastyczny, aby można go stosować w różnego rodzaju kampaniach i strategiach sprzedaży albo nie pozwala na to,

żeby zmienić biegi w połowie wyścigu, gdy zachodzi taka potrzeba, to nie pomoże on Twoim sprzedawcom finalizować transakcji. Problemem może wcale nie być to, że Twoi sprzedawcy *nie będą* korzystać ze standardowego procesu, lecz to, że w większości przypadków po prostu *nie będą mogli* z niego korzystać.

Najważniejszym powodem, dla którego nie dochodzi do wdrażania i wykorzystywania procesów sprzedaży jest to, że u ich podstawy nie leży ta prosta prawda…

Jako profesjonalni sprzedawcy nie dostajemy prowizji ani określonych udziałów za to, co *my* robimy. Płacą nam wynagrodzenie, a potem emeryturę, za to, co robią nasi *klienci*.

Kiedy klient podpisuje kontrakt albo wydaje polecenie zakupu, my zarabiamy pieniądze. Czy nie w taki sposób to działa?

Proces sprzedaży, taki jak ten, który przedstawiono na rysunku 6.1 (a także przytłaczająca większość map procesów, których stosowanie starają się narzucić firmy swoim pracownikom) wyznacza serię etapów, kroków i czynności, które my podejmujemy, aby coś sprzedać. Lecz tym, czego brakuje w większości tych procesów, są etapy, kroki i czynności, które muszą wykonać nasi potencjalni klienci, aby coś kupić. Prawda jest taka, że wszystkie rzeczy, które robimy na każdym kroku lub etapie procesu byłyby całkowitą stratą czasu, gdyby nasz klient nie zrobił czegoś, co jest potrzebne, aby przejść do następnego kroku albo etapu w jego procesie kupowania. Spójrz na model procesu przedstawiony na rysunku 6.2 i zwróć uwagę na komentarze umieszczone po lewej stronie tabeli, wskazujące na „To, co my robimy" oraz na „To, co robi klient".

Chciałbym postawić pytanie: Czy to jest możliwe, że idealnie przeprowadzimy każdą czynność, która została wymieniona w procesie sprzedaży — zrobimy wszystko bezbłędnie — a mimo to nie uda nam

się sfinalizować sprzedaży? Oczywiście, że tak! A teraz zadam Ci kolejne pytanie: Jeżeli klient zrobi wszystkie rzeczy, które są wymagane do tego, aby doszło do kupna, ale my pominęliśmy jeden czy dwa kroki, które powinniśmy wykonać, czy wciąż może dojść do transakcji? Pewnie, że tak. Dlatego,...

W rzeczywistości nie chodzi o to, co my robimy w naszym procesie sprzedaży, ale o to, co robi klient w swoim procesie kupowania.

Ta prawda odzwierciedla jedno z głównych wyzwań profesjonalnej sprzedaży. Musimy zaakceptować fakt, że nie możemy kontrolować naszych klientów. Możemy tylko próbować ich zrozumieć i nauczyć się, jak pozytywnie wpływać na ich myślenie i zachowanie.

Proces kupowania Twojego klienta

Jako sprzedawcy, a zwłaszcza jako menedżerowie, często zadajemy złe pytanie. Pytamy: „Co musimy zrobić, żeby sfinalizować tę sprzedaż?". Niestety, to nie jest dobre pytanie, ponieważ moglibyśmy zrobić kilkadziesiąt różnych rzeczy i wciąż nie doprowadzić do transakcji. Zamiast tego powinniśmy pytać: „Co musi zrobić klient, żeby kupić?". Dopiero wtedy, gdy znajdziemy odpowiedź na to pytanie, będziemy gotowi, aby zadać następne, które brzmi: „Co my musimy zrobić, żeby on zrobił te rzeczy?".

