one press
książkiklasybusiness
księgarnia internetowa

IDŹ DO
PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ
SPIS TREŚCI

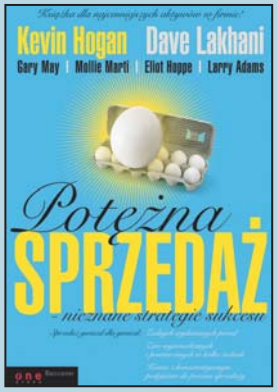
KATALOG KSIĄŻEK
KATALOG ONLINE
ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK
DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE
ZAMÓW INFORMACJE O NOWOŚCIACH
ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA
FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Potężna sprzedaż – nieznane strategie sukcesu



Autor: Kevin Hogan; Dave Lakhani; Gary May; Mollie Marti; Eliot Hoppe; Larry Adams
Tłumaczenie: Cezary Welsyng
ISBN: 978-83-246-1569-8
Tytuł oryginału: Selling: Powerful New Strategies for Sales Success
Format: A5, stron: 296

Książka dla najcenniejszych „aktywów" w firmie!

Dowiedz się, jak z dobrego sprzedawcy stać się prawdziwą gwiazdą. Jak z gwiazdy sprzedaży stać się supergwiazdą. Bowiem właśnie Ty napędzasz tę machinę.

Kevin Hogan znów to zrobił. Jest całkowicie niepoprawny. Po spektakularnym sukcesie książki Ukryta perswazja (wejdź na stronę tego tytułu na onepress.pl i przeczytaj opinie zachwyconych Czytelników), która nie schodziła z pierwszych miejsc list bestsellerów przez długie miesiące, posunął się jeszcze dalej. W Ukrytej perswazji demaskował i odzierał z tajemniczych naukowych terminów najskuteczniejsze techniki wywierania wpływu na innych ludzi w różnych sytuacjach życiowych. Teraz postanowił skupić się na procesie sprzedaży. Zebrał całą swoją wiedzę, dołożył do niej doświadczenia wyjątkowego zespołu sprzedażowego, pochodzącego z czterech kontynentów, i stworzył prawdziwą perełkę – zestaw nowatorskich technik sprzedaży perswazyjnej. Nie jesteś jeszcze pewien, co powinieneś z nimi zrobić? Podpowiemy Ci – wykorzystaj je, a przekonasz się, że i Ty możesz zostać gwiazdą sprzedaży!

To nie jest książka dla konserwatystów. Pomija całą tradycję szkoleń sprzedażowych. Nie znajdziesz tu sztucznych metod finalizowania transakcji lub bezmyślnie przetwarzanych, w kółko powtarzanych porad. Nic z tych rzeczy! Przygotuj się na poznanie najskuteczniejszych technik wpływania na ludzi oraz taktyk angażujących emocje klienta. To nie teorie, a strategie wypróbowane na „żywym organizmie". Ich skuteczność udowodniono w najmniej sprzyjających salach konferencyjnych i najbardziej wymagającym otoczeniu biznesowym świata. Czy jesteś na to gotowy?
Oto, co teraz sprzedaje się w sprzedaży:

- Pięć podstawowych pytań myślącego handlowca.
- Technika „wycofywania się".
- Strategia „skutecznego zasiewu".
- Metody sprzedawania grupie, używane w salach konferencyjnych.
- Okrutna prawda o kierowaniu się wartościami.
- Sekrety dzisiejszych czołowych dyrektorów sprzedaży (dotyczące zarządzania sprzedażą).
- Najnowsze strategie dotyczące perswazji w sprzedaży, prowadzące do szybkiego finalizowania transakcji.

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

Wstęp, który warto przeczytać
Sprzedaż, której nikt nie rozumie 5

CZĘŚĆ I ZEWNĘTRZNE ASPEKTY SPRZEDAŻY 11

1 „Wycofać się" z transakcji?! (Gary May) 13
2 Skuteczny zasiew (GM) 29
3 Skupianie uwagi klienta (GM) 45
4 Projekcja ról (GM) 63
5 Najważniejszy element procesu sprzedaży? 79
...z pewnością najmniej rozwinięta umiejętność (Eliot Hoppe) 79
6 Twoja własna, wspaniała impreza promocyjna (Larry Adams) 97
7 Sprzedawanie grupie — sztuka oddziaływania na masy (Dave Lakhani) 111

CZĘŚĆ II WEWNĘTRZNE ASPEKTY SPRZEDAŻY 121

8 Lepsze wyniki dzięki sprzedaży opartej na wartościach (Dr Mollie Marti) 123
9 Identyfikowanie się z klientem (EH) 141
10 Zostań wyjątkowym sprzedawcą, wykorzystując swoje mocne strony (LA) 159

11 Siła strategii, procesów i rutyna w sprzedaży (MM) 169
12 Rutyna — rytuał osiągania sukcesu (MM) 187
13 Wspieranie sukcesu
— zarządzanie czasem i energią (MM) 205
14 Rytuały umożliwiające pozyskiwanie klientów (MM) 221

CZĘŚĆ III MARKA W SPRZEDAŻY 243
15 Budowanie własnej marki
— jak stać się unikatem na rynku (LA) 245

CZĘŚĆ IV ZARZĄDZANIE SPRZEDAŻĄ 257
16 A więc chcesz zostać dyrektorem sprzedaży? (EH) 259
17 Sekrety zarządzania sprzedażą (EH) 267
18 Finał (DL) 279

Bibliografia 283

O autorach 287

5

NAJWAŻNIEJSZY ELEMENT PROCESU SPRZEDAŻY?

