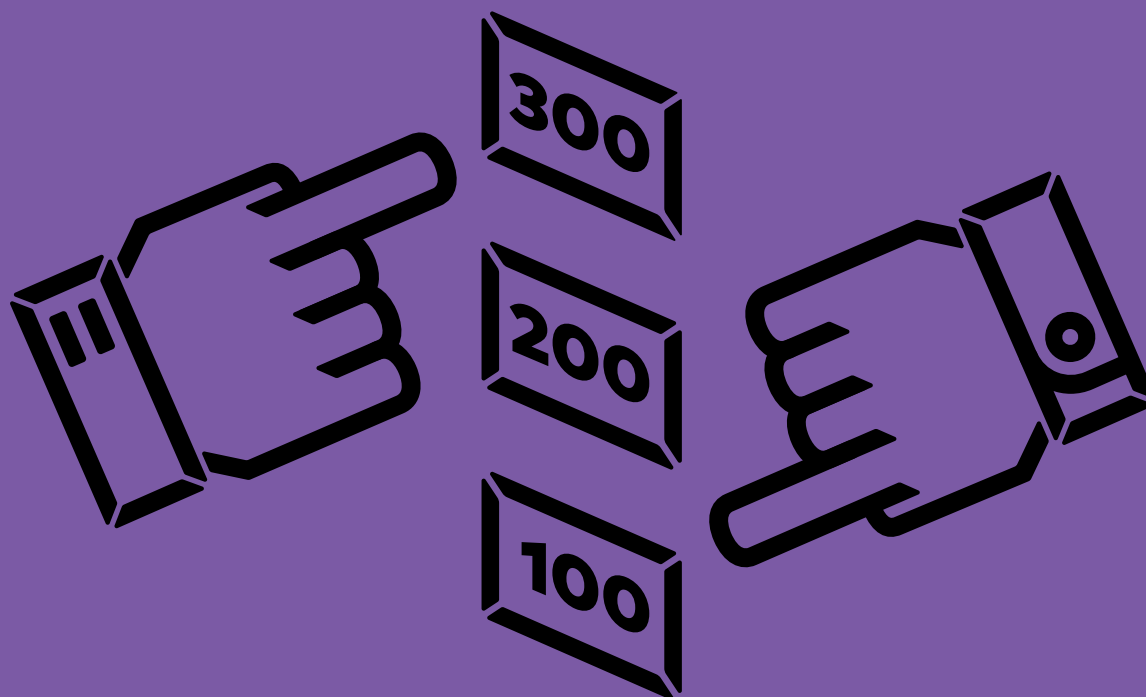


NOWA SPRZEDAŻ

nowasprzedaz.pl

Partner wydania:

pracuj.pl



CENA 39 PLN
(w tym 5% VAT)
ISSN 2450-3339

Temat numeru:

SKUTECZNE TECHNIKI NEGOCJACJI I OBRONY CENY

**JAK NIE PODDAWAĆ SIĘ
KROKOM KLIENTA
W TAŃCU SPRZEDAŻY?**

Arkadiusz Chłudziński

s. 10

**SKUTECZNA STRATEGIA
NEGOCJACJI. DOBRZE
ROZEGRAJ MECZ**

Szymon Lach

s. 16

**KONFLIKT I IMPAS
PODCZAS NEGOCJACJI**

Marek Waśkiewicz

s. 54

**ASERTYWNOŚĆ WIN-WIN.
SZTUKA ODMAWIANIA
W SPRZEDAŻY**

Mariusz Siechowicz

s. 60

ZAMÓW PRENUMERATĘ I ZWIĘKSZ SPRZEDAŻ W SWOJEJ FIRMIE



DWUMIESIĘCZNIK O SKUTECZNEJ SPRZEDAŻY I OBSŁUDZE KLIENTA

WSTĘP

OD REDAKCJI

Drogi Czytelniku!