Jeżeli przyjmiemy w pełni tę postawę, nasze myślenie o zawodzie sprzedawcy zmieni się diametralnie. Powinniśmy zwracać uwagę na każdą możliwość pojawiającą się w całym ciągu czynności zawodowych, a zamiast zaczynać od: „Co już zrobiliśmy i co musimy zrobić dalej?", powinniśmy zadawać sobie te cztery zasadnicze pytania:

Rysunek 6.2. Proces sprzedaży — nowa definicja

	Identyfikacja	Kwalifikacja	Uzasadnienie	Oferta	Zamknięcie	Dostarczenie
To, co my robimy	Rozpoznawanie możliwości Porównanie z profilem Przeprowadzenie badań Zidentyfikowanie graczy Poznanie obecnych dostawców Zainicjowanie kontaktu	Poznanie rozbieżności i wpływów biznesowych Zidentyfikowanie kupujących i procesu Zidentyfikowanie czynników wpływających na decyzję o kupnie Propozycja procesu wzajemnego poznania	Uzyskanie wsparcia kierownictwa Przeprowadzenie analizy potrzeb Uzasadnienie wyników biznesowych Przygotowanie przeglądu i strategii dostarczania wartości	Dostarczenie ogólnego zarysu rozwiązania i propozycji wartości Ustalenie rozmiaru i zasięgu implementacji Zaprezentowanie cen Demonstracja rozwiązania w celu uzyskania aprobaty technicznej	Dostarczenie referencji Zarządzanie „ryzykiem" w głowie kupującego Położenie nacisku na czynniki wpływające na decyzję o kupnie Zaprezentowanie ostatecznej oferty do ostatecznego zatwierdzenia Negocjacje z osobą podpisującą kontrakt	Sprawne dostarczenie usług do klienta Monitorowanie dostawy, aby wszystko było „jak należy" Potwierdzenie dostarczenia rozwiązania i oczekiwanej wartości Dokonywanie kolejnych sprzedaży
To, co robią oni	Rozpoznanie albo uznanie potrzeby Poszukiwanie źródła rozwiązania Przeprowadzenie badań Zidentyfikowanie możliwych dostawców Zainicjowanie kontaktu	Zidentyfikowanie celów biznesowych i nośników kosztów Obliczenie efektu i rentowności inwestycji (ROI) Określenie terminarza i budżetu Zgoda na proces i zdefiniowanie „sukcesu"	Koordynacja procesu kupna z rachunkiem zysków i strat, właścicielem, działem prawnym, księgowością, osobą podpisującą kontrakt i osobą ostatecznie zatwierdzającą kupno Opracowanie uzasadnienia inwestycji, rentowności i okresu zwrotu z inwestycji	Zatwierdzenie ogólnego zarysu rozwiązania i akceptacja strategii dostarczania wartości Rozpoczęcie planowania implementacji Potwierdzenie terminu i budżetu Wybranie dostawcy	Sprawdzenie referencji Uzyskanie wszystkich niezbędnych podpisów zatwierdzających Ostateczny zatwierdzający zgadza się na ostateczną propozycję Podpisanie kontraktu albo wydanie polecenia kupna	Zapewnienie wewnętrznego wsparcia i środków na przeprowadzenie projektu Potwierdzenie dostarczenia rozwiązania i otrzymania wartości Zapłacenie rachunków Zaangażowanie się w kolejne transakcje

1. Jak wygląda ten szczególny proces kupowania?

Proces kupowania i uzyskiwania zgody może różnie wyglądać, zależnie od całej grupy czynników. Musimy dowiedzieć się, co dokładnie jest potrzebne, aby ten konkretny klient dokonał zakupu w takiej wartości i zakresie, jaki chcemy mu zaproponować. Oto zaledwie kilka rzeczy, których powinniśmy się dowiedzieć:

- Jakie czynności są konieczne do tego, aby uzyskać fundusze przeznaczone na zabudżetowany wydatek? Kto musi uczestniczyć w procesie uzyskania zgody?
- Co trzeba by było zrobić, żeby dostać zgodę na *niezabudżetowany* wydatek? Kto prawdopodobnie byłby zaangażowany w *taki* proces?
- Czy to jest mała prywatna firma z jednym właścicielem, który podejmuje wszystkie najważniejsze decyzje?
- Czy to jest oddział dużej korporacji, który będzie musiał uzyskać ostateczną zgodę od kierownictwa całej korporacji?