...Z PEWNOŚCIĄ NAJMNIEJ ROZWINIĘTA UMIEJĘTNOŚĆ

[Od redakcji: Eliot Hoppe, sprzedawca oraz dyrektor sprzedaży, a także wzięty i odnoszący sukcesy konsultant i szkoleniowiec. Co więcej, jest też wspaniałym człowiekiem].

Głównym celem prowadzenia rozmowy z klientem jest nakłonienie go do korzystania z Twoich usług. Aby klient Cię polubił i obdarzył zaufaniem, musisz wykazać się wiarygodnością, wiedzą, zaradnością, pasją, a także chęcią poznania klienta i jego firmy. Aby być skutecznym, musisz być dociekliwy i zadawać pytania.

Wielu przedstawicieli handlowych wydaje się niechętnie zgłębiać wiedzę na temat kluczowych zagadnień dotyczących klienta, nie zależy im też na poznaniu szczegółów dotyczących przedsiębiorstwa klienta, technik w nim stosowanych oraz obszarów wymagających usprawnień. Liczne firmy poświęcają dużo uwagi szkoleniom z zakresu procesu sprzedaży i wiedzy na temat produktów. Stanowi to bardzo ważny element procesu sprzedaży, aczkolwiek wiele firm zapomina o inwestowaniu w umiejętność zadawania trafnych pytań oraz rozumienia strategii zadawania właściwych pytań we właściwym czasie. Proces zadawania tego typu pytań znacząco redukuje zmarnowany wysiłek oraz zwiększa wydajność handlowców.

Ten rozdział rozpoczynam swoim osobistym wyzwaniem dla Ciebie.

Zanim zagłębisz się w tę książkę, chciałbym, abyś przestał czytać po tym akapicie. Chciałbym, abyś zamknął książkę, wziął długopis i kartkę papieru i zapisał każde pytanie, które obecnie zadajesz klientom. Będzie to inwestycja Twojego czasu. Pragnę, byś zapisał każde z pytań dokładnie w sposób, w jaki je zadajesz, słowo po słowie. Nie spiesz się. To ćwiczenie okaże się bardzo cenne i pozwoli Ci w pełni docenić korzyści płynące z efektywnego zadawania pytań. Zrób to w tym momencie. Zamknij książkę i zapisz każde z pytań na kartce. Kiedy już to zrobisz, powróć do lektury.

Wyobraź sobie następującą sytuację. Właśnie skończyłeś pierwszą rozmowę handlową z potencjalnym klientem. Spotkanie dobiegło końca, obaj wstajecie i kończycie spotkanie, podając sobie ręce w uścisku. Opuszczacie biuro klienta i zmierzacie w kierunku recepcji, gdzie dochodzi do formalnego pożegnania. W ostatnim momencie spoglądasz klientowi w oczy, uśmiechasz się, dziękujesz i podajesz rękę po raz ostatni. Oboje zmierzacie w swoim kierunku, Twój klient do swojego biura, zaś Ty w stronę samochodu. Kiedy już tam docierasz, zaczynasz analizować rozmowę oraz rozważać czynności, do których podjęcia się zobowiązałeś.

Pojawia się jednak mały problem. Ta rozmowa różniła się od pozostałych. Siedząc w samochodzie, mówisz do siebie: „Prawdopodobnie nie doprowadzi to do niczego". Coś poszło nie tak. Nie otrzymałeś odpowiedzi, których oczekiwałeś, i nie jesteś pewien, czy udało Ci się nawiązać kontakt z klientem. Zastanawiasz się, czy klient był naprawdę zainteresowany Twoją ofertą, czy tylko zasięgał informacji. Co do czynności, do których się zobowiązałeś, umówiłeś się na drugie spotkanie, co jest rzeczą pozytywną, aczkolwiek zastanawiasz się teraz nad tym, czy ten klient w rzeczywistości może się stać użytkownikiem Twojego produktu lub usługi. Zastanawiasz się, czy przygotowania do następnego spotkania nie będą zwykłą stratą czasu i jak wiele zaangażowania włożyć w następną rozmowę.

Technika zadawania trafnych pytań pozwala wyeliminować wszelkiego rodzaju posprzedażowe wątpliwości, odkryć motywy

klienta oraz określić rzeczywistą szansę czy też prawdopodobieństwo zwerbowania go do grona klientów. Zadając trafne pytania, można skłonić klienta do opowiadania krótkich historyjek. Taka sytuacja jest komfortowa, ponieważ wszyscy lubimy opowieści. Jako dzieci uwielbialiśmy słuchać ciekawych historii. Jako dorośli wypowiadamy się, przytaczając anegdoty. Zastanów się nad swoim codziennym życiem. Jak często w ciągu dnia zdarza Ci się odbyć rozmowę, która zawiera w sobie jakąś historię? Rozmowę można zacząć od: „Dzień dobry, jak tam wczorajszy mecz?".

