

ANTHONY
IANNARINO

SPRZEDAŻ DORADCZA

Przestań
sprzedawać,
zaczynij rozwiązywać
problemy
swoich klientów

Spis treści

Słowo wstępne	7
Przedmowa	13
Wstęp	15
1. Nowoczesne podejście do sprzedaży	33
2. Rozmowa sprzedażowa z pozycji „o krok do przodu”: Jedynе narzędzie do budowania wartości	51
3. Wnioski i spostrzeżenia oraz nierówność informacyjna	71
4. Wspieranie klienta w procesie odkrywania siebie	89
5. Twoje zadanie: nadawanie sensu	113
6. Przewaga twojego punktu widzenia	133
7. Budowanie przewagi jednego kroku	155
8. Jak służyć radą i przedstawiać zalecenia – Przewodnik dla osoby będącej o krok do przodu	175
9. Bycie o krok do przodu zobowiązuje do proaktywnego nakłaniania do zmian	197

10. Strategia trzeciego punktu widzenia: Jak pomagać klientom w podejmowaniu decyzji i nie przejmować się konkurencją	219
11. Bycie o krok do przodu pomaga twoim klientom w zmianie	237
12. Rada dla tych, którzy na razie są krok z tyłu	255
13. Tajny rozdział	275
Nowoczesne podejście do sprzedaży	297
Podziękowania	299
O Autorze	303

1

Nowoczesne podejście do sprzedaży

*Analfabetami XXI wieku nie będą ci,
którzy nie umieją pisać i czytać, ale ci,
którzy nie umieją się uczyć, oduczać i uczyć na nowo.*

Alvin Toffler

Profesjonalna sprzedaż ewoluowała mniej więcej przez ostatnie 75 lat, a nowoczesne podejście do niej to najlepszy sposób pokazania, że jesteś o krok do przodu. Wciąż praktykowane są jednak dwa starsze podejścia, tradycyjna opieszałość i tradycyjne dostarczanie rozwiązań. Jednym z powodów, dla których możesz być krok z tyłu, jest stosowanie w sprzedaży tych tradycyjnych metod, które mają niewielki potencjał generowania lepszych wyników klienta. Za chwilę przyjrzymy się, dlaczego tradycyjne podejścia mogą być dla Ciebie balastem i jak to nowoczesne może pomóc Ci zdobyć przewagę jednego kroku.

Tradycyjna opieszałość

Nawet najnowsze strategie i taktyki będące częścią podejścia tradycyjnej opieszałości mają już ponad pięćdziesiąt lat, a niektóre ich elementy pochodzą nawet z lat dwudziestych ubiegłego wieku. Zostały zbudowane wokół koncepcji nierówności informacyjnej. Zgodnie z tą ideą klientowi brakuje informacji o produktach lub usługach twojej firmy i powinien się spotkać ze sprzedawcą, aby poznać dostępną ofertę. Jak zobaczysz w rozdziale 3, ta nierówność umożliwiała sprzedawcom wykorzystywanie klientów.

Fakt, że potencjalny klient potrzebował kupić coś, co sprzedawała firma, sprawiał, że interakcja miała charakter transakcyjny, co jest charakterystyczne dla sprzedaży B2C (ang. *business to consumer*, czyli firma konsumentowi). Modele transakcyjne nie zapewniają jednak odpowiedniego poziomu wartości w przypadku sprzedaży B2B (ang. *business to business*, czyli firma firmie). Sprzedawcy stosujący tradycyjną opieszałość byli uczeni, że należy „dotrzeć do decydenta”, czyli osoby mającej prawo podpisać kontrakt i dokonać płatności, a potem rozwiązać jej obiekcje i sfinalizować sprzedaż. Proces zaczynał się od tego, że sprzedawca odpowiadał na pytanie: „dlaczego my?”, dowodził swojej wiarygodności, opowiadając, jakie jego firma ma mocne strony i jaka jest jej historia, oraz przekonywał, aby kupić właśnie od niej. Ponieważ w latach 50. i 60. dwudziestego wieku potencjalni klienci nie mogli po prostu przejrzeć strony internetowej firmy, sprzedawca przedstawiał im również szczegóły dotyczące produktów i usług. Wartość