- Jakie dokumenty może podpisywać wiceprezes (czy też ktokolwiek inny), któremu sprzedajesz towar? W którym momencie realizacji kontraktu będzie on musiał uzyskać zgodę dyrektora finansowego?
- Kiedy i w jaki sposób trzeba będzie zaangażować dział prawny?

2. Gdzie jest klient w swoim procesie kupowania?

Czy Twój klient podpisze kontrakt już jutro albo pojutrze? A może jeszcze się zastanawia, czy w ogóle coś od Ciebie kupić? Większość naszych czynnych kampanii sprzedaży znajduje się prawdopodobnie gdzieś pośrodku. Naszym zadaniem jest dowiedzieć się, na którym etapie całego procesu są nasi klienci, co już zrobili albo postanowili i co jeszcze muszą zrobić albo zadecydować, zanim będą mogli kupić Twoje rozwiązanie.

Chcę podkreślić, że *nigdy* nie powinniśmy trzymać kogoś za słowo co do tego, jakie czynności trzeba podjąć, zanim jego firma będzie gotowa, skłonna i zdolna do dokonania zakupu. Przekonałem się, że każda osoba, z którą spotykam się w danej firmie ma swoją własną wersję albo opinię na temat tego, w jaki sposób podejmowane są decyzje, zatwierdzane projekty i na jakim etapie określonego procesu kupowania obecnie znajduje się jej firma. Postaraj się poznać jak najwięcej różnych poglądów, opinii i punktów widzenia, i stwórz na ich podstawie swój własny złożony pogląd na temat tego, jak wygląda proces Twojego klienta i *w którym miejscu* tego procesu teraz się znajduje.

3. Jaki jest następny rozsądny krok, który musi podjąć klient?

Jeżeli potrafimy dowiedzieć się, na jakim etapie jest nasz klient i co jeszcze musi się wydarzyć, zanim będzie mógł dokonać zakupu, być może uda nam się ustalić, jaki będzie kolejny logiczny i rozsądny krok, który podejmie klient. Kiedyś usłyszałem, jak pewien szkoleniowiec powiedział do sprzedawców: „Musicie prosić o zamówienie na każdym spotkaniu z klientem". To jest po prostu niemądre! Jeżeli sprzedajemy

skomplikowane rozwiązanie mające wyeliminować poważny problem w firmie, które kosztuje 100 000 zł albo 1 000 000 zł albo jeszcze więcej, niedorzecznością byłoby oczekiwać, że nasz klient „podpisze się" na naszej pierwszej wizycie, a nawet na drugiej lub trzeciej. Pytanie brzmi następująco: O podjęcie jakiego następnego „rozsądnego" kroku możemy poprosić naszego klienta — kroku, który przybliży go do punktu „B" w drodze do punktu „C"?

4. Co możemy zrobić, aby klient podjął ten krok?

Jeżeli mamy już pojęcie na temat tego, co musi zrobić nasz klient w swoim procesie kupowania, możemy zastanowić się nad tym, co my teraz musimy zrobić w naszym procesie sprzedawania. Nie jest tak, że w każdej sprzedaży wszystkie rzeczy dzieją się w takiej samej kolejności albo według jednego harmonogramu. Musimy być na tyle elastyczni, aby móc zrobić to, co jest w danej chwili potrzebne w procesie kupowania konkretnego klienta, biorąc pod uwagę to, na którym etapie tego procesu ten klient znajduje się obecnie. Dopiero wtedy, gdy to zrozumiemy, możemy skupić naszą uwagę na tym, „Co mamy teraz zrobić?", szukając odpowiedzi na to pytanie w kontekście zdobytych informacji.

Sprzedawanie z określonym zamiarem

Jeżeli zdecydowałeś się zaufać temu, co zostało tutaj powiedziane i przyswoić zaprezentowaną wiedzę, możliwe, że całkowicie zmienisz metody sprzedaży. Najważniejszą prawdą, która została zawarta w tym rozdziale, a być może nawet w całej książce, jest to, że…

Wszystkiemu, co robimy, powinien przyświecać szczególny zamiar pomocy naszemu klientowi w zrobieniu czegoś, co musi zrobić w procesie kupowania.