Ważne pytania:

- podważą status quo (będące Twoim prawdziwym konkurentem);
- zbudują zaufanie, pewność siebie i wiarygodność;
- stworzą podstawę relacji na przyszłość;
- postawią Cię w roli eksperta i osoby, do której można się zgłosić w danej kwestii;
- zbudują dynamikę, wskażą następny krok, naprowadzą na wspólne rozwiązanie;
- pozwolą zrozumieć sedno sprawy, wskażą, czy należy daną sprawę kontynuować czy dokonać zmian;
- zagrożą „konkurencji", a więc zakwestionują wewnętrzne procedury i zwyczaje przedsiębiorstwa;
- odkryją procedurę zakupu, harmonogramy, budżet i aspekty finansowe;
- pozwolą Ci upewnić się, czy masz do czynienia z osobą decyzyjną;
- wykluczą konkurentów i otworzą przed Tobą nowe możliwości;
- odkryją tendencje w danej branży, inne okazje, podważą siłę konkurencji klienta;
- pozwolą Ci dowiedzieć się o problemach firmy związanych z obsługą klienta, które staną się Twoimi problemami.

Aby sprzedaż była skuteczna, Twój klient musi dużo mówić. Ważne odpowiedzi zazwyczaj formułowane są w postaci opowieści. Należy opowiadać, a także otrzymywać ważne opowieści, które wypełnią początkowo niewyraźny obraz wzajemnych oczekiwań. Opowieści sprzedawcy powinny skupiać się wokół konkretnego zagadnienia i budować odpowiednią atmosferę. Powinny wykreować widoczny obraz tego, jak będzie wyglądać praca klienta z Tobą, gdy już wpiszecie się w ogólną atmosferę współpracy.

Wewnętrzny dialog

Podczas rozmowy sprzedażowej dzieją się dwie rzeczy. Zarówno Ty, jak i Twój klient w czasie negocjacji mówicie i myślicie. Z tego powodu ważne jest, aby zapoznać się z kilkoma zasadami psychologii człowieka, zaczynając od zrozumienia zdolności naszego klienta do przetwarzania i werbalizowania informacji. Badania dowiodły, że przeciętna osoba posiada umiejętność myślenia z prędkością około 400 – 450 słów na minutę, zaś wypowiedzenia tylko około 100 – 150 słów na minutę. Pozostawia to około 300 słów na minutę, o których zawodowy sprzedawca powinien pamiętać i którymi powinien odpowiednio pokierować. Klient przez cały czas trwania konwersacji ocenia Cię między innymi pod względem zaufania, wiedzy, pasji, wiarygodności i wzbudzanej przez Ciebie sympatii. Twoim zadaniem jest ograniczenie tej rozmowy klienta z samym sobą do minimum.

Gdy uda się zaangażować klienta w prezentację, gdy mówi lub słucha Cię z zainteresowaniem, jego wewnętrzny dialog osiąga minimalny poziom. Jest to bardzo korzystna sytuacja. Kiedy interesujemy się czymś, co przykuwa naszą uwagę, nasza rozmowa z samym sobą jest bardzo ograniczona. Trafne pytania pobudzają klienta do refleksji – i tego właśnie chcesz. Powinno Ci też zależeć na tym, aby klient myślał w sposób obiektywny, pozytywny, wzmacniający i potwierdzający.

Jeżeli klient nie jest zaangażowany w trakcie spotkania i zauważasz, że osobą, która głównie zabiera głos, jesteś Ty, albo jeżeli po prostu nie urzekłeś słuchacza, wewnętrzny dialog klienta będzie kształtował się na bardzo wysokim poziomie. Dzieje się tak zazwyczaj

w przypadku, gdy nie uda Ci się udowodnić, że to spotkanie ma dla klienta wymierne korzyści. Jeżeli nie uda Ci się przedstawić konkretnych korzyści dla klienta, nie wzbudzisz jego sympatii i nie będziesz postrzegany jako ekspert.

Biorąc pod uwagę fakt, że większość transakcji kupna odbywa się poprzez bezpośredni kontakt z człowiekiem, klienci oceniają Cię pod kątem sympatii, którą wzbudzasz. Uwzględniając zaś to, że ludzie, gdy dokonują zakupu, kierują się emocjami, a swoje decyzje o kupnie uzasadniają logiką, spodziewaj się, że klient będzie oceniał zarówno Ciebie, jak i swoją decyzję o skorzystaniu z Twoich usług.

Rodzaje pytań

Aby rozpoznać obszary ważne dla działalności klienta, trzeba wiedzieć, jakie odpowiedzi chcemy otrzymać. Sposób zadawania pytań determinuje odpowiedź. Oznacza to, że jeżeli pytanie będzie powierzchowne, taka sama będzie odpowiedź. Jeżeli pytanie będzie pobudzało do refleksji, odpowiedź będzie bogata w szczegóły. Należy je uwzględnić, przedstawiając produkt, usługę czy ofertę.

Aby w pełni zrozumieć różnego rodzaju pytania, jakie należy zadawać klientowi, trzeba myśleć całościowo i zadawać pytania w odpowiedni sposób. Kiedy już odkryjesz obszary, które później będziesz chciał poznać bardziej szczegółowo, możesz przejść do bardziej dogłębnych, dodatkowych pytań, aby poznać istotę problemów i ich wpływ na obecną sytuację klienta.

