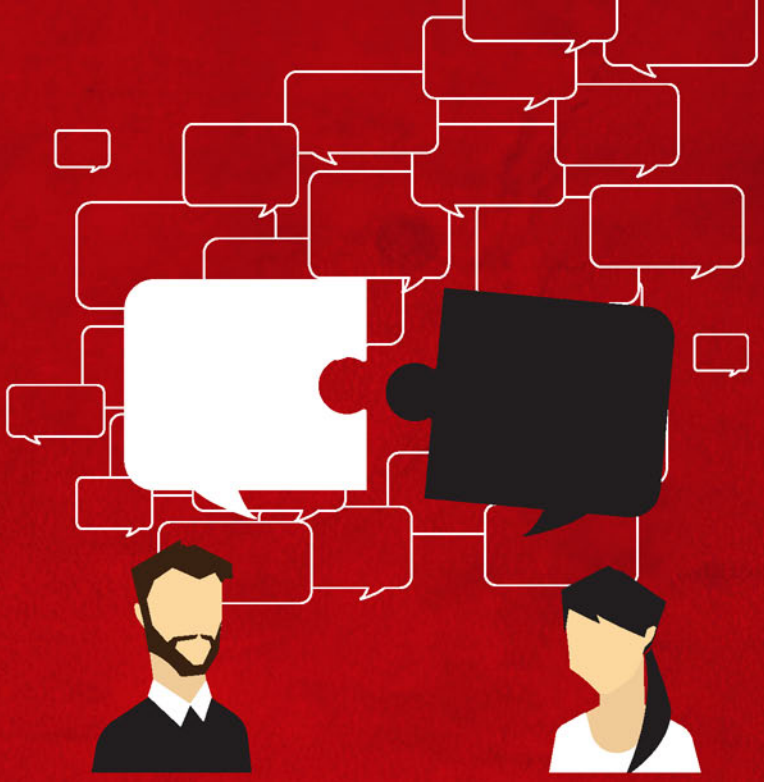


SPRZEDAWAJ JAK CHALLENGER

Strategie kontroli komunikacji z klientem

MATTHEW DIXON i BRENT ADAMSON

one PRESS POWER!

Tytuł oryginału: The Challenger Sale: Taking Control of the Customer Conversation

Tłumaczenie: Joanna Sugiero
Projekt okładki: ULABUKA

ISBN: 978-83-283-1790-1

Copyright © The Corporate Executive Board Company, 2011
All rights reserved

Challenger®, Challenger Rap®, and Challenger Development Program® are trademarks and service marks of The Corporate Executive Board Company.

Summary description of Situational Sales Negotiations® training and methodology used by permission of BayGroup International, Inc. SSN Negotiation Planner™ and © 2009 BayGroup International, Inc. Situational Sales Negotiations® and SSN™ are trademarks and service marks of BayGroup International, Inc.

Slides from "The Power of Planning the Unplanned" presentation used by permission of W.W. Grainger, Inc.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Polish edition copyright © 2016 by Helion S.A.
All rights reserved.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock Images LLC.

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
http://onepress.pl/user/opinie/sprzch
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: *onepress@onepress.pl*
WWW: *http://onepress.pl* (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

• Kup książkę
• Poleć książkę
• Oceń książkę

• Księgarnia internetowa
• Lubię to! » Nasza społeczność

SPIS TREŚCI

PRZEDMOWA 11

WSTĘP ZASKAKUJĄCE SPOJRZENIE W PRZYSZŁOŚĆ 21

ROZDZIAŁ 1. EWOLUCJA METOD SPRZEDAŻY 25
Droga do sprzedaży rozwiązań 27
Ciężar nakładany na kupującego rozwiązanie 28
Wzrost znaczenia sprzedaży opartej na konsensusie 29
Rosnąca niechęć do podejmowania ryzyka 30
Bardziej stanowcze domaganie się klientów, aby sprzedawca dostosował się do ich potrzeb 31
Wzrost liczby niezależnych konsultantów 31
Rosnąca przepaść między sprzedawcami 32
Wejście na nową drogę 34

ROZDZIAŁ 2. CHALLENGER (CZĘŚĆ 1.): NOWY MODEL WYSOKIEJ SKUTECZNOŚCI 35
W poszukiwaniu odpowiedzi 36
Wniosek pierwszy: sprzedawcy dzielą się na pięć grup 39
Pracuś 41
Specjalista od relacji 42
Samotnik 42
Specjalista od problemów 45
Challenger 46
Wniosek drugi: jeden wyraźny zwycięzca i jeden wyraźny przegrany 44
Wniosek trzeci: Challenger to sprzedawca rozwiązań, a nie tylko pracownik, który dobrze sobie radzi w czasach kryzysu 50

ROZDZIAŁ 3. CHALLENGER (CZĘŚĆ 2.): PRZENOSZENIE MODELU NA PRZECIĘTNYCH PRACOWNIKÓW 53
Zasada pierwsza: umiejętności Challengera są nabyte, a nie wrodzone 54
Zasada druga: liczy się kombinacja określonych umiejętności 55
Zasada trzecia: tutaj ważne są umiejętności organizacyjne, a nie tylko skuteczność w sprzedawaniu 57

Kup książkę Poleć książkę

Zasada czwarta: budowanie zespołu Challengerów jest podróżą, a nie jednodniową wycieczką 58
Czy model sprzedaży Challenger naprawdę działa? 59
Nauczanie w celu pokazania nowego punktu widzenia 60
Dostosowanie komunikatu do rozmówcy 63
Przejmowanie kontroli nad sprzedażą 65
Instrukcje dotyczące pozostałej części książki 67

ROZDZIAŁ 4. NAUCZANIE W CELU POKAZANIA NOWEGO PUNKTU WIDZENIA (CZĘŚĆ 1.): DLACZEGO INFORMACJE SĄ WAŻNE? 71
Nie chodzi o to, co sprzedajesz, tylko jak sprzedajesz 73
Potęga informacji 80
Nie „jakieś" nauczanie, tylko nauczanie komercyjne 83
Pierwsza reguła nauczania komercyjnego: skierujrozmowę na swoje unikalne mocne strony 85
Druga reguła nauczania komercyjnego: kwestionuj założenia klienta 88
Trzecia reguła nauczania komercyjnego: skłoń klienta do działania 91
Czwarta reguła nauczania komercyjnego: dostosuj skalę do klienta 92

ROZDZIAŁ 5. NAUCZANIE W CELU POKAZANIA NOWEGO PUNKTU WIDZENIA (CZĘŚĆ 2.): JAK ODPOWIEDNIO POKIEROWAĆ ROZMOWĄ? 95
Przemyślana choreografia 96
Etap 1. Rozgrzewka 96
Etap 2. Zmiana perspektywy 99
Etap 3. Racjonalne podtopienie 100
Etap 4. Oddziaływanie na emocje 101
Etap 5. Nowy sposób 103
Etap 6. Twoje rozwiązanie 101
Spojrzenie w lustro 106
Przygotowanie przemyślanej choreografii 107
Zbudowanie maszyny generującej ciekawe informacje 108
Przykład zastosowania metody nauczania komercyjnego w firmie W.W. Grainger Inc. i potęga planowania tego, co niezaplanowane 116
Drugi przykład nauczania komercyjnego: „Kliniki zysków" — seminaria organizowane przez ADP Dealer Services 132