Jeżeli nie wykonujemy jakiejś czynności albo ruchu z zamiarem upoważnienia naszego klienta, zachęcenia go do zrobienia kolejnego kroku, który zbliży go do zakupu, marnujemy swoją energię. Wszystko, co robimy w naszym procesie służy wyłącznie temu, aby nasi klienci mogli robić to, co jest potrzebne w ich procesie. Być może teraz zaczniesz trochę inaczej myśleć o tym, na czym polega Twoja praca. Zanim wykonasz telefon do klienta (albo zanim do niego pojedziesz), musisz zadać sobie pytanie: „Co *dokładnie* on musi teraz zrobić w swoim procesie kupowania i co *dokładnie* ja zamierzam powiedzieć przez telefon albo podczas wizyty, by pomóc mu to zrobić?

Załóżmy, że zamierzasz spotkać się z prezesem firmy, będącej Twoim najlepszym potencjalnym klientem, a on — z tego, co zrozumiałeś — musi wyrazić ostateczną zgodę na propozycję, którą Ty zdecydujesz się przedstawić. Co chcesz, aby zrobił? Nie tylko ogólnie — chodzi mi o to, co dokładnie chcesz, aby zrobił podczas waszego spotkania albo po nim? To będzie zależało od tego, na którym etapie swojego procesu kupowania się znajduje, prawda?

Dlatego być może najlepiej będzie najpierw dowiedzieć się, co sądzi klient na temat tego, gdzie się znajduje w procesie ewaluacji albo selekcji. To naprawdę szokujące, jak często będzie to *inne* miejsce niż to, w którym znajduje się firma zdaniem, na przykład, dyrektora ds. informatyki. Bardzo możliwe, że na tym spotkaniu dowiesz się kilku rzeczy, które zmienią Twoją wiedzę na temat tego, co musi się zdarzyć, żeby klient zrobił następny krok. Te informacje mogą zmienić Twój cały plan gry dotyczący tego spotkania, a nawet plany na przyszłość.

Powinniśmy iść na każde spotkanie, mając w głowie plan tego, co powinna zrobić osoba, z którą się spotykamy — podczas spotkania albo po nim. Czy chcemy, aby:

- Poparła Twój plan spotkania się z którymś z innych dyrektorów i zadania mu kilku pytań?
- Wyznaczyła spotkanie, na które mógłbyś przyprowadzić jednego z Twoich analityków, dzięki któremu lepiej zrozumie, w jaki

sposób oferowane przez Ciebie produkty i usługi mogą pomóc jej w osiągnięciu wyznaczonych celów biznesowych?
- Przedstawiła Cię dyrektorowi finansowemu, abyś mógłbyś wraz z nim opracować wiążące uzasadnienie inwestycji, a także radcy prawnemu, który zatwierdziłby warunki Twojego standardowego kontraktu?
- Wyznaczyła datę waszego kolejnego spotkania, na którym zaprezentujesz jej swoje wnioski i rekomendacje z oceny korzyści, której do tego czasu dokonasz?

Jeżeli wiesz dokładnie, co chcesz osiągnąć podczas rozmowy z tą osobą, powinieneś zrobić wszystko, aby zobowiązała się ona do wykonania tych rzeczy, zanim się rozstaniecie.

Chciałbym Cię zachęcić do tego, abyś przeniósł koncepcję sprzedawania ze szczególnym zamiarem na kolejny poziom. Pomyśl o celu każdej najmniejszej rzeczy, którą robisz razem z klientem. Co starasz się osiągnąć? Zastanów się nad możliwymi efektami każdej interakcji z tą osobą, wybierz ten, który jest Twoim zdaniem najbardziej pożądany i skup się na jego osiągnięciu. Ale również bądź gotowy na wszystkie inne możliwe wyniki. *Nigdy* nie pozwól się zaskoczyć.