Pytania wstępne

Niezwykle ważne jest, aby osoba, która zaaranżowała spotkanie, rozpoczęła je. Po kilku krótkich uprzejmościach należy rozpocząć spotkanie. Z reguły powinno się zacząć od dialogu niezwiązanego bezpośrednio ze sprzedażą. Stwarza to świetną okazję, aby lepiej poznać klienta, zwłaszcza podczas pierwszego spotkania. Oto jeden z najlepszych wstępów do spotkania, jaki znam i jakiego używałem przez lata podczas moich pierwszych spotkań z klientami. Każde spotkanie rozpoczynało się w ten sam sposób.

Przykład

Sprzedawca: „Panie Malinowski, zanim zaczniemy nasze spotkanie, czy życzy pan sobie, abym na początek opowiedział o sobie i swojej firmie?”.

(Musisz pamiętać, aby zawsze zakończyć zwrotem „na początek”, ponieważ jeżeli odpowiedź będzie brzmieć „tak”, będzie to oznaczać, że masz pozwolenie na to, aby w następnej kolejności zadać klientowi pytania na temat jego osoby i jego działalności).

Jest to świetna technika, ponieważ jeżeli odpowiedź klienta będzie brzmieć „nie”, możesz po prostu powiedzieć: „W porządku, panie Malinowski, od czego chciałby pan zacząć?”.

Jeżeli odpowiedź brzmi: „Tak, proszę”, możesz rozpocząć swoją trzydziestosekundową prezentację (o której piszę szczegółowo w rozdziale 2. „Skuteczny zasiew”). Pod koniec prezentacji powiedz: „A zatem, panie Malinowski, ile czasu zajęło panu dojście do tego, kim pan jest teraz i co pan robi?”.

Pamiętaj, że ludzie uwielbiają o sobie opowiadać. W końcu jest to jedyny temat, na którym znają się najlepiej. Bądź autentyczny i szczery, zajdziesz dzięki temu daleko.

Pytania osobiste

Pytania osobiste zadawane są zazwyczaj na początku rozmowy handlowej. Służy to stworzeniu poczucia wspólnoty pomiędzy Tobą a Twoim klientem. Jest to świetna okazja, abyś dowiedział się o zainteresowaniach i hobby swojego klienta. Tego typu pytania nie powinny poruszać kontrowersyjnych tematów, które mogłyby rzucić na Ciebie negatywne światło. Powinieneś wystrzegać się pytań, które dotyczą silnych przekonań i kwestii, takich jak religia, polityka czy aborcja. Poglądy sprzeczne z opiniami rozmówcy na takie tematy mogłyby zniweczyć Twoje zabiegi w celu zdobycia klienta.

Poprzez zadawanie pytań osobistych masz niepowtarzalną okazję rozpoznania sygnałów płynących z języka ciała klienta. Zazwyczaj klient będzie mówić o sobie, nie o interesach. Pozwoli Ci to zwrócić uwagę na ruchy głowy, ciała i stóp, gdy klient jest zrelaksowany.

Przykłady

Oto pytania, które mógłbyś zadać podczas rozmowy:

— Czym lubi się pan zajmować, kiedy nie pracuje pan 12 godzin dziennie?

— Zauważyłem, że ma pan wiele pamiątek z dziedziny golfa. Zastanawiam się, czy jest pan zapalonym golfistą czy kolekcjonerem?

— Patrząc na swoją wspaniałą karierę, z jakiego osiągnięcia czuje się pan najbardziej dumny?

Pytania o konkurencję (Twojego klienta)

Pytania na temat konkurencji, która dotyczy Twojego klienta, przyniosą Ci wiele odpowiedzi. Dzięki nim dowiesz się, jaka jest pozycja klienta na rynku, kogo uważa za konkurencję, jakie strategie marketingowe może rozważać albo wdrażać oraz jakie wartości odróżniające jego działalność od konkurencji są dla niego szczególnie ważne. Pozyskanie tych informacji jest dla Ciebie wyjątkowo istotne pod kątem przygotowania prezentacji.

Przykłady

Oto pytania, które mógłbyś zadać podczas rozmowy:

— Jakimi strategiami posłużyli się państwo, aby utrzymać tak silną pozycję na rynku?

— Wspomniał pan, że zajmujecie obecnie trzecią pozycję wśród największych dystrybutorów. Czy planujecie umocnić swoją pozycję w przyszłości?

Pytania o konkurencję (Twoją)

Tego typu pytania dotyczą Twojej bezpośredniej konkurencji i odkryją, z kim masz się zmierzyć, w jaki sposób Twój klient jest obsługiwany obecnie, co mu odpowiada, a co chciałby ulepszyć. Powinno Ci zależeć na zdobyciu wszystkich informacji, zarówno dużych, jak i drobnych. Te szczegóły są bezcenne, ponieważ pomogą Ci zrozumieć,

co powinieneś zrobić, aby przynieść konkretne korzyści klientowi, których Twoja konkurencja nie może mu zapewnić. Dodatkowo klient poinformuje Cię, co powinieneś zrobić w celu utrzymania pożądanego przez niego poziomu usług, tożsamego z tym, jaki otrzymuje teraz.