Kup książkę Poleć książkę

ROZDZIAŁ 6. DOSTOSOWYWANIE KOMUNIKATU DO ROZMÓWCY 139
Czego tak naprawdę chcą osoby podejmujące decyzje? 140
Klucz do zyskania szerokiego poparcia 142
Nowa fizyka sprzedaży 146
Dostosowanie komunikatu 149
Zmniejszenie poziomu zróżnicowania 151
Przykład dostosowania komunikatu do odbiorcy: sposób Solae na powiązanie roli z komunikatem 153
Zdefiniowanie osobistego zwycięstwa 153
Odpowiedź na pytanie „Co to oznacza?” 156
Dostosowywanie komunikatu w praktyce 157

ROZDZIAŁ 7. PRZEJĘCIE KONTROLI NAD SPRZEDAŻĄ 161
Trzy błędne przekonania na temat przejmowania kontroli 163
Pierwsze błędne przekonanie: przejmowanie kontroli jest równoznaczne z negocjacjami 163
Drugie błędne przekonanie: sprzedawcy przejmują kontrolę tylko w sprawach dotyczących pieniędzy 168
Trzecie błędne przekonanie: sprzedawcy robią się zbyt agresywni, gdy każemy im „przejąć kontrolę” 169
Wyposażenie sprzedawców w narzędzia ułatwiające przejęcie kontroli 174
Przejmowanie kontroli — studium przypadku: technika kontrolowanych negocjacji opracowana przez DuPont 175
Celowe planowanie 176
Anatomia udanych negocjacji 179
Słowo przestrogi 183
Podsumowanie 184

ROZDZIAŁ 8. MENEDŻER W MODELU SPRZEDAŻY CHALLENGER 185
Portret menedżera światowej klasy 186
Umiejętności menedżera związane ze sprzedażą 191
Nauczanie rzeczy znanych 197
Coaching sprzedawców: studium przypadku 198
Daj kierownikom sprzedaży coś, czego będą mogli nauczać 201
Pomaganie menedżerom w zrobieniu „pauzy” w celupoprawy jakości coachingu 204

Kup książkę Poleć książkę

Innowacja wokół nieznanego 207
Świat w konflikcie 209
Zrozumienie własnych uprzedzeń 213
Odłóż na bok uprzedzenia 215
Podsumowanie 218

ROZDZIAŁ 9. WNIOSKI WYCIĄGNIĘTE Z PIERWSZYCH IMPLEMENTACJI MODELU 219
Wskazówki dla liderów sprzedaży 220
Nie każdy, kto ma wspaniałe wyniki, jest Challengerem 220
Strzeż się Samotników 221
Zacznij zatrudniać Challengerów już wczoraj 222
Indywidualne umiejętności i mocne strony firmy powinny być rozwijane równolegle 223
Nie zmieniaj tylko samego szkolenia, ale również to, co jest przed nim i po nim 224
Wskazówki dla liderów marketingu 226
Przestań wciąż powtarzać, że jesteś „zorientowany na klienta” 226
Nie można uciec od „pytania Deb Oler” 227
Nigdy nie zamieszczaj tych dziesięciu słów w prezentacji 227
Wskazówki dla wszystkich liderów wyższego szczebla 230
Toleruj (ograniczone) odrzucenie modelu 230
Przygotuj się na to, że będą ofiary 232
Zanim wprowadzisz model na dużą skalę, rozważ przeprowadzenie wstępnego pilotażu 233
Terminologia ma znaczenie 234
Uważaj na pułapkę „tutaj kwestionowanie przekonań nie pomoże” 236
Zacznij już teraz 238

POSŁOWIE WYJŚCIE POZA SPRZEDAŻ 241
Wewnętrzni klienci biznesowi też łakną nowych informacji 242
Zerwanie z trybem przyjmowania zamówień 244
Mówić językiem firmy 247
Zasłużyć sobie na miejsce przy stole 249
Permanentna zmiana? 250

PODZIĘKOWANIA 253

Kup książkę Poleć książkę

DODATEK A MODEL CHALLENGER — PORADNIK DLA COACHA (FRAGMENTY) 261
Nauczanie 261
Dostosowywanie komunikatu 262
Przejmowanie kontroli 263

DODATEK B AUTODIAGNOZA STYLU SPRZEDAŻY 265
Instrukcje 265
Jak ocenić odpowiedzi? 266

DODATEK C JAK ZATRUDNIĆ CHALLENGERA? PYTANIA, KTÓRE TRZEBA ZADAĆ NA ROZMOWIE KWALIFIKACYJNEJ 268

Kup książkę Poleć książkę

Kup książkę Poleć książkę

2

CHALLENGER (CZĘŚĆ 1.):
NOWY MODEL WYSOKIEJ SKUTECZNOŚCI

POTRZEBA ODKRYCIA tego, co sprawia, że najlepsi sprzedawcy tak bardzo odróżniają się od swoich przeciętnych kolegów, nigdy nie była bardziej paląca. Świat sprzedaży się zmienił. Przepis na sukces w czasach sprzed kryzysu gospodarczego nie przyniesie pożądanych rezultatów w dzisiejszych warunkach. Jednak należy przy tym pamiętać, że stan gospodarki stanowi wyłącznie tło całej historii. Najważniejsza akcja toczy się wokół znaczącej zmiany zachowania kupujących, jaka nastąpiła w ciągu ostatnich pięciu lat — ta, o której mówiliśmy w poprzednim rozdziale. Jest ona reakcją na wysiłki dostawców, aby sprzedawać większe, bardziej złożone, bardziej przełomowe i droższe rozwiązania.

Jednak globalny kryzys gospodarczy sprawił, że przepaść między przeciętnymi a najlepszymi sprzedawcami nabrała wyraźniejszego kontrastu. Nawet w czasach największego kryzysu, gdy większość sprzedawców nie realizowała planów sprzedażowych, niektórzy z nich w niewyjaśniony sposób konsekwentnie osiągali swoje cele, a nawet wykraczali ponad normę. Co takiego robili inaczej? Ogólnie

Kup książkę Poleć książkę

rzecz biorąc, tendencja w sprzedaży jest taka, aby ignorować różnicę między najlepszymi sprzedawcami a tymi przeciętnymi. Opiera się ona na założeniu, że niektórzy po prostu rodzą się gwiazdami. Przecież nie da się „wyssać" z kogoś jego umiejętności, zamknąć ich w butelce, a następnie opryskać nimi tych, którzy osiągają dużo gorsze wyniki. Prawda?

A co, gdyby to było możliwe? Co, gdybyś mógł dokładnie określić cechy, dzięki którym dany sprzedawca odnosi sukcesy, schwytać całą tę magię i przekazać ją pozostałym pracownikom działu sprzedaży? Wyobraź sobie, co by było, gdyby wszyscy Twoi sprzedawcy — a przynajmniej dużo większa grupa niż teraz — osiągali doskonałe wyniki. Ile byłoby to dla Ciebie warte? Jaki miałoby to wpływ na ogólne wyniki firmy?

W 2009 roku, w świecie, w którym tylko najlepsi potrafili finalizować transakcje, mogłoby to decydować o być albo nie być całej firmy. To właśnie wtedy, w czasach największego kryzysu, kiedy gra szła o najwyższą stawkę, zaczęliśmy szukać odpowiedzi na pytanie, jakie umiejętności, zachowanie, wiedza i postawy mają największy wpływ na wysokie wyniki sprzedaży.