takiej rozmowy ograniczała się więc do wskazania zalet produktów i usług danej firmy, ponieważ to produkty i usługi były centralnymi elementami procesu sprzedaży. Jeśli więc nadal zaczniesz rozmowę od opowiadania o swojej firmie i jej produktach, ta strategia jest czystą tradycyjną opieszałością. Jednym z podstawowych założeń podejścia tradycyjnego jest rezygnacja z „darmowego doradztwa”, co nie tylko umniejsza twoją wartość, ale również utrudnia ci zdobycie przewagi kompetencyjnej.

Tradycyjne podejście dostarczania rozwiązań

W miarę jak zmieniało się otoczenie i firmy zaczynały wymagać coraz więcej od swoich *dostawców* lub *partnerów* (nazwy te implikowały większą odpowiedzialność niż w przypadku *sprzedawców*), nowe podejście dostarczania rozwiązań stopniowo stawało się źródłem wartości zarówno dla klientów, jak i organizacji sprzedażowych. Najlepszą ilustracją wielkiej zmiany, jaka zaszła w tym czasie, jest idea odkrywania. Podczas pierwszej rozmowy sprzedawca, zamiast jedynie dzielić się informacjami o produktach i usługach, zadawał szereg pytań mających na celu identyfikację tego, z czego potencjalny klient jest *niezadowolony*, i znalezienie jego *bolesnych* lub *czułych punktów*. Rozmowy wciąż były – i są – cenniejsze od podejścia tradycyjnej opieszałości. Jeśli twoje dyskusje sprzedażowe skupiają się na znajdowaniu problemu pasującego do rozwiązań oferowanych przez twoją firmę, to znaczy, że wciąż stosujesz tradycyjne podejście dostarczania rozwiązań.

Sprzedawcy działający w tym modelu wciąż starają się odpowiadać na pytanie: „dlaczego my?”, dodając do zestawu drugie: „dlaczego nasze rozwiązania?”. W miarę jak rozwiązania stają się coraz bardziej złożone i kluczowe dla wyników firmy, decydenci przekazują swoje uprawnienia komitetom zakupowym lub zespołom zadaniowym, czyli grupom ludzi, którzy podejmują decyzje, co i od kogo kupować. Rolą sprzedawcy działającego w tym paradygmacie jest więc nie tylko rozwiewanie obiekcji, ale też dostarczanie dowodów na to, że rozwiązanie sprawdzi się w przypadku tego konkretnego klienta.

W tradycyjnym podejściu dostarczania rozwiązań to właśnie one są źródłem wartości. Sprzedawca zapewnia ją dzięki rozwiązaniu problemu klienta. To jednak dopiero połowa drogi do podejścia doradczego.

Zanim przejdziemy dalej, nie martw się, jeśli twoje podejście jest połączeniem obu tradycyjnych. Sam na początku swojej kariery stosowałem oba te modele i były one naprawdę przydatne, zanim szybkie zmiany na rynku nie skłoniły mnie do przyjęcia nowocześniejszego podejścia, skupiającego się na wykreowaniu wartości niezbędnej do zdobycia kontraktu.

Podejście nowoczesne

Nowoczesne podejście ma charakter konsultacyjny, co stawia sprzedawcy większe wymagania. Współcześni rozmówcy, klienci, decydenci i osoby wpływające na kształt decyzji potrzebują sprzedawców, którzy tworzą dla nich większą wartość (czytaj: są bardziej pomocni). Żaden klient nie dostrzega wartości w rozmowie, która

nie pomaga mu podejmować lepszych decyzji i osiągać lepszych wyników.