Jako handlowiec doskonale wiesz, jak wygląda proces sprzedaży. Ile trzeba trudu włożyć w to, aby znaleźć potencjalnego klienta, nawiązać kontakt z osobą decyzyjną, rozpoznać potrzeby, przygotować i zaprezentować ofertę. A kiedy już jesteś na ostatniej prostej i liczysz na podpisanie ważnej dla Ciebie umowy, pojawia się etap negocjacji, który chętnie byś pominął, gdyby tylko klient zaakceptował Twoje warunki.

Negocjacje towarzyszą nam praktycznie każdego dnia – czy to w życiu prywatnym, czy biznesowym. Negocjacje to umiejętność, której można i opłaca się nauczyć. Czy wiesz, że najlepsi negocjatorzy poświęcają znacznie więcej czasu na przygotowywanie się do rozmów negocjacyjnych niż osoby mniej doświadczone? Zwykle negocjacje kojarzą się z twardym podejściem, w którym jedna strona wygrywa. Dlaczego tak jest, skoro w biznesie warto stawiać na budowanie dobrych relacji?

W tym numerze „Nowej Sprzedaży” nasi eksperci, na bazie własnego doświadczenia, nierzadko popełniwszy wcześniej bolesne błędy, wyjaśniają jak krok po kroku powinno wyglądać przygotowanie do negocjacji. Dowiesz się z niego m.in. jakie są etapy negocjacji i na jakie pytania musisz obowiązkowo sobie odpowiedzieć, gdy się do nich przygotowujesz. Wiesz na czym polega taktyka rosyjskiego frontu, witania się z gąską, plastrów salami i negocjowania „na ratlerka”? Obszernie, wraz z przykładami prezentujemy różne taktyki negocjacji handlowych i jak się przed nimi bronić. Poznasz najbardziej rozpowszechnione style negocjacji, a także przykłady gier negocjacyjnych, takich jak „jajo ptaka dodo” czy „dwie połówki pomarańczy”.

W numerze podpowiadamy również, jakich błędów unikać i na jakie słowa i triki uważać w trakcie rozmów z kontrahentami. Dowiesz się, jak nie poddawać się krokom klienta w tańcu sprzedaży. Znajdziesz wskazówki, jak reagować, gdy klient mówi „za drogo”, „mam już dobrego dostawcę” i jak wyjść z impasu w negocjacjach nie psując relacji. Po lekturze tego wydania będziesz wiedział, o co pytać kontrahentów, aby mieć pewność, że Twoja oferta nie służy tylko do zbijania ceny u Twojej konkurencji. Ponadto wyjaśniamy, jakich zaskakujących sytuacji możesz się spodziewać, prowadząc negocjacje w środowisku międzynarodowym. Nie zabraknie również aspektów prawnych negocjacji. Dowiesz się, kiedy porozumienie w negocjacjach handlowych jest już zawarciem umowy i jakie zapisy prawa chronią Cię w przypadku negocjacji z nieuczciwym partnerem.

Zbliżają się święta Bożego Narodzenia – dla wielu firm najbardziej gorący okres w handlu – w związku z tym przedstawiamy, jak opracować plan działania, by skutecznie zwiększyć obroty. Nasi eksperci podpowiadają, w jakie narzędzia wspierające sprzedaż i obsługę klienta warto zainwestować w 2018 roku.

Jestem przekonany, że wykorzystanie wiedzy z tego wydania w codziennej pracy pozwoli Ci uzyskać lepsze wyniki sprzedażowe i jednocześnie zbudować silne i partnerskie relacje z klientami.



Paweł Koziara

redaktor naczelny

→ napisz do mnie: pawel@nowasprzedaz.pl

→ znajdź mnie na LinkedIn: [linkedin.com/in/pawelkoziara](https://www.linkedin.com/in/pawelkoziara)

REDAKTOR NACZELNY: Paweł Koziara

pawel@nowasprzedaz.pl

ZASTĘPCA REDAKTORA NACZELNEGO: Maciej Sękowski

maciek@nowasprzedaz.pl

REDAKTOR PROWADZĄCA: Anna Wilma

ania@nowasprzedaz.pl

AUTORZY:

Robert Bondar, Arkadiusz Chludziński, Mariusz Cichy, Mick Griffin, Agnieszka Grzesiek-Kasperczyk, Wojciech Herra, Karolina Józwiak, Roman Kawczyn, Marcin Kociuba, Michał Kot, Iza Krejca-Pawski, Szymon Lach, Dominika Maciejak, Bartosz Majewski, Rafał Mróz, Monika Mucha, Paweł Muzyczyszyn, Maciej Ossowski, Marcin S. Rogowski, Maciej Sasin, Mariusz Siechowicz, Michał Skurowski, Piotr Stohnij, Adam Szaran, Seweryn Szmurło, Jacek Urbański, Marek Wańkiewicz, Wojciech Woźniczka, Radek Zagrodnik, Radosław Zemło

WYDAWCA: Grupa Marketer sp. j.

ul. Stefczyka 32 lok. 5, 20-151 Lublin

REDAKCJA: Magazyn „Nowa Sprzedaż”

ul. Stefczyka 32 lok. 5, 20-151 Lublin

redakcja@nowasprzedaz.pl

REKLAMA W MAGAZYNIE:

reklama@nowasprzedaz.pl

tel. 504 080 050

SPRZEDAŻ PRENUMERATY I PATRONATY:

Ilona Szczotka

specjalista ds. sprzedaży i marketingu

ilona@nowasprzedaz.pl

Prenumeratę do swojej firmy zamówisz również w firmach Kolporter, Garmond Press i na sklep.nowasprzedaz.pl.

OBSŁUGA KLIENTA:

Katarzyna Bosiak

prenumerata@nowasprzedaz.pl

DZIAŁ GRAFICZNY: Katarzyna Łaszkiwicz

kasia@nowasprzedaz.pl

KOREKTA:

Katarzyna Szach-Bolaczek | www.makijaztekstu.pl

Anna Rzepniewska

LAYOUT MAGAZYNU I PROJEKT OKŁADKI:

ENGRAM | www.studioengram.pl

OBSŁUGA PRAWNA:

MyLo | Pogoda Gładki Langier Grzesiek | www.mylo.pl

DOCIERAMY DO:

ponad 9000 czytelników

Wszelkie prawa zastrzeżone.

Redakcja nie ponosi odpowiedzialności za formę i treść zamieszczonych reklam i ogłoszeń.

PARTNER WYDANIA:

pracuj.pl

NR 5 (12) LISTOPAD-GRUDZIEŃ 2017

SPIS TREŚCI

-
- 8** • **Motywacja – lojalność – wzrost**
Mariusz Cichy
-
- 10** • **Jak nie poddawać się krokom klienta w tańcu sprzedaży?**
Arkadiusz Chludziński
-
- 16** • **#TEMAT NUMERU Skuteczna strategia negocjacji.**
Dobrze rozegraj mecz
Szymon Lach
-
- 20** • **#TEMAT NUMERU Zabawa w kotka i myszkę, czyli w co grają klienci i handlowcy? 30 taktyk negocjacji handlowych**
Paweł Muzyczyszyn
-
- 28** • **#TEMAT NUMERU 8 żelaznych zasad negocjacji – kompendium dla handlowców**
Adam Szaran
-
- 34** • **#TEMAT NUMERU 17 wskazówek, które uratują Twoje spotkania negocjacyjne**
Rafał Mróz
-
- 38** • **#TEMAT NUMERU 10 największych grzechów negocjatora**
Wojciech Woźniczka
-
- 42** • **#TEMAT NUMERU Negocjacje z klientem. Skuteczne techniki obrony ceny**
Maciej Sasin
-
- 46** • **#TEMAT NUMERU Gdy klient mówi, że ma już dobrego dostawcę**
Roman Kawczyn
-
- 50** • **#TEMAT NUMERU Jak prowadzić rozmowę sprzedażową, aby pozyskać klienta konkurencji?**
Iza Krejca-Pawski
-
- 54** • **#TEMAT NUMERU Konflikt i impas podczas negocjacji – jak rozwiązywać trudne sytuacje**
Marek Waśkiewicz
-
- 60** • **#TEMAT NUMERU Asertywność win-win. Sztuka odmawiania w sprzedaży**
Mariusz Siechowicz
-
- 68** • **#TEMAT NUMERU Jak prowadzić negocjacje w środowisku międzynarodowym?**
Marcin S. Rogowski
-
- SPRZEDAŻ W 2017 ROKU W:**