W POSZUKIWANIU ODPOWIEDZI

Aby się tego dowiedzieć, przepytaliśmy setki kierowników sprzedaży z 90 firm na całym świecie, prosząc ich, by ocenili trzech członków swojego zespołu (dwóch przeciętnych i jednego najlepszego) pod względem 44 różnych cech. I choć wstępny model był oparty na analizie pierwszych 700 sprzedawców (tyle odpowiedzi otrzymaliśmy), która obejmowała szeroki zakres branż, miejsc na świecie, a także strategii wejścia na rynek, postanowiliśmy go poszerzyć — w rezultacie powiększyliśmy go do ponad 6000 sprzedawców z całego świata. Dzięki temu, że nasze badania trwały kilka lat, byliśmy w stanie ocenić, czy dane na temat poszczególnych sprzedawców z czasem się zmieniły, zwłaszcza w świetle ostatnich pozytywnych, choć powolnych zmian w gospodarce światowej. Z powodów, o których

Kup książkę Poleć książkę

powiemy za chwilę, zdołaliśmy stwierdzić z całą pewnością, że wnioski z naszych badań są prawdziwe bez względu na panujące warunki ekonomiczne.

Co takiego dokładnie obejmowało nasze badanie? Poniższa tabela zawiera przykładowe cechy sprzedawców, które analizowaliśmy w naszym badaniu. Prosiliśmy kierowników sprzedaży, aby ocenili cechy swoich podwładnych, takie jak stopień zaangażowania w rozwiązywanie problemów klientów czy gotowość do zaryzykowania, że spotkają się z odrzuceniem. Pytaliśmy o umiejętności i zachowania, takie jak zmysł biznesowy i zdolność do diagnozowania potrzeb. Badaliśmy aktywność sprzedawców, na przykład ich skłonność do kontynuowania procesu sprzedaży i staranność przy ocenianiu okazji. Pytaliśmy również o wiedzę sprzedawców na temat branży ich klientów, a także o znajomość produktów ich własnej firmy.

PRZYKŁADY ANALIZOWANYCH ZMIENNYCH			
Postawy	**Umiejętności (zachowanie)**	**Działania**	**Wiedza**
Dążenie do znalezienia rozwiązania dla danego problemu Gotowość do podjęcia ryzyka spotkania się z odrzuceniem Dostępność Motywacja do osiągnięcia celu Skupienie się na rezultatach Przywiązanie do firmy Ciekawość Podejmowanie dodatkowych starań	Zmysł biznesowy Umiejętność diagnozowania potrzeb klienta Komunikacja Wykorzystywanie zasobów wewnętrznych Negocjowanie Zarządzanie relacjami Sprzedawanie rozwiązań Praca zespołowa	Dostosowywanie się do procesu sprzedaży Ocenianie okazji Przygotowanie Pozyskiwanie potencjalnych klientów Administrowanie	Znajomość branży Wiedza na temat produktu

W kategoriach demograficznych badanie to objęło szeroki zakres modeli sprzedaży, od myśliwych po farmerów, od sprzedawców pracujących w terenie po tych, którzy nigdy nie wychodzą z biura, od menedżerów do spraw kluczowych klientów po sprzedawców

Kup książkę Poleć książkę

obsługujących typowych klientów i od sprzedawców bezpośrednich po tych pośrednich. Starannie kontrolowaliśmy takie kwestie jak doświadczenie zawodowe, dane geograficzne i liczba klientów, aby mieć pewność, że wyniki naszych badań będą uniwersalne nie tylko dla całej próbki, ale również dla większości firm będących naszymi partnerami.

Ponieważ badanie dotyczyło sprzedawców, mieliśmy do wyboru wiele praktycznych metod pomiaru ich faktycznej skuteczności — przede wszystkim skonfrontowaliśmy wyniki poszczególnych osób z założonymi celami. Dzięki temu, że wzięliśmy pod uwagę tak dużą liczbę zmiennych, nasze badania dały wiarygodny pogląd na temat wyników sprzedawców i pozwoliły odpowiedzieć na następujące pytanie: które ze wszystkich rzeczy, jakie sprzedawca *mógłby* robić dobrze, mają największy wpływ na jego wyniki? W ten sposób uzyskaliśmy jasny i czytelny obraz tego, co oznacza słowo „dobrze" w kontekście umiejętności i zachowań sprzedawców.

Chcemy jednak zaznaczyć, że *nie* były to badania w tradycyjnym znaczeniu tego słowa. Nasza praca absolutnie nie polegała na badaniu typów osobowości sprzedawców czy ich indywidualnych mocnych stron. Tego rodzaju cechy są trudne do zmierzenia, a jeszcze trudniejsze do ukształtowania. Gdybyśmy powiedzieli Ci, że charyzma ma ogromny wpływ na sukces w sprzedaży, mógłbyś się z nami nie zgodzić, ale prawdopodobnie próbowałbyś się dowiedzieć, jak możesz *wykorzystać* tę informację. Oczywiście po jakimś czasie mógłbyś znaleźć nowe miejsce dla wszystkich swoich niecharyzmatycznych sprzedawców i zatrudnić więcej takich, którzy wyróżniają się dużą charyzmą. Taka taktyka z pewnością pomogłaby poprawić wyniki Twojej firmy, ale jej stosowanie byłoby bardzo trudne i czasochłonne. Zamiast tego postanowiliśmy więc poszukać obszarów, w których możesz wprowadzić potrzebne zmiany już teraz; skupiliśmy się przy tym na sprzedawcach, których *już* zatrudniasz (choć oczywiście rezultaty naszych badań dokładnie mówią, jakie osoby powinieneś zatrudniać na to stanowisko).

Patrząc na listę wszystkich zmiennych, zauważysz, że każda z cech, które analizowaliśmy, dotyczyła *demonstrowanego zachowania* sprzedawców. Innymi słowy, chodziło o to, jakie jest prawdopodobieństwo,

Kup książkę Poleć książkę

że dana osoba zrobi X, albo jak skuteczny jest dany sprzedawca w robieniu Y. Wybraliśmy tę metodę, ponieważ umiejętności i zachowanie *są* czymś, co można zmienić natychmiast. Możesz mieć charyzmę lub nie, ale jeśli ktoś Tobą lepiej pokieruje, Twoje wyniki mogą się poprawić. A dzięki odpowiednim szkoleniom i narzędziom mogę uzupełnić Twoje braki w wiedzy na temat branży albo produktu sprzedawanego przez Twoją firmę.

To badanie dotyczy tego, jak osiągać zamierzone cele. Nie szukaliśmy odpowiedzi na pytanie, dlaczego najlepsi pracownicy osiągają imponujące rezultaty, lecz zastanawialiśmy się, co zrobić, żeby zmniejszyła się przepaść między nimi a tymi, którzy są tylko przeciętni. Pomyśl o ogromnej potencjalnej wartości komercyjnej zablokowanej w grupie stanowiącej 60 procent Twojego zespołu sprzedawców, czyli w tak zwanych przeciętniakach. Ile byłoby to dla Ciebie warte, gdyby każdy z nich choć trochę poprawił swoje wyniki? Naszym celem było zidentyfikowanie działań, które możesz podjąć już teraz, żeby pomóc przeciętnym sprzedawcom zbliżyć się nieco do firmowych gwiazd.

Czego się zatem dowiedzieliśmy? Które z tych cech liczą się najbardziej? Na najwyższym poziomie odpowiedź koncentruje się wokół trzech głównych wniosków, z których każdy stanowi radykalne odejście od tego, co zdaniem większości dyrektorów sprzedaży decyduje o sukcesie ich podwładnych. Przyjrzyjmy się więc tym wnioskom po kolei.