W rozmowach sprzedażowych nie skupiamy się już na tym, „dlaczego my” ani „dlaczego nasze rozwiązanie”. Teraz chodzi o to, „dlaczego potrzebna jest zmiana” i „dlaczego teraz”. Jeśli chcesz być wiarygodny, nie wystarczy, że będziesz polegał na twojej firmie i jej rozwiązaniach, wierząc, że podczas rozmowy sprzedażowej potrafisz stworzyć wartość. Nowoczesne podejście wymaga, abyś uzbroił się w ciekawe spostrzeżenia i dostrzegł, czego potrzebuje klient, by poprawić swoje wyniki.

Ponieważ już wiesz, z jakimi problemami borykają się firmy, do których dzwonisz, zamiast pomagać klientowi w identyfikacji potrzeby lub problemu do rozwiązania, w nowoczesnym podejściu zaczniesz od pomocy swoim rozmówcom w zrozumieniu ich świata – często naznaczonego dysonansem wynikającym z nieustannych zmian w otoczeniu, coraz szybszych i zaburzających status quo. Sprzedawca posiadający przewagę jednego kroku, wyjaśniając swoim rozmówcom naturę ich wyzwań, pomaga im w rozpoznaniu potrzeby zrobienia czegoś innego i stwarza możliwość poprawy wyników. Trzeba jednak zauważyć, że nie wymaga to mówienia o firmie sprzedawcy, jej produktach, usługach lub „rozwiązaniach”.

Kiedy twoi klienci potrzebują istotnych zmian, decyzja zakupowa nie wyjdzie od tradycyjnego decydenta ani komitetu zakupowego. Im większa i bardziej strategiczna jest nowa inicjatywa, tym bardziej będzie ci potrzebny organizacyjny konsensus. Zamiast obiekcji spotkasz się z prawdziwymi obawami rozmówców i niepewnością, która często ich paraliżuje, utrudniając dalsze działania. Trzeba być

o krok do przodu, aby rozwiać te obawy i stworzyć atmosferę pewności wokół tego, co jest niezbędne dla poprawy sytuacji klienta.

Jako osoba będąca o krok do przodu, najlepiej przygotowana do tego, by prowadzić klienta, będącego krok z tyłu, do upragnionej poprawy wyników, musisz stać się liderem. Później omówimy niektóre taktyki przywódcze, ale na razie wystarczy, żebyś wiedział, że niezbędne jest ustalenie, jakie rozmowy muszą przeprowadzić klienci, aby podjąć najlepsze dla ich firm decyzje. Możesz myśleć o tym w kategoriach *zwinnej, opartej na rzeczywistych potrzebach ścieżki zakupowej klienta*. Podczas gdy tradycyjne podejścia traktowały rozmowy sprzedażowe liniowo – do zamknięcia/wygrania kontraktu prowadzi linia prosta – nowoczesne podejście zakłada, że zarówno rozmowy sprzedażowe, jak i podejmowanie decyzji są teraz nielinowe i wymagają zwinności, którą zapewnia bycie o krok do przodu.

Szczerze wyznanie tradycyjnego sprzedawcy

Kiedy miałem 15 lat, pracując dla pewnej organizacji non-profit, zacząłem wykonywać swoje pierwsze, tak zwane zimne telefony (połączenia do osób, które mnie nie znały, bez wcześniejszej zapowiedzi). Po dwóch tygodniach znalazłem dużo lepszą pracę na lodowisku, więc zrezygnowałem. Jednak w czasie tych dwóch tygodni zaplanowałem dwa wydarzenia – o dwa więcej niż wszyscy moi współpracownicy razem wzięci. Z pewnością nie byłem jakoś szczególnie dobry w tej pracy; mój sukces wynikał z mojej etyki pracy i umiejętności znoszenia niedogodności bez narzekania.