Przykłady

Oto pytania, które mógłbyś zadać podczas rozmowy:

— Wspomniał pan, że usługi są dla pana szczególnie ważne. Które z rzeczy, jakie zapewnia pana obecny dystrybutor, odpowiadają panu najbardziej? Co mogliby robić lepiej?

— Gdyby miał pan teraz wybrać jednego, jedynego dostawcę, jakie kryterium wyboru byłoby dla pana najważniejsze? Co takiego musiałby on zaoferować, aby został przez pana wybrany?

Pytania o obsługę klienta

Świetną strategią jest zadawanie Twojemu klientowi pytań na temat poziomu jakości obsługi jego klientów. Klient poinformuje Cię, jakie rodzaje usług zapewnia swoim odbiorcom, w jaki sposób bada własną jakość, jakiego rodzaju procedury go obowiązują i jakie kryteria są dla niego ważne. Kiedy już dowiesz się, co jest ważne dla Twojego klienta z perspektywy usług świadczonych jego odbiorcom, będziesz wiedzieć, jakie musisz spełnić kryteria, aby zmienić status quo.

Przykłady

Oto kolejne pomocne pytania:

— Wspomniał pan, że dział obsługi klienta oceniany jest na podstawie tego, jak szybko odpowiada na każde zapytanie. Chciałbym się dowiedzieć, dlaczego to kryterium jest dla pana tak ważne?

— Gdybym poprosił pana o ocenę pana obecnego dostawcy, czy dałby mu pan 10 punktów na 10 możliwych?

Jeżeli odpowiedź zabrzmi „tak”, odpowiedz: „To świetnie! W czym pana dostawca jest najlepszy?”.

Zazwyczaj jednak odpowiedź zabrzmi „nie”, a w takim przypadku odpowiesz: „Co musiałby zrobić pana obecny dostawca, aby dostać najwyższą ocenę?”.

Pytania o finanse

Większość organizacji wydziela fundusze na sfinansowanie konkretnych projektów przez cały rok. Należy dowiedzieć się, czy w przedsiębiorstwie jest budżet na kupienie i korzystanie z Twojego produktu, usług czy oferty. Musisz się upewnić, czy w firmie są dostępne środki na sfinansowanie Twojego projektu. Musisz też dowiedzieć się, czy osoba, z którą rozmawiasz, jest odpowiedzialna za podejmowanie decyzji w kwestiach finansowych, czy też decyzje wydaje ktoś inny. Jeżeli klient nie ma wystarczającej ilości pieniędzy w budżecie na sfinansowanie projektu, czy jest skłonny uzyskać środki z innych źródeł?

Przykład

Możesz użyć następujących pytań:

— Czy w pana przedsiębiorstwie jest określony dział, który zajmuje się rozdzielaniem środków pieniężnych dla całego przedsiębiorstwa, czy też każdy dział odpowiedzialny jest za własny budżet?

— Wspomniał pan, że to przedsięwzięcie zostało wdrożone pod koniec roku. Czy udało się przedstawić budżet projektu na czas?

Pytania o przeszłość

Zadając ważne pytania, musisz sprawić, by klient sięgnął pamięcią wstecz. Odniesiesz dzięki temu dwie korzyści. Przede wszystkim klient przedstawi Ci historyczną opowieść o tym, jak w firmie zmieniały się odpowiednio – zwyczaje, motywacje i tendencje. Bardzo często opowieść o tym, jak przedsiębiorstwo działało w przeszłości, może pokazać, jaka czeka Cię w nim przyszłość. Pytania o przeszłość mogą również rzucić trochę światła na procesy wewnętrzne oraz na to, kto był zaangażowany w podejmowanie decyzji. Dowiesz się, co uległo zmianie i kto jest za to odpowiedzialny teraz, łącznie z tym, czy Twój klient jest zaangażowany w proces decyzyjny.

Przykłady

— Czy zauważył pan, jakie zmiany zaszły w ostatnich pięciu latach w branży, a w szczególności jak firma korzysta z technologii i narzędzi elektronicznych?

— Wspomniał pan, że dwa lata temu pana firma zajmowała się tego typu zapytaniami samodzielnie. Obecnie tego samego rodzaju usługi są zlecane na zewnątrz. Co uległo zmianie?

Pytania o teraźniejszość

Byłbyś zaskoczony, gdybyś dowiedział się, jak wielu klientów chce mówić o teraźniejszości i w niej żyć. Dzieje się tak dlatego, że każdy nowy problem, z którym muszą się uporać, zazwyczaj dotyczy spraw bieżących i wymaga natychmiastowego działania. Problem polega na tym, że ludzie czują się najbezpieczniej w teraźniejszości.

Przykłady

— Jakiego rodzaju programy szkoleniowe poświęcone rozwojowi umiejętności handlowców są prowadzone w pana firmie?

— Czy od kiedy wprowadził pan system, wszystko działa dobrze? Jakie obszary chciałby pan usprawnić?

Pytania o przyszłość

Pytania odnoszące się do przyszłości pozwolą Ci odkryć strategię firmy. Czy firma nastawiona jest na ekspansję, czy przygotowuje się do redukcji? Czy przygotowują się do przejęcia innych przedsiębiorstw, czy też to firma klienta ma zostać przejęta? Czy inwestują w konkretne inicjatywy, czy oszczędzają na innych przedsięwzięciach?