WNIOSEK PIERWSZY: SPRZEDAWCY DZIELĄ SIĘ NA PIĘĆ GRUP

Pierwszą rzeczą, którą zrobiliśmy, było przeprowadzenie analizy czynnikowej zgromadzonych danych. Mówiąc najprościej, analiza czynnikowa to statystyczna metodologia dzielenia dużych grup zmiennych na mniejsze kategorie, w ramach których te zmienne współistnieją ze sobą i razem się przemieszczają. Gdybyśmy na przykład badali ekosystemy, analiza czynnikowa każdej potencjalnej zmiennej ekosystemu podpowiadałaby nam, że takie rzeczy jak upały,

Kup książkę Poleć książkę

piasek, jałowa ziemia, skorpiony i kaktusy są współobecne w naturze. Ponieważ zazwyczaj obserwujemy je razem, moglibyśmy nadać tej kategorii nazwę, na przykład „pustynia".

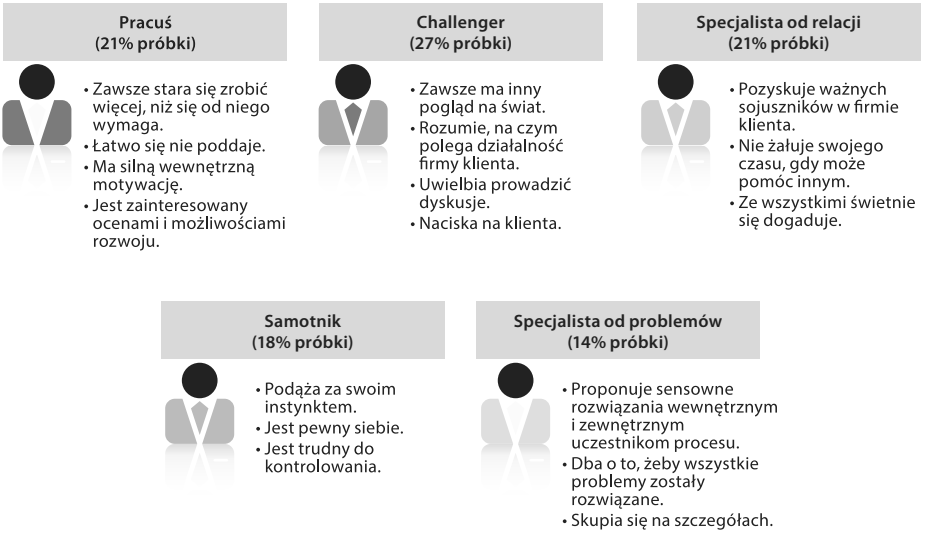
Gdy przeprowadziliśmy analizę czynnikową danych, które uzyskaliśmy w ramach naszych badań, odkryliśmy coś naprawdę intrygującego. Wyniki wskazywały jasno, że pewne cechy prawie zawsze występują razem. Uwzględnione w naszej analizie 44 cechy podzieliły się na pięć różnych grup, z których każda zawierała zupełnie inny zestaw cech sprzedawcy. Okazało się, że kiedy dany sprzedawca posiadał jedną z cech z danej grupy, to zazwyczaj posiadał również wszystkie inne cechy z tej grupy.

Rysunek 2.1 przedstawia pięć różnych profili sprzedawców oraz ich typowe cechy. Grupy te nie muszą się wzajemnie wykluczać. Wróćmy do przykładu z ekosystemem przytoczonego nieco wcześniej: na wszystkich pustyniach panuje upał i jest pełno piasku, ale upał i piasek nie występują tylko na pustyniach. Można je znaleźć również w innych ekosystemach — tylko w innych ilościach. W naszych badaniach każdy sprzedawca ma wszystkie cechy, które analizowaliśmy, przynajmniej na podstawowym poziomie. Na przykład w mniejszym lub większym stopniu wszyscy sprzedawcy dostosowują się do formalnego procesu sprzedaży. Wszyscy mają co najmniej minimalny poziom wiedzy na temat produktu i branży. Jednak prawie u każdego z nich można wyróżnić pewną grupę cech, które definiują jego podejście do klienta.

Podoba nam się pomysł porównania tych profili do stopni na uczelni wyższej. Aby ukończyć studia, każdy student musi zdać egzamin z wielu podstawowych przedmiotów, takich jak matematyka, język obcy, historia, logika itd. Jednocześnie ma swoje przedmioty kierunkowe, czyli te, które są związane z jego specjalizacją — to właśnie ta grupa przedmiotów wyróżnia go na tle innych studentów. Tak samo jest z naszymi pięcioma profilami. Można powiedzieć, że jest to pięć różnych „kierunków" w sprzedaży.

Te pięć profili to nie są grupy, które stworzyliśmy w oparciu o subiektywną interpretację danych albo o własny światopogląd. Pozwoliliśmy, żeby dane same przemówiły. Tutaj główną rolę odegrała statystyka, ale profile faktycznie doskonale opisują pięć naj-

Kup książkę Poleć książkę



Źródło: CEB, CEB Sales Leadership Council 2011.

Rysunek 2.1. Pięć profili sprzedawców

popularniejszych typów sprzedawców, jakie można znaleźć na całym świecie. Co ciekawe, w naszej próbce rozkład procentowy tych profili był bardzo równy.

Kim zatem są ci różni sprzedawcy? Analizując każdy z pięciu profili, zadaj sobie następujące pytania: który z profili najlepiej opisuje większość Twoich sprzedawców? Na kogo postawiłeś (jako firma) — czyli, mówiąc bardziej praktycznie, do którego z tych typów należą osoby obecnie przez Ciebie zatrudniane? Jakie zachowania promujesz u swoich sprzedawców?

Pracuś

Pracusie są dokładnie tacy, jak sugeruje ich nazwa. To sprzedawcy, którzy wcześnie przychodzą do pracy, zostają w niej do późna i zawsze starają się zrobić więcej, niż się od nich wymaga. Do takich ludzi idealnie pasuje powiedzenie „haruje jak wół". Mają silną motywację wewnętrzną i łatwo się nie poddają. Wykonują w ciągu godziny więcej telefonów i odbywają więcej spotkań w tygodniu niż pozostali członkowie zespołu sprzedawców. Chętnie wysłuchują opinii na temat swojej pracy — wręcz o nie proszą — ponieważ zawsze szukają sposobów na to, żeby udoskonalić swoje umiejętności.

Kup książkę Poleć książkę

Dyrektor do spraw bezpieczeństwa w pewnej globalnej firmie logistycznej ujął to w ten sposób: „Ci ludzie wierzą, że robiąc właściwe rzeczy we właściwy sposób, na pewno osiągną swój cel. Jeśli wykonają odpowiednio dużo telefonów, wyślą odpowiednio dużo e-maili i odpowiedzą na wystarczającą liczbę zapytań ofertowych, pod koniec kwartału będą mogli się pochwalić świetnymi wynikami. To są ci, którzy naprawdę nas słuchają, gdy mówimy, jak ważny jest proces sprzedaży".

Specjalista od relacji

Jak sugeruje nazwa, Specjaliści od relacji skupiają się na tworzeniu silnych osobistych i personalnych więzi oraz pozyskiwaniu sojuszników w całej firmie klienta. Nie żałują swojego czasu, żeby pomóc innym, i ciężko pracują, by dopilnować, że potrzeby klienta będą zaspokojone. Ich główna postawa w relacjach z klientami to dostępność i pomoc. Mówią: „Bez względu na to, czego pani potrzebuje, ja się tym zajmę. Proszę tylko powiedzieć słowo".

Nic dziwnego, że pewien wiceprezes sprzedaży, z którym niedawno rozmawialiśmy, powiedział: „Nasi klienci *uwielbiają* Specjalistów od relacji. Ci ludzie ciężko pracują, żeby zbudować z nimi relacje — czasami trwa to całe lata. Mam wrażenie, że ich działania mają ogromy wpływ na sukcesy naszej firmy".