Niewiele lat później, kiedy zostałem zmuszony do przyjęcia roli zewnętrznego sprzedawcy, zostałem nauczony i wytrenowany, jak prezentować swoją firmę. Prezentacja polegała na pokazywaniu klientowi grubego skoroszytu przygotowanego tak, aby odpowiedzieć na oba tradycyjne pytania: „dlaczego my” i „dlaczego nasze rozwiązania”. Dosłownie odczytywałem zawartość segregatora nie-szczęśnikom, którzy byli zbyt uprzejmi, aby wyrzucić mnie ze swojego biura. Wychodząc od jednego z potencjalnych klientów, zostawiłem go w stanie katatonii. Mam nadzieję, że miał wykupiony dobry pakiet medyczny.

Kiedy firma o wartości 4 miliardów dolarów, w której pracowałem, postanowiła mnie przeszkolić, uczono mnie, by na początek namawiać potencjalnych klientów na złożenie jednego zamówienia – zgodnie ze starą strategią „wkładania stopy w drzwi”. Jednak podczas sesji odgrywania ról starałem się przekonać dyrektora regionalną, aby złożyła u mnie wszystkie swoje zamówienia. Po tym ćwiczeniu zabrano mnie do innego pokoju i powiedziano, że nie wolno mi dalej brać udziału w szkoleniu. Dyrektora regionalna obawiała się, że „przestraszę innych sprzedawców, którzy boją się prosić o złożenie zamówienia u nich”. Mojego menedżera rozśmieszyła ta sytuacja, bo dobrze się bawiliśmy, przejmując sprawy w całości i pozyskując klientów, a nie pojedyncze zamówienia. Potrzebowałem jednak całych dziewięciu lat w sprzedaży, zanim zacząłem pomagać swoim klientom wybierać coś więcej niż tylko nazwę dostawcy. W końcu znalazłem swój sposób, aby być o krok do przodu i nie oglądałem się za siebie.

Bycie o krok do przodu to kluczowa sprawa, ponieważ klient nie ma powodów, aby przyjmować rady od kogoś mniej

kompetentnego, szczególnie wtedy, kiedy chodzi o podejmowanie ważnych decyzji i dążenie do lepszych wyników. Ile wart jest sprzedawca wiedzący mniej od klienta i starający się pomóc? W swojej doskonałej książce *Współbrzmienie* Nancy Duarte proponuje czytelnikowi, aby wyobraził, że jego klientem jest Luke Skywalker, a on sam jest Yodą. Klient jest bohaterem, choć trochę mało świadomym i w danej chwili niegotowym do swojej misji, trochę też nadętym. Sprzedawca Yoda ma jednak większe doświadczenie i możliwość zapewnienia pomocy, której potrzebuje jego klient.

Osobiście wołę Obi-Wana Kenobiego od Yody, być może ze względu na siwą brodę. Tak czy inaczej czytelnik książki Duarte ma za zadanie przedstawić pomysły, które pomogą klientowi odnieść sukces w jego misji. Punktem wyjścia do sprzedaży z pozycji „o krok do przodu” jest wykazanie się kompetencjami w rozmowie sprzedażowej z potencjalnym klientem, prowadzącej do wskazówek potrzebnych twojemu rozmówcy. Nie musisz się martwić o dzielenie się swoimi pomysłami lub świadczenie ryzykownego „darmowego doradztwa”, ponieważ podejście tradycyjne jest dużo bardziej ryzykowne. Zresztą będziesz uczył klienta wszystkiego, co on wie, ale nie wszystkiego, co ty wiesz.

Skąd klient wie, że jesteś krok z tyłu

Istnieje wiele przeszkód na drodze do przewagi kompetencyjnej. Pierwszą jest nieznanomość planu niezbędnego do realizacji strategii i taktyk składających się na to podejście. Bez całościowego podejścia strategia bycia o krok do przodu jest dużo trudniejsza do zrealizowania. Klient rozpozna po twoim podejściu, że jesteś krok z tyłu. Kiedy

rozpoczniesz rozmowę na przykład od przedstawienia informacji o swojej firmie, od razu ujawnisz, że nie masz nic wartościowego do przekazania. Jeśli to, czym się dzielisz, nie stwarza żadnej wartości dla przyszłych wyników klienta, jesteś krok z tyłu.