Pytania oparte na przyszłości pozwolą Ci również uzyskać wgląd w priorytety firmy. Odpowiedzi na te pytania powinieneś umieścić w swojej ostatecznej prezentacji. Jeśli będziesz działać w ten sposób, Twoja prezentacja uzupełni kierunek przyszłych planów strategicznych firmy i wpisze się w zamierzenia spółki.

Przykłady

— Patrząc w przód, jakie zmiany organizacyjne przewiduje pan w czasie następnych 24 miesięcy?

— Zmiany są nieuniknione w świecie biznesu. Ponieważ rozważa pan zmiany systemu, jakie wymogi powinny być uwzględnione, aby zapewnić pana potrzeby w następnych 36 miesiącach?

Pięć podstawowych pytań

Kto, co, gdzie i kiedy — te pytania są niezbędne podczas spotkania, ponieważ odkryją wiele zagadnień, które należy zbadać u klienta. Pozwoli to zorientować się w kwestii osób zaangażowanych w proces podejmowania decyzji. Pozwolą Ci też one na otrzymanie informacji zwrotnej dotyczącej strategii, korzyści, dyrektyw i harmonogramów. Pytania te umożliwiają również odkrycie, jak istotne są omawiane kwestie i jaki zakres działań klienta obejmują.

„Dlaczego" jest najbardziej istotnym pytaniem podczas prowadzenia rozmowy. Słowo to odkrywa motywy klienta, ujawnia czynniki determinujące jego potrzeby. Pytanie to jednocześnie prowokuje klienta do przemyślenia i potwierdzenia kolejnych działań, które chce podjąć. Użyte we właściwy sposób pytanie „dlaczego?" skłoni klienta do działania.

Ponadto pytanie to sprawi, że klient zacznie obszernie się wypowiadać. Ważną umiejętnością jest nie stosować pięciu podstawowych pytań z rzędu.

Przykłady

— Kto w pana firmie był odpowiedzialny za wdrażanie obecnego systemu pięć lat temu?

— Jaka była główna przyczyna wdrożenia obecnego systemu?

— Gdzie wewnątrz spółki odkryto potrzebę zwiększenia zasobów?

— Kiedy będą odnawiane umowy?

— Kiedy zdecydowali się państwo na ten nowy system telefoniczny?

Dociekliwe pytania

Gdy już odkryjesz, że są możliwości, które należy dalej zbadać, będziesz potrzebować drugiego zestawu pytań. Używanie wyłącznie pięciu podstawowych pytań jednego po drugim może sprawić, że Twój klient poczuje się niekomfortowo, szczególnie jeżeli jest to pierwsze wasze spotkanie. Możesz zacząć być postrzegany jako śledczy, a nie konsultant. Dlatego musisz lekko zmodyfikować konstrukcję kolejnego pytania. Inny wstęp złagodzi jego brzmienie i pozwoli zrozumieć, czego oczekujesz. Będzie to to samo pytanie, zaczynające się jednak w inny sposób.

Przykłady

Rozmowa z klientem:
— Ponieważ przejęliśmy drugi dział w zeszłym roku, nasze koszty ogólne znacząco wzrosły i musimy oszczędzać, na czym się tylko da.
— Czy może mnie pan poinformować, co spowodowało wzrost kosztów ogólnych od czasu nabycia tego działu?

Dobrym wstępem może być również każda z poniższych fraz:

— Czy może mi pan powiedzieć...

— Czy może pan szczegółowo opowiedzieć...

— Czy może mi pan pomóc zrozumieć...

— Pana zdaniem...

— Jeżeli mógłby pan...

— Jeżeli się nie mylę, znaczy to...

Pytania na temat kluczowych problemów

Po zadaniu podstawowych pytań i zorientowaniu się, że chcielibyśmy zbadać dalsze możliwości, warto zadać pytania dodatkowe. W zależności od odpowiedzi klienta, można przystąpić do drugiego zestawu. Należy pamiętać o tym, że rozwiązania powinny płynąć od klienta, nie od nas. Należy sprawić, żeby on sam uwierzył, iż rozwiązania

pochodzą od niego, nie od nas. Jest to taktyka stosowana przez prawników w sądzie i nazywana jest „naprowadzaniem świadka".

Efekty są proste i polegają na tym, aby zwrócić baczną uwagę na jedno kluczowe słowo w odpowiedziach klienta.

Przykład

Klient zwierza się:
— ... i od tego czasu wprowadziliśmy kilka wewnętrznych zmian, oczekując natychmiastowych efektów, których do dnia dzisiejszego nie otrzymaliśmy w przypadku żadnego z dwóch działów.
— To interesujące. Wspomniał pan, że oczekujecie natychmiastowych efektów. Jakie dokładnie efekty spodziewaliście się uzyskać?

Prowadzi to do kluczowych zagadnień i sprawi, że klient przeanalizuje, przemyśli i przeżyje przeszłe decyzje oraz obecną sytuację. Musisz przytakiwać z zainteresowaniem, powtarzać słowo klucz i zadawać klientowi konkretne pytania.