Jeżeli zamierzasz udzielić dodatkowych informacji na temat Twojej firmy, produktów albo usług, w jaki sposób ma to wpłynąć na zmianę *myślenia* albo *działania* klienta? Jeżeli nie potrafisz odpowiedzieć na to pytanie, *nie* podawaj tych informacji. Zmarnujesz swój czas i jego.

Jeżeli planujesz przeprowadzenie prezentacji, zadaj sobie pytanie: „Co chcę zmienić w myśleniu albo w działaniu publiczności za pomocą tej prezentacji?". *Nigdy* nie prezentuj czegoś, co nie ma celu. Jeżeli informacje, które prezentujesz nie służą temu, aby Ci pomóc, w najlepszym przypadku nie stanie się *nic*, a w najgorszym informacje te zostaną użyte *przeciwko Tobie*.

Spróbujmy to zanalizować jeszcze dokładniej. Spójrz na każdą planszę swojej prezentacji i zapytaj: „Co ta prezentacja ma zmienić w sposobie myślenia albo działania osób, które ją obejrzą?". Kiedy moi klienci

konsultują się ze mną podczas przygotowywania prezentacji dla dyrektorów z poziomu C zatrudnionych w firmie *ich* klienta, moja rada, wynikająca z praktycznego doświadczenia, jest taka: „Jeżeli nie potrafisz powiedzieć, czemu dokładnie ma służyć ta plansza (slajd), wyrzuć ją". Możesz nawet pozbyć się wszystkich plansz i rozpocząć ich opracowywanie na nowo, umieszczając na nich tylko takie elementy, które mają jasno określony cel. Nikt z nas — ani Ty, ani ja, ani nasi klienci, nie ma zbyt wiele czasu. Nie możemy pozwolić sobie na jego marnowanie, robiąc coś, co nie służy żadnemu konkretnemu celowi.

Namawiam Cię do tego, abyś pomyślał o metodach sprzedaży w inny sposób. Zanim podniesiesz słuchawkę, żeby wykonać kolejny telefon do klienta, zastanów się, dlaczego *dokładnie* dzwonisz. Co chcesz uzgodnić z klientem podczas tej rozmowy? Jeżeli zamierzasz się z nim spotkać, co chcesz, żeby zrobił, zanim spotkacie się po raz kolejny? Twoi klienci nie zawsze mogą lub chcą podjąć kroki, o które prosisz, lub które zalecasz. Ale jeżeli nie będziesz pytać albo jeszcze gorzej — nie będziesz wiedzieć, jakie kroki powinieneś polecić, to nawet gdy będą mogli i będą chętni, nie będziesz miał żadnych szans na to, że je podejmą.

Przed następnym umówionym spotkaniem z klientem przypomnij sobie, co już wiesz i czego nie wiesz w następujących kwestiach:

1. Proces selekcji, zatwierdzania i kupowania Twojego klienta.
2. Na jakim etapie procesu jest teraz?
3. Jaki jest kolejny krok, który musi podjąć w tym procesie?
4. Co zamierzasz powiedzieć albo zrobić, aby podjął ten krok?

Oczywiście zbieranie i gromadzenie niektórych z tych informacji może wiązać się z koniecznością wykonania następnego telefonu lub odbycia kolejnego spotkania. To nic nie szkodzi. To jest niekończący się proces poznawania i ciągłego dostosowywania własnego planu do nowych okoliczności. Ale zawsze pamiętaj, że…

Jeżeli Ty albo ja jedziemy na spotkanie z klientem — albo, co gorsza, wsiadamy w samolot, aby się z nim spotkać — nie posiadając wiedzy na temat jego procesu kupowania: na jakim etapie tego procesu znajduje się obecnie, co *on* musi zrobić dalej i co *my* zamierzamy mu powiedzieć, aby zainspirować go do zrobienia tych rzeczy, jesteśmy tylko „profesjonalnym odwiedzającym".