GetResponse (s. 45), Freedom Nieruchomości (s. 66),
Brand24 (s. 53), Siemens Polska (s. 77).
-
- 71** • **#TEMAT NUMERU Jak przygotować się do negocjacji z dłużnikiem?**
Radek Zagrodnik, Bartosz Majewski
-
- 74** • **#TEMAT NUMERU Coaching w negocjacjach – spraw, by Twój zespół był przygotowany na zagrywki klientów**
Seweryn Szmurło
-
- 78** • **#TEMAT NUMERU Efektywność negocjacji z perspektywy NLP**
Monika Mucha
-
- 82** • **#TEMAT NUMERU Wykonaj gest w stronę klienta. Komunikacja niewerbalna w negocjacjach**
Dominika Maciejak
-
- 86** • **#TEMAT NUMERU Negocjacje. Czy przypadkiem nie przegapiłeś momentu, w którym zawarłeś umowę?**
Agnieszka Grzesiek-Kasperczyk
-
- 92** • **Punkt zwrotny w negocjacjach? Postaw na relacje**
Radosław Żemło
-
- 94** • **Myślenie wizualne, czyli jak zwiększyć zaangażowanie podczas rozmów handlowych**
Karolina Józwik
-
- 98** • **Komunikacja e-mail marketingowa w B2B – sprawdź, czy nie popełniasz tych błędów**
Marcin Kociuba
-
- 103** • **Jak przygotować sklep na świąteczną gorączkę?**
Jacek Urbański
-
- 106** • **#CYKL Cyfrowa transformacja sprzedaży.**
Część 3. Strategia czy sztuka?
Piotr Stohnij
-
- 111** • **#CYKL Wydajna maszynka sprzedażowa.**
Część 4. Jak wdrożyć CRM?
Michał Skurowski
-
- 116** • **#FELIETON Obrona ceny to fikcja**
Wojciech Herra
-
- 118** • **#FELIETON Japońska niezawodna technika sprzedaży CZI-DO**
Marcin S. Rogowski
-



CHOCOLISSIMO

ZNAMY TWÓJ
STYL





WYDARZENIA

TAM WARTO BYĆ

 23 listopada 2017, Warszawa  koszt udziału: **1595 zł netto**

Warsztat „Dyplomacja w sprzedaży”

Podczas warsztatu uczestnicy dowiedzą się, jak pozostawić po sobie wrażenie osoby profesjonalnej, jak dobrać strój do okoliczności, jak unikać popełniania gaf w trakcie spotkań biznesowych oraz jak efektywnie sprzedażowo wykorzystywać powszechnie dostępne narzędzia, takie jak smartfon czy skrzynka e-mailowa. Do udziału zapraszamy reprezentantów działów sprzedaży, handlowych, obsługi klienta oraz wszystkie osoby mające kontakt z klientem czy reprezentujące firmę.

Więcej informacji na www.konferencje.pb.pl/konferencja/1094,dyplomacja-w-sprzedazy.

 4 grudnia 2017, Warszawa  koszt udziału: **200 zł netto**

Teach Art Spectacle

Teach Art Spectacle to wyjątkowa propozycja dla firm nastawionych na rozwój umiejętności zespołów handlowych i osób pracujących z klientem. Zespoły handlowe przyzwyczajone są do szkoleń i coachingów. Aby dotrzeć do człowieka i wywołać zmianę postawy, potrzeba złamania przyzwyczajeń i schematów szkoleniowych. „Nieboski Fakap” to spektakl z elementami komedii i tragedii, przygotowany przez praktyków sprzedaży i psychologów. Ma na celu budowanie kompetencji sprzedażowych i wzmacnianie pewności siebie handlowca.

Więcej informacji na www.teachart.pl.

