

Sprzedaż to podróż w nieznaną, jak wyprawa Argonautów poszukujących złotego runa. Czekają nas wiele przygód, będziemy przeżywać uskrzydlające sukcesy oraz bolesne porażki. Na końcu jednak czeka nas nagroda, warta wysiłku i starań. Wyruszymy w nią nie sami, ale z Klientem. Łatwo w niej się zgubić czy stracić kompana wyprawy. Jakie czekają nas zagrożenia, na co i na kogo możemy liczyć, jak powinniśmy się orientować co do kierunku, jak wykorzystać sprzyjające wiatry i zabezpieczać się przed sztormem? W pierwszej części naszego przewodnika przyrównaliśmy sprzedaż do fascynującej podróży po kapryśnym oceanie, w której Klient jest jedynym, ale wystarczającym elementem stałym. Dzięki temu, to właśnie on staje się punktem orientacyjnym wyprawy. Sposób, w jaki dokonuje zakupu, jest w pewnym zakresie powtarzalny i przez to przewidywalny. Jest jak biegun magnetyczny w wyznaczaniu kierunku. Jakkolwiek kompas nie ustala dokładnie kierunku północnego, to jednak przybliżenie, jakie zapewnia, wystarczy by zorientować się w przestrzeni. W tej formie proces zakupu można zmierzyć (np. ocenić stopień zaawansowania), a zatem można nim też umiejętnie zarządzać, czyli sterować naszą łodzią sprzedaży.

Sprzedaż to fascynująca podróż

Część 4

MICHAŁ GÓRNY

Wyruszając na kolejny etap naszej podróży z Klientem i kierując się jego procesem podejmowania decyzji o zakupie, chciałbym skoncentrować się na fazie *świadomości*. Jest to stan, w którym, jak już ustaliliśmy, Klienci potrafią tkwić bardzo długo, zachowując się często w sposób alogiczny i całkowicie niezrozumiały. Są jak bohater znanej gathy, napisanej przez mistrza zen Fudaishi:

„Wędruję z pustymi rękoma, lecz spojrzcie – trzymam w nich łopatę; Idę, a przecież jadę na grzbiecie wołu”.

Sprzedawca musi pytać



„KOŁO ZAKUPU” jako proces

Takim człowiekiem jest Klient zamknięty w potrzasku stanu *świadomości*. Doświadcza braku czegoś lub kogoś, czyli „ma problem”. Jednak zamiast szukać aktywnie

lepszego rozwiązania, buduje najróżniejsze konstrukcje mentalne i fizyczne (przysłowiowe „wieczne prowizorki”) dające mu poczucie zadowolenia (czy raczej uspokojenia) bez konieczności zmiany sytuacji. Jest jak jeden z moich znajomych, którego mam okazję obserwować od ponad roku, jak narzeka na zniszczone kamieniem krany w swojej łazience. Są tak uszkodzone, że nigdy nie można ich dobrze dokręcić. Woda bez przerwy z nich kapie. Mimo oczywistych strat finansowych (większy pobór wody) i dużej niewygodności (permanentne odgłosy kapania i częsta konieczność odkamieniania umywalki), mój znajomy woli spędzać dodatkowe minuty w łazience szukając odpowiedniego położenia kranu, który zapewni zmniejszenie strat, niż kupić i zainstalować nowe baterie. Co nie znaczy, że przy każdej mojej wizycie w jego domu nie powtarza, że „konieczność musi coś z tym zrobić”. Parafrazując wspomnianego już mistrza zen: „Idzie z pustymi rękoma... trzymając w nich łopatę”.

W poprzednim odcinku postulowałem konieczność zidentyfikowania ewentualnych problemów, jakie ma Klient z obecnie stosowanym rozwiązaniem. Coś nie działa jak powinno, nie przynosi określonych rezultatów, czy nie wygląda idealnie, a może jakość usługi nie spełnia wszystkich oczekiwań? Samo zdefiniowanie problemu nie jest jednak wystarczające. I to najczęściej nie rozmowa z handlowcem była pierwszą okazją do ich nazwania. Coś się nadal nie wydarzyło, aby skłonić Klienta do dokonania zmiany. Otóż, nie zdarzyło się coś dramatycznego, coś co całkowicie uniemożliwiłoby korzystanie z dotychczasowych rozwiązań lub, że klient straciłby wszelką nadzieję, iż dalsze trwanie „w starym” przy-