Samotnik

W każdym dziale sprzedaży można znaleźć przedstawiciela tego profilu. Jest bardzo pewny siebie, dlatego woli słuchać instynktu, zamiast trzymać się reguł. Pod wieloma względami samotnik to „primadonna" wśród sprzedawców — kowboj, który robi wszystko po swojemu albo nawet nie robi nic. Często doprowadza lidera sprzedaży do szaleństwa, ponieważ nie stosuje się do wytycznych, nie składa raportów i nie jest aktywny w systemie zarządzania relacjami z klientami.

„Szczerze mówiąc", wyznał nam pewien kierownik sprzedaży, „gdybym mógł, tobym ich zwolnił, ale nie mogę, ponieważ wszyscy realizują plany sprzedaży". Podobnie jest w większości innych firm.

Kup książkę Poleć książkę

Ogólnie rzecz biorąc, Samotnicy osiągają bardzo dobre wyniki, mimo że regularnie sabotują system (gdyby tak nie było, to już dawno zostaliby zwolnieni).

Specjalista od problemów

Specjalista od problemów to solidny pracownik, który przywiązuje dużą wagę do szczegółów. Oczywiście każdy sprzedawca w mniejszym lub większym stopniu koncentruje się na rozwiązywaniu problemów klientów, ale osoby reprezentujące ten profil czują naturalną potrzebę, aby spełnić wszystkie obietnice, które złożyły w procesie sprzedaży, gdy już dojdzie do transakcji. Bardzo ważne jest dla nich to, by po sfinalizowaniu umowy klient otrzymał wszystko, czego potrzebuje, a wszelkie problemy związane z obsługą lub wdrożeniem produktu zostały rozwiązane szybko i skutecznie.

Jeden z naszych partnerów opisał Specjalistę od problemów jako „pracownika obsługi klienta przebranego za sprzedawcę". Zacytujmy jego słowa: „Rano przychodzi do biura z wielkimi planami na nową transakcję, ale gdy tylko zadzwoni jakiś klient z problemem, spieszy mu z pomocą, zamiast przekazać jego sprawę ludziom, którzy w naszej firmie zajmują się rozwiązywaniem problemów. Szuka różnych sposobów na to, żeby zadowolić klienta, jednak przez to ma mniej czasu na pozyskiwanie nowych klientów".

Challenger

Challenger to typ dyskutanta. Doskonale rozumie, jak funkcjonuje firma jego klienta, i wykorzystuje tę wiedzę, żeby wywierać nacisk na klienta i cały jego zespół, ucząc ich nowych rzeczy i doradzając, jak mogliby realizować różne zadania lepiej i skuteczniej. Nie boi się wyrażać własnych poglądów, nawet jeśli są niepopularne, a nawet kontrowersyjne. Challenger jest asertywny — czasami trochę „naciska" na klientów — zarówno w myśleniu, jak i w ogólnym zachowaniu, na przykład podczas negocjacji cenowych. Wielu liderów sprzedaży potwierdza, że to podejście nie dotyczy tylko relacji z klientami. Challenger naciska również na swoich kierowników i dyrektorów

Kup książkę Poleć książkę

wyższego szczebla. Nie robi tego jednak w irytujący czy agresywny sposób (gdyby tak było, to musielibyśmy zmienić nazwę jego profilu na „Dureń"), lecz tak, aby zmusić ich do przemyśleń i spojrzenia na daną sprawę z innej perspektywy.

Jak powiedział jeden z naszych partnerów, „mamy pełno Challengerów w naszej firmie i prawie wszyscy zajmują stałe miejsce w grafiku dyrektora do spraw bezpieczeństwa. Regularnie się z nim spotykają, żeby porozmawiać o tym, co widzą i słyszą na rynku. Dyrektor to uwielbia. Ich świeże spojrzenie zmusza go do ciągłego konfrontowania swoich strategii z rzeczywistością".

WNIOSEK DRUGI: JEDEN WYRAŹNY ZWYCIĘZCA I JEDEN WYRAŹNY PRZEGRANY

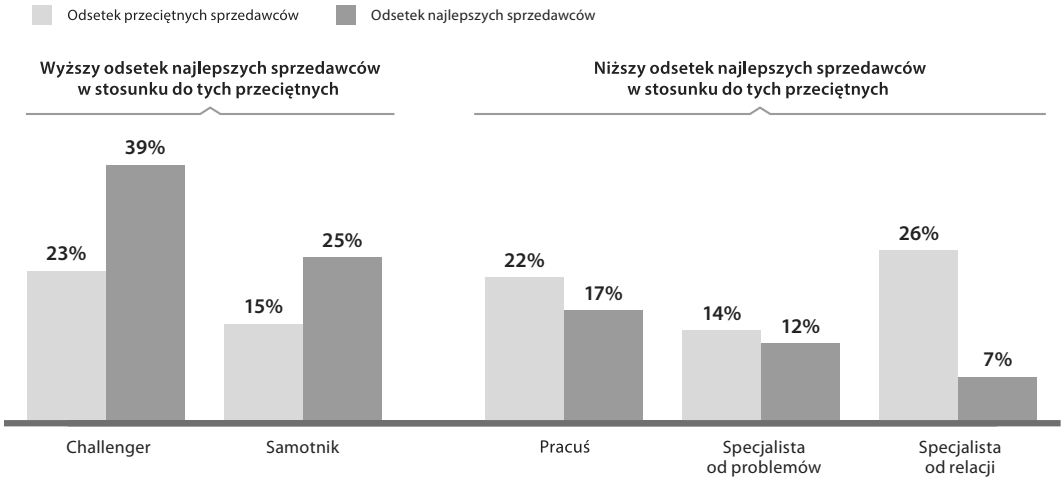
Wróć na chwilę do opisu pięciu profili i zastanów się, którą z tych osób chciałbyś mieć w swoim zespole. Każda z nich ma przecież sporo zalet.

Sam fakt, że sprzedawców można podzielić na pięć podstawowych profili, jest bardzo interesujący, ale dopiero drugi wniosek jest naprawdę zaskakujący. Gdy spojrzysz na wyniki przedstawicieli poszczególnych profili, odkryjesz coś zadziwiającego. Jeden z nich jest zdecydowanie lepszy od reszty, a jeden pozostaje daleko w tyle. Jest to sprzeczne z tym, co podpowiada nam rozsądek. Po analizie wyników reprezentantów każdego z profili większość liderów sprzedaży przyznaje z zażenowaniem, że największe nadzieje pokładali w tej grupie, która ma najmniejsze szanse na sukces.

Kto zatem jest zwycięzcą? Odpowiedź brzmi: Challenger. Spójrz na rysunek 2.2.

Porównaliśmy pięć profili sprzedawców z faktycznymi wynikami pracy osób reprezentujących te profile, a następnie oddzieliliśmy przeciętnych pracowników od tych najlepszych i zbadaliśmy obie grupy niezależnie od siebie. Aby zidentyfikować najlepszych pracowników, poprosiliśmy przedstawicieli firm uczestniczących w naszych badaniach, by powiedzieli nam, którzy sprzedawcy z badanej próbki należą do grona 20 procent najlepszych pracowników (czyli najlepiej

Kup książkę Poleć książkę



Źródło: CEB, CEB Sales Leadership Council 2011.

Rysunek 2.2. Przeciętni i najlepsi sprzedawcy według profili

realizują plany sprzedaży). Gdy podzieliliśmy wszystkich sprzedawców z naszej próbki na kategorie według ich wyników, sprawdziliśmy, jak wygląda ich rozkład w poszczególnych profilach. To, co odkryliśmy, było fascynujące.