Kiedy już doprowadzisz klienta do tego punktu, musisz oprzeć się pokusie opowiedzenia o swoim produkcie, usługach czy ofercie. Eksperci sprzedaży odnotowują kluczowe problemy i przechodzą do następnego pytania, nawet wtedy, gdy wiedzą, że mogliby pomóc klientowi uporać się z jego problemami. Przedstawiaj ułamki informacji, ale prawdziwe atuty zachowaj na koniec, aby wykorzystać je w swojej formalnej prezentacji.

Protokół zadawania pytań

Zadając efektywne pytania, będziesz otrzymywał dobre odpowiedzi. Musisz okazywać ciekawość i zaangażowanie. Najprostszym sposobem na okazanie zainteresowania daną kwestią jest powtarzanie problemu, który poruszył klient. Potem należy zademonstrować nieco zaniepokojenia i zakwestionować status quo. Klient powinien wpaść na rozwiązanie z odrobiną Twojej pomocy. Ostatecznie klient powinien w swoim rozwiązaniu uwzględnić Twoją osobę.

Poniżej przedstawię protokół zadawania pytań, o którym chciałbym, abyś pamiętał. Sprawdza się w sytuacji, gdy klient porusza

jakiś problem czy zarzut. Pomogą Ci one odkryć potrzeby swojego klienta i pozwolą na to, aby Twój klient we współpracy z Tobą zaczął myśleć o możliwych rozwiązaniach. W końcu opracowanie wspólnych rozwiązań stwarza optymalne warunki do dokonania zakupu, a to jest przecież Twój cel.

Oto prosty, aczkolwiek skuteczny proces, którego powinieneś się nauczyć:

P – (Problem)
Jest to sytuacja, w której przyda się Twoja umiejętność słuchania. Pamiętaj, że Twój klient powie wprost o kluczowym problemie czy zagadnieniu albo może tylko o nim napomknąć. W każdym z tych przypadków musisz go wysłuchać, aby dowiedzieć się, gdzie możesz mu się przydać. Słuchanie o trudnościach, słabych punktach czy okazjach biznesowych klienta rozpoczyna proces badania.

O – (Opisz własnymi słowami)
Kiedy już dowiesz się o problemie czy też sprawie, którą chciałbyś dodatkowo zbadać, musisz powtórzyć poruszone kwestie. W ten sposób upewnisz klienta, że słuchasz. Pozwoli Ci to też uzgodnić z nim, że jest to obszar, który chcielibyście potem dokładnie omówić wspólnie.

S – (Stan – pożądany)
Ten krok pozwoli Ci się skoncentrować na problemie, który chciałbyś później analizować. Wszystko, co należy zrobić, to odbić piłeczkę, zadając pytanie na temat pożądanego stanu, do którego pragnie dojść klient. Jest to pierwsza faza, w której klient rozpoczyna wyobrażać sobie doskonałe rezultaty.

U – (Umieść siebie i swoją firmę w wizji klienta)
W tym punkcie powinieneś wykazać się wystarczającą wiedzą, aby zrozumieć, w jakim miejscu zarówno Ty, jak i Twoja firma wpasowujecie się w wizję klienta. Ważne jest, aby w tej chwili powstrzymać się od pokusy opowiedzenia o wszystkim, co Twoja firma i usługi mogą zapewnić. Mówiąc o sobie, przesuwasz centrum uwagi z klienta na siebie.

Musisz pozostać skupiony na potrzebach wyrażonych przez Twojego klienta. Sztuka polega na tym, aby delikatnie dać do zrozumienia, że masz dla niego możliwe rozwiązania. Świetną metodą jest zadawanie pytań, które przyniosłyby odpowiedź twierdzącą.

E – (Emocje i empatia)

Teraz masz okazję wzbudzić zainteresowanie i sprawić, że klient będzie chciał kontynuować rozmowę.

Okaż zainteresowanie i empatię. Bądź szczery i uważny. Pozostaw wrażanie, że posiadasz w zanadrzu odpowiedzi na nurtujące klienta pytania. Jeżeli to konieczne, ujawnij część informacji i przejdź do następnego pytania. Podtrzyma to tempo zadawania pytań.

Gdy już określisz wszystkie bolączki klienta, dokonaj szczegółowego streszczenia.

Na tym etapie głównym punktem zainteresowania będą problemy klienta, które udało się wam obojgu zidentyfikować. Będzie to na pewno kwestia, którą uda Ci się rozwiązać, i jako taka zostanie wykorzystana w Twojej ostatecznej prezentacji.

Przykład procesu zadawania pytań

Poniżej przytoczono przykład, jak ten bardzo prosty, aczkolwiek efektywny proces może zadziałać. Oto dialog między reprezentantem firmy szkolącej w zakresie sprzedaży i wiceprezesem do spraw sprzedaży.

— Nasz zespół do spraw sprzedaży radzi sobie dobrze w wymiarze międzynarodowym. Mamy grupę ekspertów sprzedaży i menedżerów. Jestem bardzo zadowolony z ubiegłorocznych wyników, a nasz budżet na rok obecny znacząco wzrósł. Musimy zainwestować w rozwój umiejętności sprzedażowych każdego pracownika. Szczerze wierzymy w sens inwestowania w przedsiębiorstwo i naszych ludzi.