Dotrzymywanie kroku kupującemu

Czy kiedykolwiek zdarzyło Ci się, że starannie przeprowadziłeś kampanię sprzedaży — odbyłeś spotkania, pokazałeś prezentacje, przedstawiłeś propozycje, a może nawet dostarczyłeś referencje — a na końcu okazało się, że przedstawiciele firmy będącej klientem, którzy mieli wystarczająco dużo władzy, aby dokonać zakupu, wciąż mentalnie znajdowali się na początkowym etapie procesu? Albo wciąż nie byli przekonani, czy warto kupić Twoje produkty lub usługi akurat w tym momencie? To bez wątpienia przydarzyło się każdemu z nas.

Co jest przyczyną takich sytuacji? Myślę, że po prostu zapomnieliśmy o tym wszystkim, o czym tutaj mówimy. Nie skupiliśmy się na tym, żeby nasz klient cały czas posuwał się naprzód w swoim procesie kupowania. Za bardzo zajęliśmy się naszym procesem sprzedawania.

Czasami zdarza nam się, że „popychamy" klienta, aby przeszedł swój proces szybciej, niż tego chce. Główną przyczyną takich sytuacji jest to, że nie mamy wystarczająco dużo innych możliwości sprzedaży. Dlatego naciskamy na tych niewielu potencjalnych klientów, których mamy, próbując zrekompensować sobie nasze błędy w planowaniu. Niestety, jedyną rzeczą gorszą od posiadania niewielkiego zaplecza

potencjalnych klientów jest namawianie klienta do tego, aby zdecydował się na dokonanie zakupu, gdy jeszcze nie jest do tego gotowy, i zniszczenie albo zrujnowanie relacji z tym klientem, i tak już jednym z niewielu.

Im lepiej poznamy proces kupowania naszego klienta albo dowiemy się, co musi się zdarzyć, zanim będzie on mógł podjąć ostateczną decyzję o kupnie, tym lepiej będziemy dorównywać kroku naszemu klientowi i pomagać mu na tym etapie, na którym aktualnie się znajduje. Oczywiście będziemy starali się, aby nasz klient dostrzegł wartość szybszego posuwania się do przodu. Więcej na ten temat powiemy w rozdziale 10. Ale jeżeli chcemy sfinalizować więcej transakcji w tym kwartale, a jeden z naszych klientów po prostu nie może jeszcze dokonać zakupu, musimy zaakceptować ten fakt i poszukać kogoś, kto będzie chciał i mógł to zrobić.

Ułatwienie procesu kupowania

Jeżeli zajmujesz się sprzedażą skomplikowanych rozwiązań albo bardzo drogich towarów, Twoi klienci prawdopodobnie nie mają zdefiniowanego procesu kupowania tego, co sprzedajesz. Nie robią tego na tyle często, żeby mieć opracowany proces, dlatego Twoim zadaniem jest pomóc im odkryć ich własny wewnętrzny proces. Czasami to my wiemy, jakie czynności będzie musiał wykonać nasz klient, aby dokonać zakupu, lepiej niż on sam. Sprzedajemy codziennie. Poznaliśmy już, klient po kliencie, całą serię czynności, które firmy zwykle muszą wykonać, aby kupić produkty lub usługi przez nas sprzedawane.

Kiedy wszystko zostało już powiedziane i zrobione, musimy być elastyczni i starać się, aby transakcja doszła do skutku, pod warunkiem, że ta inwestycja jest z naszego punktu widzenia warta zachodu, a także zgodna z prawem i etyką. Dlatego też, gdybyśmy mieli przedstawić nasz proces sprzedaży możliwie najdokładniej, wyglądałby on mniej więcej jak ten, który widzisz na rysunku 6.3.

Rysunek 6.3. Ułatwienie procesu kupowania

Powinniśmy być gotowi zrobić wszystko, co trzeba, w wymaganej kolejności lub sekwencji, żeby pomóc naszemu klientowi wykonać czynności, które *on* musi wykonać, aby kupić Twoje rozwiązanie… a następnie *wykorzystać* to, co on kupi, aby osiągnąć nasze pożądane wyniki biznesowe.