 10-11 stycznia 2018, Warszawa  koszt udziału: **2295 zł netto do 1 grudnia, 2695 zł netto od 2 grudnia**

Konferencja „Trendy Sprzedaży 2018”

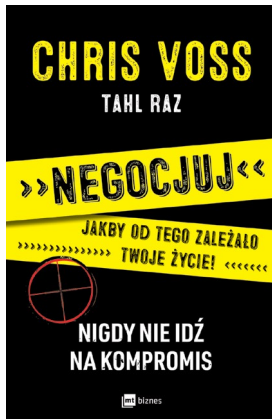
Jedno z najważniejszych wydarzeń przeznaczonych dla dyrektorów sprzedaży. Co roku poruszane są najważniejsze dla branży tematy, wśród uczestników i prelegentów znajdują się najlepsi eksperci i przedstawiane są najciekawsze rozwiązania ułatwiające ciągły rozwój tego sektora. W tym roku wśród tematów: fenomen tzw. turkusowych organizacji, sprzedaż transformacyjna, język wartości jako odpowiedź na post growth economy oraz budowanie relacji z klientem. Ponadto, jak co roku, Akademia Menedżera Sprzedaży – specjalistyczne warsztaty dotyczące rozwoju nowoczesnej sprzedaży dla sektorów B2B oraz B2C.

Więcej informacji na www.konferencje.pb.pl/konferencja/1083,trendy-sprzedazy-2018.



PUBLIKACJE

WARTO PRZECZYTAĆ



Chris Voss

Negocjuj, jakby od tego zależało twoje życie



Liczba stron: 300



Cena: 44,90 zł

W książce „Negocjuj, jakby od tego zależało twoje życie” były negocjator FBI zdradza techniki negocjacji, które sprawdzają się nawet w najtrudniejszych sytuacjach. Chris Voss pokazuje, jak korzystać z tych narzędzi w miejscu pracy i w każdej innej dziedzinie życia. Przedstawia dziewięć efektywnych zasad – sprecznych z intuicją taktyk i strategii – aby każdy mógł stać się bardziej przekonujący zarówno w życiu zawodowym, jak i osobistym. Książka znakomicie łączy narrację w stylu thrillera z elementami technik negocjacyjnych.

Książkę zamówisz na www.mtbiznes.pl.



Maciej Sasin

Skuteczna sprzedaż. Model, który zwiększy Twoje zyski



Liczba stron: 312



Cena: 49 zł

To nie jest kolejna teoretyczna książka o sprzedaży, chociaż jest skierowana właśnie do ludzi ze sprzedażą związanych. Ta publikacja dotyczy kluczowych obszarów i kompetencji stojących za technikami i strategiami od wieków stosowanymi w sprzedaży. Jej autor – socjolog, trener, konsultant, ale także aktywny sprzedawca – zawarł je w modelu kryjącym się pod angielskim hasłem: Pro Sell Tools. Model ten stanowi swego rodzaju listę kontrolną obszarów, które są istotne podczas wdrażania aktywnej sprzedaży w firmie, zwiększania obrotów czy w codziennej pracy z klientem.

Pro Sell Tools pomoże zarówno w projektowaniu nowej strategii sprzedażowej, jak i przeprojektowywaniu strategii już istniejącej. Celem modelu jest wyprowadzenie konkretnych taktyk, które pomogą firmie odnieść finansowy sukces. Co istotne, Pro Sell Tools sprawdza się zarówno w tradycyjnie zarządzanych przedsiębiorstwach, jak i w start-upach.

Książkę zamówisz na www.onepress.pl.



Mark Roberge

Rewolucyjna formuła zwiększenia sprzedaży. Jak dzięki wykorzystaniu danych, technologii i sprzedaży przychodzącej zwiększyć obroty od 0 do 100 milionów dolarów?



Liczba stron: 195

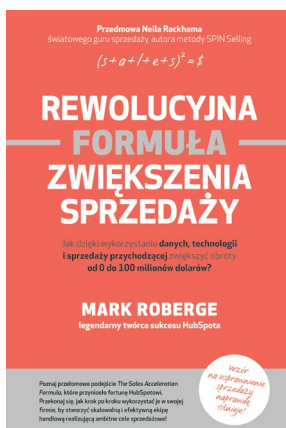


Cena: 119 zł

Poznaj przełomowe podejście The Sales Acceleration Formula, które przyniosło fortunę HubSpotowi. Przekonaj się, jak krok po kroku wykorzystasz je w swojej firmie, by stworzyć skalowalną i efektywną ekipę handlową osiągającą ambitne cele sprzedażowe!