Po pierwsze, rozkład *przeciętnych* pracowników wśród tych pięciu profili jest mniej więcej równy. Nie ma wyraźnej dominacji któregoś z profili. Okazuje się, że przeciętni pracownicy nie mają średnich wyników dlatego, że reprezentują dany profil; po prostu są przeciętni i kropka. Występują we wszystkich pięciu kategoriach i osiągają przeciętne wyniki w każdej z nich. Innymi słowy, nie ma jednego sposobu na to, żeby być przeciętnym, lecz jest ich aż pięć. Przeciętność może przybierać różne formy. Możesz się o tym przekonać, patrząc na rysunek 2.2, na którym odsetek przeciętnych pracowników (jasnoszare słupki) jest mniej więcej taki sam we wszystkich pięciu profilach.

Jeśli jednak spojrzysz na rozmieszczenie *najlepszych* pracowników wśród tych samych pięciu profili, zobaczysz coś zupełnie innego. Podczas gdy przeciętnym można być na pięć sposobów, największe skupienie gwiazd sprzedaży obserwujemy w jednym konkretnym profilu. Jest to profil Challenger, który zgromadził prawie 40 procent wszystkich najlepszych pracowników biorących udział w naszym badaniu.

Kup książkę Poleć książkę

Pamiętasz z pewnością, że Challenger to ten, który uwielbia debatować. Ten, który wykorzystuje swoje dogłębne zrozumienie firmy klienta nie do tego, by po prostu tego klienta obsługiwać, lecz po to, by go nauczać — poszerzać jego horyzonty i pokazywać mu nowe sposoby na zarządzanie firmą i walkę z konkurencją.

Co tak naprawdę odróżnia Challengerów od przedstawicieli innych profili? W naszym badaniu analizowaliśmy 44 różne cechy, z których sześć miało szczególne znaczenie dla zdefiniowania profilu Challengera:

- Przedstawia klientowi nowe, nietypowe punkty widzenia.
- Ma wysoko rozwiniętą umiejętność komunikacji dwukierunkowej.
- Zna nośniki wartości każdego klienta.
- Umie zidentyfikować ekonomiczne siły napędowe firmy klienta.
- Potrafi swobodnie rozmawiać o pieniądzach.
- Umie naciskać na klienta.

Na pierwszy rzut oka ta lista może się wydawać dziwną kombinacją niepowiązanych ze sobą atrybutów. Kiedy sporządzaliśmy listę cech, które zamierzaliśmy poddać naszym badaniom, raczej nikt z nas nie wybrałby właśnie tych sześciu punktów jako głównych elementów wyróżniających najlepszych sprzedawców. Jednak na to właśnie wskazuje nasza analiza. Każda z tych cech odzwierciedla obszar, w którym Challenger osiąga wyniki dużo lepsze niż wyniki jego przeciętnych kolegów.

Jeżeli podzielimy te cechy na trzy kategorie, odkryjemy, że malują one wyraźny obraz tego, kim tak naprawdę jest Challenger. Tym, co go wyróżnia, jest umiejętność robienia trzech rzeczy: nauczania, dostosowywania i przejmowania kontroli.

- Dzięki swojemu nietypowemu spojrzeniu na działalność firmy klienta i zdolności do zaangażowania się w rozbudowany dwustronny dialog Challenger jest w stanie *pokazać klientowi nowy punkt widzenia* podczas interakcji z nim.

Kup książkę Poleć książkę

- Ponieważ Challenger posiada niezwykłą zdolność rozpoznawania ekonomicznych i wartościowych sił napędowych firmy klienta, jest w stanie *dostosowywać komunikat do rozmówcy*, dzięki czemu ma pewność, że przekazuje odpowiednie treści odpowiedniej osobie w firmie klienta.
- Challenger umie swobodnie rozmawiać o pieniądzach i potrafi wywierać pewien nacisk na klienta (gdy zachodzi taka potrzeba). Dzięki temu *przejmuje kontrolę* nad procesem sprzedaży.

To są właśnie cechy, które definiują Challengera: umiejętność nauczania, dostosowywania się i przejmowania kontroli. To filary tego, co nazwaliśmy modelem sprzedaży Challenger. Na pozostałych stronach tej książki znajdziesz dokładną instrukcję, jak nauczyć tych umiejętności pozostałych członków Twojego zespołu sprzedawców.

Zanim zajmiemy się dokładniejszą analizą profilu Challengera, zastanówmy się jeszcze chwilę nad ogólnymi wynikami naszych badań. Dla wielu liderów sprzedaży na całym świecie przełomowym odkryciem było to, że Challenger ma dużo większe szanse na sukces niż przedstawiciele wszystkich innych profili, jednak równie zaskakujące — i, niestety, bardzo niepokojące — było to, że Specjalista od relacji radzi sobie najgorzej ze wszystkich. Nasze badania wykazały, że tylko *7 procent* najlepszych sprzedawców reprezentowało profil Specjalisty od relacji — dużo mniej niż jakikolwiek inny profil. To odkrycie powinno sprawić, że w głowach wszystkich liderów sprzedaży, którzy zachęcają swoich podwładnych do „budowania głębszych relacji z klientami" (albo wręcz do „przytulania klientów", jak zalecano w pewnej firmie w czasach recesji), zapali się czerwone światełko.

Za chwilę przejdziemy do dalszych rozważań, teraz jednak chcemy podkreślić, że rezultaty naszych badań wcale nie oznaczają, iż relacje z klientami nie są ważne. Taki wniosek świadczyłby o naszej naiwności. Oczywiście, że są ważne, zwłaszcza w przypadku złożonych transakcji, w których biorą udział więcej niż dwie strony. Jeśli

Kup książkę Poleć książkę

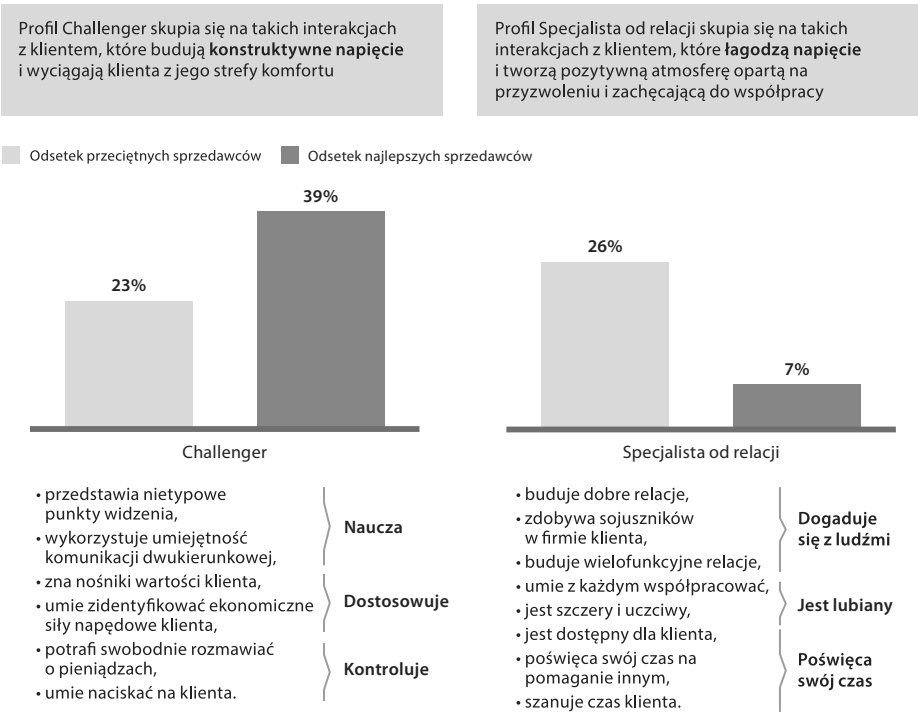
Twoi klienci nie wiedzą, kim jesteś, albo — co gorsza — nie lubią Cię, to koniecznie musisz to naprawić. Ale jednocześnie należy zaznaczyć, że jeżeli Twoją strategią sprzedaży jest bycie dostępnym dla klienta i zaspokajanie wszystkich jego potrzeb (jednym słowem, zgadzanie się na wszystkie jego żądania), to jesteś na prostej drodze do katastrofy. Musisz bowiem pamiętać, że w dzisiejszych czasach klienci są bardziej niechętni do kupowania Twoich rozwiązań niż kiedykolwiek wcześniej (przyczyny tego stanu rzeczy zostały omówione w rozdziale 1.). W tych warunkach dobre relacje z klientami, choć są ważne, wcale nie gwarantują sprzedaży. Telefoniczne kontaktowanie się z klientem raz na kwartał może być dobrym sposobem na *znalezienie* nowej okazji do sprzedaży, lecz wcale nie musi *się zakończyć* transakcją. Dlatego w dzisiejszym świecie, gdy metoda oparta na szukaniu nowych okazji przestała być skuteczna, Specjaliści od relacji są skazani na porażkę.