Pracując z naszym klientem i próbując ułatwić mu przejście przez proces kupowania, powinniśmy pamiętać o kilku rzeczach:

1. Nigdy nie powinniśmy próbować zrobić „coś" za „nic"

Nie sugeruję, że powinniśmy być chciwi, lecz jeżeli inwestujemy nasz czas i pieniądze w to, żeby zrobić coś dla naszego klienta — na przykład każąc pojechać albo polecieć na miejsce kilku naszym pracownikom, aby pokazali prezentację — sprawiedliwie jest tylko wtedy, gdy naszą sprawą zajmują się odpowiednie osoby, prawda? Nie upieram

się, że to, co robią dla nas klienci powinno zawsze równoważyć się z tym, co my robimy dla nich. Czasami wystarczyłoby, gdyby oni zrobili coś dla siebie! Na pewnym etapie procesu być może będziemy musieli „negocjować" albo targować się z nimi, aby upewnić się, że kiedy zrobimy to, co powinniśmy, oni też zrobią to, co powinni.

2. Mamy prawo wyboru robienia tego, co robimy, na podstawie tego, czy klient zobowiąże się zrobić to, co powinien

To, że nasz klient chce, żebyśmy przedłożyli mu szczegółową propozycję, nie oznacza automatycznie, że my mamy obowiązek to zrobić. Jeżeli on nie pozwala nam porozmawiać z żadną z osób zaangażowanych w podjęcie decyzji, jak możemy mieć pewność, że w ten sposób zostaną zapewnione odpowiednie możliwości, niezbędne do osiągnięcia jego celów?

Jeżeli nie możemy dowiedzieć się, czy nasz klient ma pilną potrzebę kupna i odpowiednie środki do tego, aby dokonać zakupu, a on chce, żebyśmy wsunęli mu szczegółową propozycję pod drzwi i *mieli nadzieję*, że on nas polubi i oddzwoni do nas, cała sprawa może okazać się niewarta zachodu. Jeżeli nasz potencjalny klient nie chce wykonać czynności, które powinien wykonać, aby nasze wspólne przedsięwzięcie się powiodło, musimy poważnie zastanowić się nad tym, czy warto robić dalej to, co robimy.

3. Ostatecznie my nie jesteśmy odpowiedzialni za to, co klient zrobi albo czego nie zrobi

Przyjęcie takiej postawy w zawodzie sprzedawcy może okazać się wyzwalające. Kiedy zdasz sobie sprawę z tego, że nie możesz kontrolować swoich klientów, i że wszystko, co możesz zrobić, to starać się ich zrozumieć i pozytywnie wpływać na ich zachowanie, będziesz mógł uspokoić się emocjonalnie i zrelaksować. Nie ponosimy odpowiedzialności za to, że naszym klientom brakuje możliwości albo chęci do te-

go, aby podjąć następny krok wymagany w ich procesie. Tak, pracuj jak szalony, żeby dowiedzieć się, jak ich tam doprowadzić. Ale jeżeli zrobisz wszystko, co w Twojej mocy, żeby im pomóc, a oni wciąż nie posuną się do przodu, to nie będzie Twoja wina. Być może lepiej w takiej sytuacji dać sobie spokój i zacząć szukać kogoś, kto będzie chciał Twojej pomocy.

Dokumentowanie procesu

Kolejne dwa rozdziały są poświęcone próbom lepszego zrozumienia, jak kupują klienci i sposobom wykorzystania tej wiedzy do opracowania procesu sprzedaży, który wspomaga i ułatwia każdy proces kupowania. Jeżeli zależy nam na tym, aby opracować rzetelny proces, musimy koniecznie przyjrzeć się tym rzeczom, które aktualnie robimy. Które z czynności, wykonywanych przez nas podczas dowolnej kampanii sprzedaży, przyczyniają się do sukcesu? Czy są jakieś rzeczy, które trzeba zrobić w szczególnych sytuacjach, i skąd wiesz, kiedy dana sytuacja tego wymaga?

Chcemy zacząć rozpoznawać rzeczy, które robimy cały czas albo raz po raz, a nie wpływają one bezpośrednio na nasz sukces. Niektóre z nich mogą okazać się marnowaniem energii albo, co gorsza, mogą nas spowalniać. Namawiam Cię, abyś od tej chwili zaczął zbierać informacje, których potrzebujesz do tego, aby osiągnąć następny poziom w grze. Jeżeli to zrobisz, od razu staniesz się bardziej efektywny w każdej kampanii sprzedaży, którą przeprowadzisz.