niesie oczekiwany rezultat. Wracając do opisanego wyżej przykładu z kranem. Prawdopodobnie dopóki nie dojdzie do całkowitego uszkodzenia (a może nawet zalania mieszkania) nic, mimo werbalnych postanowień się w tej kwestii nie zmieni. Chyba, że do kolegi wpadłby handlowiec... i mając na uwadze stan w jakim jest mój znajomy, zadałby mu kilka pytań: „Jak długo trwa ten problem?”, „Jak to wpływa na wysokość rachunków za wodę?”, „W jakim stopniu kapieca woda niszczy ceramikę umywalki?”, „W jakim stopniu możemy mówić o narastaniu tych uszkodzeń i jaki jest możliwy rozwój sytuacji w przyszłości?”, „Co na to Pańska żona?”, „Jak reaguje na tę ciągłą prowizorkę Pańska teściowa?”, „Jakie świadectwo wystawia Pan sobie wobec gości, odwiedzających Pański dom?”, „Jak może zareagować na to Pański szef podczas najbliższej wspólnej kolacji i w jakim stopniu wpłynie to na postrzeganie Pana jako kandydata na stanowisko wymagające szybkich i skutecznych decyzji?”, „Jakie może być ryzyko zalania mieszkania, gdy będziecie Państwo na urlopie?”

Niektóre pytania wydają się trochę „poniżej pasa”. Ale tak właśnie ma być. Tylko uświadomienie rzeczywistej skali problemu, różnych, również przyszłych implikacji, może zachęcić Klienta do dalszych działań. I to będzie czasami boleć. No cóż, oglądanie zdjęć pluc wieloletniego palacza nie należy do przyjemności, ale często skutecznie zachęca do rzucenia tego śmiercionośnego nalogu. Gdy w grę wchodzi zmiana zachowań, konsekwencje ewentualnego braku ich zmiany są dużo bardziej przekonujące niż korzyści, jakie zmiana może przynieść. Inaczej, po co by wymyślono piekło? Zatem zadaniem handlowca wobec Klienta będącego w fazie „świadomości” jest:

- zidentyfikować problem,
- rozwinąć go, pokazując jego skalę i rozległość oddziaływania,
- podsumować konsekwencje wynikające z powyższych ustaleń.

Sprzedawca musi słuchać

Czyli wracając do poprzedniego przykładu: „Szanowny Panie, jakie zatem konsekwencje mogłoby mieć dalsze utrzymywanie obecnego stanu rzeczy, dla Pańskiej kariery zawodowej i atmosfery w rodzinie?” Można postawić zarzut, jak taki sposób prowadzenia rozmowy, ma się do zasady partnerskich, pełnych szacunku relacji wobec Klienta. Przecież to czysta manipulacja. Otóż nic z tych rzeczy. Cała wszak rozmowa opiera się na pytaniach stawianych przez sprzedawcę. Tylko pytań. Problem, jego implikacje i ostateczne konsekwencje są formułowane przez Klienta. Jeśli ich nie ma to tylko dobrze dla Klienta. Jeśli zaś dzięki rozmowie z handlowcem udało się Klientowi uświadomić je sobie samemu i przeanalizować ich zakres to... też dobrze dla Klienta. Wie więcej, a dzięki temu jego działania będą lepsze i bardziej przemyślane. W obu przypadkach handlowiec zdoła w zamian za to zaufanie, a w przyszłości podstawy do budowania lojalności Klienta.

Cały czas mówimy o pytaniach, ale jak zwykle przy tej kwestii pojawia się problem słuchania. Samo pytanie jest tylko perfidną sztuczką, jeśli nie towarzyszy mu prawdziwa chęć słuchania. Nie dopowiadania, sterowania, podpuszczania, wmawiania problemów, ale zwykłego słuchania.

Handlowcy wiedzą, że trzeba zadawać pytania, często nawet potrafią to robić, ale w rozmowach z Klientami nie słuchają. Zadają pytania, na które sami sobie odpowiadają lub odpowiedź jest dla Klienta swoistą pułapką – zgodą na coś, na czego nie ma. Dlaczego tak się dzieje?