Czy profil Challenger rzeczywiście tak bardzo się różni od profilu Specjalisty od relacji? Zdecydowanie tak. Kiedy spojrzysz na cechy definiujące Challengera i porównasz je z tymi, które opisują Specjalistę od relacji (zobacz rysunek 2.3), szybko się o tym przekonasz.

Sprzedawcy reprezentujący profil Challenger odnoszą sukcesy z powodów, które już omówiliśmy: są doskonałymi nauczycielami, a także umieją się dostosowywać i przejmować kontrolę. Podczas gdy oni skupiają się na wyciągnięciu klienta z jego strefy komfortu, Specjaliści od problemów robią wszystko, aby zostać do tej strefy wpuszczonym. Koncentrują się na budowaniu silnych osobistych relacji z różnymi pracownikami firmy klienta, chętnie poświęcają im swój czas i zabiegają o ich sympatię. Specjaliści od relacji mają mentalność pomocnika. Challenger skupia się na wartości klienta, a Specjalista od relacji — na zapewnieniu klientowi jak największej wygody.

Challenger wygrywa dzięki temu, że utrzymuje konstruktywne napięcie w trakcie całego procesu sprzedaży. Specjalista od relacji natomiast stara się to napięcie rozładować, zamiast je budować. To jest zupełnie odwrotne podejście. Oczywiście Specjalista od relacji prawie zawsze reprezentuje profesjonalne podejście do klienta, ale tak naprawdę nie *pomaga* mu się przybliżyć do jego celu. Jest sympatyczny, lecz mało skuteczny. W przeciwieństwie do niego Chal-

Kup książkę Poleć książkę



Źródło: CEB, CEB Sales Leadership Council 2011.

Rysunek 2.3. Porównanie profili Challenger i Specjalista od relacji

lenger wie, że utrzymywanie tego napięcia jeszcze przez jakiś czas w taki sposób, aby klient inaczej spojrzał na własną działalność i zastanowił się nad tym, jak Challenger może mu pomóc zaoszczędzić albo zarobić trochę pieniędzy, to coś, na czym skorzysta zarówno on sam, jak i jego klient.

Oto co powiedział szef globalnej sprzedaży firmy z branży hotelarsko-gastronomicznej, gdy zobaczył nasze wyniki: „Wiecie co, naprawdę niełatwo na to patrzeć. Przez ostatnie dziesięć lat naszą strategią było zatrudnianie skutecznych Specjalistów od relacji. W końcu pracujemy w branży hotelarskiej. I przez jakiś czas to faktycznie działało. Ale kiedy nastał kryzys, moi Specjaliści od relacji kompletnie się zagubili. Nie potrafili nic sprzedać. A teraz, kiedy widzę te badania, rozumiem już, dlaczego tak się stało”.

Kup książkę Poleć książkę

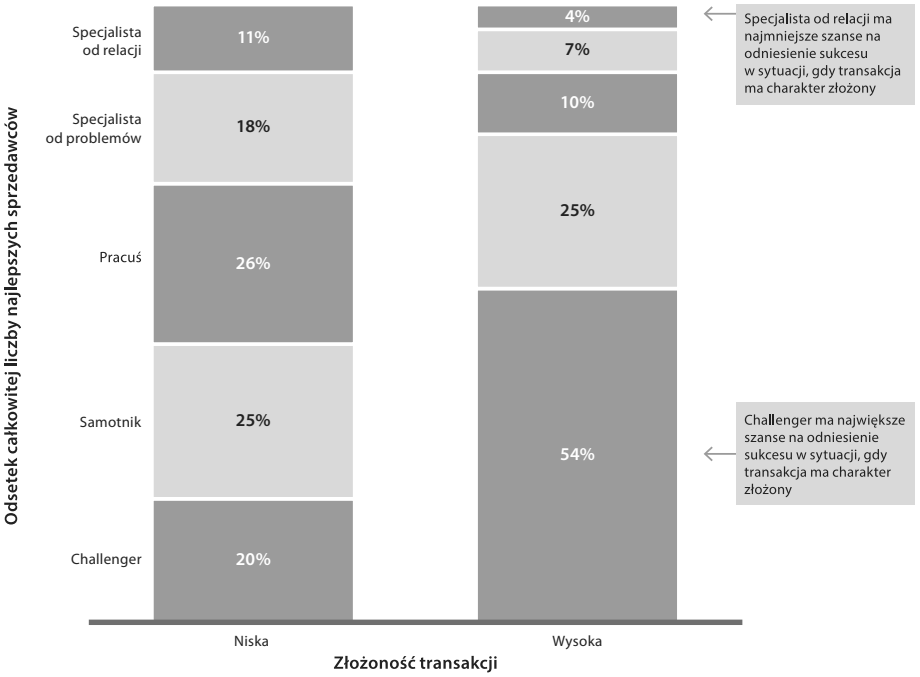
WNIOSEK TRZECI: CHALLENGER TO SPRZEDAWCA ROZWIĄZAŃ, A NIE TYLKO PRACOWNIK, KTÓRY DOBRZE SOBIE RADZI W CZASACH KRYZYSU

Ogromna różnica między Challengerem a innymi typami sprzedawców prowadzi do trzeciego i prawdopodobnie najbardziej szokującego odkrycia. Na tym etapie naszych rozważań w naturalny sposób nasuwa się pytanie dotyczące „zdolności utrzymania się" Challengera. Przecież nasze badania były prowadzone w specyficznym i wyjątkowo złym okresie gospodarczym. Czy zatem możliwe jest, aby doskonałe wyniki Challengera były po prostu tymczasowym zjawiskiem — rezultatem recesji i brutalnych warunków, które zapanowały w branży sprzedaży? Jeśli tak, to powinniśmy się cofnąć o dwa lub trzy lata i sprawdzić, czy jakiś inny profil — być może jeszcze niezidentyfikowany — ma większe szanse na sukces. Analizując nasze dane, doszliśmy do wniosku, że to nie jest możliwe. Aby Ci to udowodnić, zmienimy nieco perspektywę i spojrzymy na charakterystykę Challengera w szerszym kontekście sprzedawania rozwiązań.