Najprostszym sposobem, aby zacząć, jest śledzenie tego, co robisz w każdej kampanii sprzedaży albo w każdej możliwości sprzedaży. Sam fakt śledzenia swoich poczynań sprawi, że staniesz się bardziej wydajny i skuteczny. Zacznij pisać coś w rodzaju pamiętnika na temat każdej kampanii sprzedaży. Przyjrzyj się uważnie czynnościom, które podejmujesz w każdej możliwości sprzedaży i zadaj sobie następujące pytania:

- Co *my* zrobiliśmy podczas ostatniego spotkania albo rozmowy telefonicznej?
  - Omawiane tematy
  - Pytania, które zadaliśmy
  - Informacje, które zaprezentowaliśmy
- Dlaczego *my* zrobiliśmy każdą z tych rzeczy?
  - Czy to było celowe albo zamierzone?
  - Co chcieliśmy zmienić w *myśleniu* albo *działaniu* naszego klienta?
- Co poleciliśmy *mu* teraz zrobić (albo o co go poprosiliśmy)?
  - Podjęcie określonych czynności
  - Zebranie albo dostarczenie informacji (z jego strony)
  - Zanalizowanie informacji (naszych)
- Co *on* zgodził się zrobić, aby posunąć się do przodu?
  - Na które z naszych próśb się zgodził?
  - Jakie zobowiązania podjął?
- Co *on* zrobił od ostatniej rozmowy?
  - Które ze złożonych wcześniej zobowiązań wypełnił?
  - Co *my* zgodziliśmy się zrobić, posuwając się do przodu?
  - Jakich zobowiązań się podjęliśmy?

Niektórzy zauważą, że ta postawa reprezentuje nieco inny sposób myślenia niż ten, do którego jesteśmy przyzwyczajeni. Uczestnicy naszych warsztatów są zazwyczaj zaskoczeni, gdy czytają tę listę pytań. Wielu z nas ma utrwalony odruch robienia wszystkiego, o co poprosi nas klient. Klient chce *tego*, klient chce *tamtego*, a my biegamy w kółko, pokonując wszelkie przeszkody, żeby zarobić na życie. Jesteśmy profesjonalnymi „pogromcami przeszkód".

Zbyt często dzieje się tak, że *my* wychodzimy ze spotkania z klientem, nie uzyskawszy żadnych zobowiązań z jego strony, podczas gdy on uzyskał z naszej strony obietnicę zrobienia, udostępnienia albo dostarczenia czegoś. To jest kolejny wzorzec zachowania, z którym musimy skończyć. Nasz klient również powinien składać zobowiązania dotyczące kroków, które podejmie w swoim procesie kupowania przed

naszym kolejnym spotkaniem. Aby odpowiednio zakwalifikować możliwości i dorównywać kroku naszemu klientowi, musimy dowiedzieć się, co on zamierza zrobić i kiedy planuje to zrobić.

Jeżeli nie potrafimy odpowiedzieć na pytania zamieszczone na liście powyżej, powód może być dwojaki. Albo nie mieliśmy powodu, aby zrobić to, co zrobiliśmy, albo nie poprosiliśmy naszego klienta o podjęcie jakichś szczególnych czynności. Jeżeli tak jest, oznacza to, że wcale nie postępujemy zgodnie z procesem. Pozwalamy, żeby klient dyktował nam warunki i określał, co mamy robić. Jeżeli w wyniku dokumentowania i oceniania czynności, które wykonujemy tak właśnie się okaże, to już nie jesteśmy w stanie nic z tym zrobić. Nie możemy zmienić przeszłości, ale na pewno możemy wpłynąć na nasz sposób myślenia i na to, jak będziemy sprzedawać w przyszłości. Pozostała część tej książki jest poświęcona próbie lepszego zrozumienia tego, w jaki sposób kupują klienci, a także temu, co możemy zrobić, aby wpłynąć na ich zachowanie.