— Jeżeli dobrze rozumiem, zeszły rok był dla państwa bardzo korzystny i wasz budżet wzrósł znacząco w tym roku. W związku z tym chciałby pan inwestować w rozwój umiejętności zespołów sprzedażowych w pana firmie. Czy mam rację?

— Tak.

— Jakiego rodzaju szkolenia chciałby pan zorganizować dla swojego zespołu? Jakie umiejętności chciałby pan rozwinąć u swoich ludzi?

— Nasi menedżerowie sprzedaży byli bardzo aktywni i ostatnio przeprowadzili sondaże wśród członków zespołu na temat tego, jakiego rodzaju szkolenia i rozwój umiejętności chcieliby otrzymać w tym roku. Większość pracowników opowiedziała się za szkoleniem. Członkowie grup sprzedażowych stwierdzili, że chcieliby więcej sprzedawać i przekroczyć nowy budżet na ten rok. Wyrażano troskę o brak czasu na dokonywanie prezentacji handlowych. Obecnie przeprowadzanych jest około 15 prezentacji w ciągu tygodnia. Zastanawiają się, czy gdyby robili więcej prezentacji, sprzedawaliby więcej. Wynika z tego, że chcieliby w tym roku sprzedawać więcej i więcej zarabiać.

— Gdyby było to możliwe, jaką korzyść odniósłby zespół sprzedażowy, gdyby mógł zwiększyć sprzedaż bez konieczności zwiększenia liczby wizyt handlowych?

— Byłoby to bardzo korzystne. Przedstawiciele naszych zespołów sprzedaży obecnie odwiedzają około 15 klientów na tydzień! Ale jak można by to osiągnąć?

— Istnieje kilka strategii, które można by zastosować. Muszą być dopasowane do konkretnego przypadku i zapewniać natychmiastowe wyniki, obejmować specyficzne obszary i przynosić maksymalne efekty. Zazwyczaj należy rozpocząć od przyjrzenia się jakości pierwszego spotkania, na jakie uda się pana zespól szkoleniowy. Czy jest on wystarczająco wykwalifikowany? Wtedy można by przyjrzeć się procesowi sprzedaży zarówno pod kątem umiejętności stosowania miękkiej, jak i twardej sprzedaży. Nie wiem jeszcze, jakie obszary szkolenia byłyby przydatne dla zespołu. Aczkolwiek, za pana pozwoleniem, chciałbym się dowiedzieć...

Jak się przekonałeś, proces ten jest naturalny i elastyczny. Dialog jest bezpieczny i przechodzi w formę konwersacji. Zawsze pamiętaj o okazywaniu empatii i emocji. Upewnij się, że jesteś w stanie powstrzymać się od chęci zdradzenia zbyt wielu informacji i opuścić pokój klienta po wzbudzeniu w nim ciekawości.

Tak często, jak to możliwe, zapewniaj klienta, że okazywanie mu pomocy sprawia Ci przyjemność i że nie stanowi to dla Ciebie problemu. Nie uzależniaj chęci pomocy od dodatkowych warunków, jakie mógłby Ci zaoferować klient. Podkreśl jedynie w delikatny sposób, że właśnie mu pomagasz. Jest to klasyczny przykład budowania fundamentów znajomości.

Przygotowywanie pytań

Ile pytań powinieneś przygotować na każde spotkanie? Z reguły powinno się stosować jedno pytanie na każde dwie minuty wizyty. Jak wspomniano wcześniej w tym rozdziale, w czasie jednogodzinnego spotkania masz około 45 minut poświęconych sprzedaży. Dlatego powinieneś mieć na podorędziu 23 pytania. Jest mało prawdopodobne, że skorzystasz z wszystkich.

Co złego jest jednak w powrocie z wojny z niewykorzystanymi nabojami w broni? Nic.

Na początku tego rozdziału wypisałeś wszystkie pytania, które mógłbyś zadać. Zapisałeś je dokładnie w taki sposób, jak je zadajesz. Przejrzyj tę listę i podziel swoje pytania na różne rodzaje. Prawdopodobnie znajdziesz wśród nich wiele określonych w tym rozdziale jako pięć podstawowych pytań. Część z nich będzie też dotyczyła teraźniejszości w zestawieniu z przyszłością. Czy wypisałeś wystarczającą liczbę pytań, które mógłbyś zadać? W jakiej kolejności powinieneś je zadawać? Czy masz na podorędziu bardziej szczegółowe pytania oraz te dotyczące problemów wyjawionych przez klienta? Wreszcie czy określiłeś protokół, według którego mógłbyś zadawać swoje pytania?

Dobre pytania są dla eksperta sprzedaży tak samo ważne, jak narzędzia dla mechanika. Musisz je mieć, aby wykonać swoją pracę. Wysoka jakość Twoich pytań odróżni Cię od konkurencji w sprzedaży i zapewni bardziej produktywne i skuteczne wizyty handlowe. Zwracając uwagę na różny rodzaj pytań, jakie zadajesz, możesz być pewny, że otrzymasz wszystkie informacje niezbędne do przygotowania ostatecznej prezentacji.

Pamiętaj, że klient zapamięta Cię jedynie pod kątem jakości zadanych przez Ciebie pytań.