Jeżeli przeanalizujemy te dane z punktu widzenia stopnia złożoności transakcji, odkryjemy coś jeszcze ważniejszego. Po wyciągnięciu wstępnych wniosków wróciliśmy do naszych danych i podzieliliśmy najlepszych sprzedawców na grupy według stopnia złożoności transakcji, które zawierali (zobacz rysunek 2.4). Porównaliśmy tych, którzy sprzedają proste, samodzielne produkty, mające krótkie cykle sprzedaży, z tymi, którzy sprzedają bardziej złożone zestawy produktów albo rozwiązań, charakteryzujące się dłuższym cyklem sprzedaży.

W przypadku złożonych transakcji dominacja Challengera jest bardzo silna: *ponad 50 procent* najlepszych sprzedawców zalicza się do tej kategorii. Jedyną grupą, która w pewnym stopniu może się z nimi równać, są Samotnicy; ich — jak przyznaje większość liderów sprzedaży — trudno jest rekrutować i jeszcze trudniej kontrolować. W tym samym czasie Specjaliści od relacji prawie całkowicie wypadają z wykresu. Prawdopodobieństwo, że osiągną status gwiazdy w firmie sprzedającej złożone rozwiązania, jest *niemalże zerowe*.

Kup książkę Poleć książkę



Źródło: CEB, CEB Sales Leadership Council 2011.

Rysunek 2.4. Najlepsze wyniki w poszczególnych profilach sprzedawców według stopnia złożoności transakcji

To wyjaśnia, dlaczego tak wiele firm ma problemy z wprowadzeniem modelu sprzedaży rozwiązań. Tutaj z definicji mamy do czynienia ze skomplikowanym procesem sprzedaży. Nie wystarczy, że poprosisz klienta, aby kupił Twój produkt i dołączył go do pozostałych zakupionych produktów. Twoim zadaniem jest sprawić, by klient zmienił swoje podejście — przestał się zachowywać w określony sposób i zaczął postępować zupełnie inaczej. Żeby ten cel osiągnąć, musisz najpierw przekonać klienta, aby zaczął inaczej myśleć o tym, jak funkcjonuje jego firma. Musisz pokazać mu nowe sposoby patrzenia na jego własną działalność. Dlatego nikogo nie powinno dziwić, że w tym nowym, bardziej złożonym świecie zwycięzcą — i to niekwestionowanym — może być tylko jeden profil.

Jeśli nie będziesz zatrudniać sprzedawców z profilu Challenger albo nie nauczysz swoich obecnych sprzedawców umiejętności typowych dla tego profilu, Twoja sprzedaż zacznie spadać wraz ze wzrostem stopnia złożoności transakcji. Challenger to coś więcej niż ide-

Kup książkę Poleć książkę

alny sprzedawca na okres recesji; to sprzedawca rozwiązań, który jest Twoim biletem do przyszłości. Jeśli chcesz oprzeć swoją działalność na sprzedaży rozwiązań, będziesz do tego potrzebował Challengerów.

Jeżeli przez chwilę zastanowisz się nad tym, jakie cechy mają Twoi najlepsi sprzedawcy — ci finalizujący największe transakcje i potrafiący kierować najbardziej złożoną współpracą — przekonasz się, że są to właśnie osoby, o których tutaj mówimy. Bardzo możliwe, że jest to grupa Twoich najlepszych Challengerów.

Bezpośrednią konsekwencją tego odkrycia jest również zmiana sposobu myślenia na temat mniej złożonych i bardziej transakcyjnych aspektów działalności. W tych obszarach (a wiele z nich ma charakter wewnętrznej sprzedaży albo telesprzedaży) nie ma sensu inwestować w rozwijanie Challengerów, ponieważ z danych wynika, że lepiej radzą sobie z tym Pracusie. Jeśli sukces w sprzedaży w większym stopniu zależy od liczby transakcji, a nie od ich jakości, to w tym przypadku Pracusie sprawdzą się najlepiej. Challenger to typ sprzedawcy, którego potrzebujesz w złożonym świecie sprzedaży rozwiązań. Nie jest on niezbędny we wszystkich obszarach działalności Twojej firmy.

Ogólny wniosek z naszych badań jest taki: jeżeli planujesz zmienić obecną metodę sprzedaży na taką, która będzie w większym stopniu oparta na wartości lub ukierunkowana na rozwiązania, to Twoja zdolność do *kwestionowania* przekonań klientów jest absolutnie niezbędna do tego, abyś odniósł sukces. Dlatego Twoim obowiązkiem jest zrozumieć, jakie cechy posiada Challenger. Czymś innym bowiem jest mówienie sprzedawcom „Bądźcie Challengerami!", a czymś innym dokładne wyjaśnienie im, co powinni *robić*.

Kup książkę Poleć książkę

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION

1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

http://program-partnerski.helion.pl

GRUPA WYDAWNICZA
Helion SA

Sekret sukcesu sprzedaży w dużej mierze zależy od sprzedawcy. Istnieją niezwykle utalentowani ludzie, którzy niezależnie od okoliczności osiągają wyniki znacznie wyższe od przeciętnej. Nawet jeśli warunki zewnętrzne są wyjątkowo niesprzyjające, ci znakomici sprzedawcy są w stanie realizować transakcje z ogromną skutecznością. Co ciekawe, ich sukcesy nie zależą od budowania relacji z klientem, ale od umiejętnego przejmowania kontroli nad rozmową oraz dostosowywania komunikatu sprzedażowego do konkretnych potrzeb i celów klienta.

Autorzy książki przeprowadzili szerokie, wyczerpujące badania na grupie tysięcy sprzedawców pracujących w różnych branżach i lokalizacjach. Okazuje się, że każdego sprzedawcę da się ująć jako reprezentanta jednego z pięciu profili, ale tylko jeden profil — Challenger — zawsze osiąga rezultaty znacząco wykraczające ponad przeciętną. Co więcej, umiejętności i postawy Challengera można wskazać i opisać, a następnie nauczyć innych takiego działania. Oznacza to, że prawie każdy uzbrojony w tę wiedzę i umiejętności może znacząco poprawić swoje wyniki.

Dzięki tej książce:

- nauczysz się rozpoznawać poszczególne profile sprzedawców — w tym Challengera
- dowiesz się, jak nauczyć swoich pracowników modelu sprzedaży Challenger, zbudować zespół Challengerów i nim pokierować
- odkryjesz, jak sprytnie przedstawić klientowi swój punkt widzenia, dostosowywać komunikat do rozmówcy i kontrolować proces negocjacji
- nauczysz się skutecznego przejmowania kontroli nad procesem sprzedaży
- zapoznasz się z najważniejszymi zasadami coachingu sprzedawców

Model Challenger — Twój sukces w sprzedaży!

Matthew Dixon jest dyrektorem wykonawczym, a **Brent Adamson** — dyrektorem zarządzającym firmy CEB. Ta nazwa przewija się na kartach niniejszej książki. Jest to czołowa firma doradcza, która łączy najlepsze praktyki tysięcy firm partnerskich z zaawansowanymi metodologiami badawczymi i możliwościami analizowania ludzkiego kapitału. Dixon i Adamson w dużej części są autorami sukcesu CEB, a zaprezentowane w tej książce wyniki badań i płynące z nich wnioski można nazwać przełomem w historii sprzedaży!

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 41153

Księgarnia internetowa:
http://onepress.pl

Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900
0 601 339900

one press

Sprawdź najnowsze promocje:
http://onepress.pl/promocje
Książki najchętniej czytane:
http://onepress.pl/bestsellery
Zamów informacje o nowościach:
http://onepress.pl/nowosci

Helion SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
http://onepress.pl

cena 39,90 zł
ISBN 978-83-283-1790-1
9 788328 317901