Liczne obserwacje dowodzą jednego. Otóż handlowcy po prostu boją się odpowiedzi. Nie chcą słyszeć rzeczy, które nie pasują im do układanki. Często podczas szkoleń dopytują się o takie pytania, które „załatwią”

im odpowiednią, potrzebną do sprzedaży odpowiedź. Dzieje się tak, bo przez cały czas w kontakcie z Klientem myślą o tym, z czym do niego przychodzą (produktem, usługą), a w niewielkim stopniu interesuje ich z kim rozmawiają. Może dlatego, że na firmowych szkoleniach dużo czasu poświęca się liczbom, oczekiwanym lub uzyskanym wynikom sprzedażowym, a tylko niekiedy dyskutuje się o tym, kim jest Klient firmy, jakie może mieć problemy, jak je rozwiązuje, gdzie i jak szuka pomocy. Komu firma może pomóc, a komu nie. Często zadawane pytanie: *ile musimy sprzedać?* – zastępuje to być może ważniejsze – *komu chcemy i możemy sprzedać nasze rozwiązanie?* Nawet, jeśli w rozmowie pojawia się to drugie, odpowiedzi są zazwyczaj ogólnikowe.

A przecież, jakkolwiek sprzedaż sama w sobie jest liczbą, to Klient, rozmówca handlowca, jest człowiekiem. Prowadzenie z nim rozmowy mając przed oczyma jedynie tabelki z wynikami za ostatni miesiąc, będzie nieuchronnie prowadzić do sytuacji, gdzie będziemy chcieli nie tyle słuchać, co usłyszeć to, co chcemy (czyli to, co zapewni sukces). W praktyce handlowiec zamiast słuchać problemów, będzie je wymyślał, testował własne projekcje ewentualnych trudności na Kliencie, sugerując od razu rozwiązania. Zadawane przez niego pytania będą wprost sugerować potrzebną odpowiedź, a informacje nie pasujące do oczekiwanych – z góry eliminowane.

Sprzedawca zamienia problem na potrzebę

Umiejętność słuchania wśród sprzedawców jest zdecydowanie zaniedbana. W szkole przez lata uczymy się czytać, ale prawie nigdy słuchać. Zakłada się, że jest to umiejętność naturalna, nie wymagająca doskonalenia. Nic bardziej błędnego. Podczas szkoleń sprzedażowych zbyt często nauka koncentruje się na technicznych aspektach tej kompetencji. Wspomina się o narzędziach (często bardzo specjalistycznych), nawet się je ćwiczy, ale wciąż zbyt mało zwraca się uwagi na kształtowanie odpowiednich postaw tworzących niezbędne warunki do dobrego słuchania. Ostatecznie nawet systemy motywacyjne dla handlowców, koncentrują się wokół liczb.

Wróćmy jednak do naszego koła zakupu i Klienta, który już samodzielnie ocenił zakres i skalę swoich problemów. Celem handlowca na tym etapie jest przemyślana decyzja, podjęta samodzielnie przez Klienta. Nie dotyczy ona wyboru proponowanego przez sprzedawcę rozwiązania. To stanie się później i tylko wtedy, gdy będzie ono wystarczająco interesujące dla Klienta. Najpierw Klient musi podjąć postanowienie o zmianie obecnej sytuacji. Tylko wówczas zacznie poważnie rozważać dostępne alternatywy. Toteż w momencie, gdy w trakcie rozmowy z Klientem uda się ocenić rzeczywistą skalę problemu (lub, co lepsze, kilku problemów) trzeba o taką decyzję poprosić.

Wystarczy ustalić, czy wszystkie tematy, ważne dla tej rozmowy, zostały wyczerpane, upewnić się co do wzajemnego zrozumienia poszczególnych kwestii i zadać na przykład, pytanie: „Czy chce Pan definitywnie to zmienić?” lub „Chciałaby Pani zapoznać się z możliwymi, alternatywnymi rozwiązaniami?” Jeśli uzyskamy pozytywną odpowiedź, możemy przystąpić do przeformułowania problemów na potrzeby, na jakie powinien odpowiedzieć proponowany produkt lub usługa. Czyli zadać kolejne pytanie. Jakiego? O tym już za kwartał...

Autor tekstu jest sprzedawcą i trenerem sprzedaży, konsultantem w firmie DOOR Training&Consulting. Uczestniczył w kilkunastu projektach służących doskonaleniu kadry sprzedawców w wielu branżach polskiego rynku. Jest konsultantem w międzynarodowym projekcie European Dynamic Salesman finansowanym z funduszu Leonardo da Vinci. Członek Business Processes Management Group.



MAJSTERSZTYK