Mark Roberge, legendarny twórca sukcesu HubSpota, stworzył unikalny wzór The Sales Acceleration Formula, który pozwoli Ci przełożyć proces tworzenia przychodów na łatwe i wymierne kroki.

Książkę zamówisz na www.hbrp.pl/sklep.



MOTYWACJA – LOJALNOŚĆ – WZROST

 **AUTOR:** Mariusz Cichy

Lojalność – w wysoce konkurencyjnym świecie biznesu – stała się produktem deficytowym. Nie dziwi więc, że coraz więcej firm szuka ratunku w programach wsparcia sprzedaży i lojalnościowych. Te, jeśli są dobrze przeprowadzone, pozwalają zbudować długotrwałe relacje z klientami, wzmocnić pozytywny wizerunek marki, podnieść jej wiarygodność i zyski.

Korzyści z wprowadzenia programu lojalnościowego są dla marki ogromne, dlatego jest ich na rynku coraz więcej.

CIĘKAWOSTKA



z badania „Barometr Edenred-IPSOS: programy lojalnościowe i wsparcie sprzedaży 2016” wynika, że aż 60% przedsiębiorstw stosuje tego rodzaju programy. Z kolei wyniki innego raportu pokazują, że w 2016 roku 41% konsumentów było uczestnikami przynajmniej jednego programu lojalnościowego. Dane te, z roku na rok, wykazują tendencję zwyżkową.

Oczywiste więc staje się, że na tak konkurencyjnym rynku rywalizacja o uwagę klienta jest coraz większa. A przez to i oczekiwania konsumentów rosną. Twoim zdaniem jest je spełnić. Jednak droga do sukcesu jest kręta i wyboista. Na każdym etapie tworzenia i realizacji programu lojalnościowego można natknąć się na wiele pułapek (ramka 1).

Co zaoferować uczestnikowi?

Uczestnicy, jeśli w katalogu nagród nie znajdą zadowalających ich nagród, nawet przy najlepszym mechanizmie programu nie będą czuli się odpowiednio zmotywowani do zaangażowania się w niego. Badania z ostatnich lat wskazują, że najlepsze są takie prezenty, o których przeznaczeniu zadecyduje sam użytkownik. Znakomicie na te potrzeby odpowiadają **karty przedpłacone**:

- ▶ mają znacznie bardziej elegancką formę niż przekazywana uczestnikowi gotówka, a ich funkcja jest podobna,
- ▶ nagrodzony sam może zdecydować o tym, co kupi za wygraną kwotę dostępną na karcie,
- ▶ z punktu widzenia marki nie wymagają magazynowania i utrzymania zapasów nagród rzeczowych,
- ▶ są proste w obsłudze, pozwalają w łatwy sposób przeliczać wartość nagród, np. 1 punkt to 1 zł na karcie,
- ▶ dodatkowo można je personalizować i nadawać im atrakcyjną formę graficzną.

Sprawdzone know-how


Takie elementy, jak dobór odpowiednich nagród, skonstruowanie właściwego mechanizmu czy obsługa programu lojalnościowego, wymagają odpowiednio przygotowanego zespołu i czasu. Pracownicy firmy często nie mają wystarczającej wiedzy, doświadczenia lub po prostu czasu, aby prawidłowo zrealizować wszystkie elementy programu lojalnościowego i zapewnić mu odpowiednie wsparcie.

RAMKA 1



Elementy skutecznego programu lojalnościowego

1. Cel programu dopasowany do problemu, przed jakim stoi firma, spójny z pozostałymi działaniami komunikacyjnymi.
2. Grupa docelowa odpowiednio zbadana, a jej potrzeby zrozumiałe dla organizatora.
3. Mechanizm programu angażujący, interesujący, a jednocześnie możliwy do zrealizowania. Komunikacja całego programu i jego zasady jasne i przejrzyste.
4. Nagrody motywujące i dopasowane do oczekiwań uczestników.