Rozpaczliwa próba budowania dobrej relacji na początku rozmowy z potencjalnym klientem również ujawnia twoją desperację wynikającą z faktu, że jesteś krok z tyłu. Nowa relacja w sprzedaży to rozmowa biznesowa. Im bardziej potrzebujesz kontraktu, tym bardziej pokazujesz się jako ktoś mniej kompetentny. Jeśli naprawdę jesteś zdesperowany, możesz być wręcz dwa kroki z tyłu, wiedząc mniej niż ci, którzy są tylko o krok z tyłu. Świadczy o tym również natura twoich rozmów i pytań. Pytając klienta o to, jakie ma problemy, pokazujesz, że jesteś amatorem. Jak mógłbyś jeszcze nie wiedzieć, jakiego rodzaju problemy i wyzwania może napotykać twój klient? Tym bardziej, że jeśli nie zaczniesz od teorii, dlaczego, co i jak powinien zmienić twój potencjalny klient, będzie to oznaczało, że nie jesteś o krok do przodu.

Oto prosty test pozwalający stwierdzić, czy jesteś krok z tyłu: Czy klient odniesie z tej rozmowy większe korzyści niż ty?

Istnieją jeszcze inne sygnały, potwierdzające, że jesteś krok z tyłu względem swojego rozmówcy. Im bardziej będziesz przestrzegać procesu prowadzonego przez twoich rozmówców lub ich firmę, tym bardziej będzie pewne, że jesteś krok z tyłu. Jeśli twój potencjalny klient wysła ci zaproszenie do składania ofert, a ty odpowiadasz, pokazujesz, że jesteś uległy, służalczy i ugodowy, a co najgorstze o krok z tyłu.

Wiem coś, czego nie wiesz, i chcę się tym z tobą podzielić

Według Forrester Consulting 68% kupujących B2B woli samodzielnie zdobywać informacje w internecie niż kontaktować się ze sprzedawcami. To dlatego, że przedstawiciele handlowi dostarczają zazwyczaj bezużytecznych materiałów i skupiają się bardziej na formie niż treści.

Czy jesteście skazani na porażkę jeszcze przed spotkaniem z klientem? Nigdy w życiu!

Anthony Iannarino pokazuje, jak odnieść sukces w sprzedaży. Uczy handlowców, jak edukować klienta, być zawsze krok przed nim i podchodzić do każdej transakcji tak, by budować swój autorytet, nie umniejszając autorytetowi klienta. Ten jeden krok wystarczy, by klient potraktował nas jak partnera biznesowego i uznał za eksperta.

Obok strategii, taktyk i scenariuszów rozmów znajdziesz tu także zwroty niezbędne w kontakcie z klientami. Nauczysz się, jak przeprowadzić ich ze słabej pozycji, w której znaleźli się z powodu złych decyzji, nieodpowiedniego zrozumienia rynku lub po prostu pecha, do pozycji, w której poczują się silni.

Pamiętaj, aby:

- postawić się na miejscu potencjalnego partnera strategicznego
- zachęcać do zmiany i zapewniać kontekst
- wyróżniać się w rozmowie sprzedażowej
- pomagać kupującemu na każdym etapie zaspokajania jego potrzeb.

To książka dla wszystkich profesjonalistów zajmujących się sprzedażą produktów i usług klientom firmowym – rozsądna i dająca natychmiastowy wpływ na wyniki. To także obowiązkowa lektura dla kadry kierowniczej, menedżerów i specjalistów operacyjnych, chcących doskonalić swoje umiejętności związane ze sprzedażą.

*Udzielając rad przyjacielowi,
staraj się mu pomóc, a nie go zadowolić.*

Solon

Patron medialny:

sprawy.marketing

mtbiznes.pl

Książka dostępna także jako e-book.

ISBN 978-83-8231-376-5



9 788382 313765

MT24004

Cena 64,90 zł