Dlatego myśląc o skutecznym programie, który będzie prawdziwie angażował i lojalizował Twoich klientów, kontrahentów czy pracowników, warto powierzyć jego realizację doświadczonemu partnerowi. Firma Edenred – dzięki wieloletniej praktyce – proponuje Ci rozwiązania adekwatne do potrzeb i możliwości Twojej firmy, a jednocześnie doradzi i wesprze na każdym etapie prowadzenia programu. Dziękując się swoim know-how, zadba, aby mierniki efektywności były zadowalające, a Twój program maksymalnie skuteczny. 



Mariusz Cichy

dyrektor sprzedaży w kategorii lojalność w biznesie w Edenred Polska



Światowy lider w usługach przedpłaconych

Zwiększaj sprzedaż. Motywuj i nagradzaj siły sprzedaży.

Wybierz przedpłacone karty premiowe Edenred. Dają więcej możliwości niż nagrody rzeczowe, gotówka czy vouchery. Karta to elastyczna i różnorodna nagroda z efektem natychmiastowej gratyfikacji i satysfakcji.



Z Edenred zyskujesz:



wzrost sprzedaży



nowe kanały dystrybucji



zrealizowany budżet
często z nadwyżką



wzmocnienie
relacji B2B2C

Sprawdź nas: ☎ **22 209 82 90** 🌐 lojalnosc.edenred.pl

#SKUTECZNA SPRZEDAŻ #PROCES SPRZEDAŻY

JAK NIE PODDAWAĆ SIĘ KROKOM KLIENTA W TAŃCU SPRZEDAŻY?



AUTOR: Arkadiusz Chłudziński

Negocjacje, walka z obiekcjami klienta i obrona ceny to najczęściej przedostatni etap procesu sprzedaży. Wcześniej następują nawiązanie kontaktu, analiza potrzeb i prezentacja rozwiązania, po nich – finalizacja sprzedaży. Te pięć etapów nazwę krokami. Dlaczego by nie tanecznymi? Tak, niech to będą kroki taneczne, a proces sprzedaży niech stanie się tańcem sprzedaży. Nauczę Cię, jak dobrze poprowadzić w nim klienta.

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ dlaczego proces sprzedaży można porównać z tańcem,
- ✓ o co zadbać przed pierwszym etapem negocjacji i jak je zamknąć, jeszcze zanim się rozpocznie,
- ✓ jak pokazać klientowi, że zależy Ci na zbudowaniu z nim szczerzej i partnerskiej relacji,
- ✓ co zrobić, żeby wyróżnić się spośród innych sprzedawców,
- ✓ jak pracować z bólem klienta.

Negocjacje to najszybszy sposób zarabiania lub tracenia pieniędzy. Zapewne nieraz słyszałeś, że trzeba się do nich perfekcyjnie przygotować. Obrona ceny w procesie sprzedaży również wydaje Ci się bardzo istotna. „Ściąganie majtek” to częste zjawisko, bardzo niepożądane, choć namiętnie stosowane przez sprzedawców. Myślisz sobie: „Przecież targety same się nie robią. Mam na widelcu klienta, który kupi ode mnie usługę, gdy tylko obniżę cenę mojego rozwiązania. Przecież i tak jest ono drogie. Firma zarobi nieco mniej, ja dostanę mniejszą prowizję, ale będzie umowa”. A gdyby tak przyjąć nieco inną perspektywę?

Proces sprzedaży jako taniec klienta i sprzedawcy

Sprzedawców na rynku polskim jest wielu. Mówi się o liczbie 800 000. Jeśli przyjąć, że większość z nich tańczy na 5 i uprawia podobny proces sprzedaży, klient może się przyzwycząić

i w tańcu sprzedaży stworzyć własne kroki. Pytanie więc: kto ten taniec prowadzi? Sprzedający czy kupujący? I jak to się ma do negocjacji i obrony ceny? O tym za chwilę.

Jeżeli miałbyś sobie teraz wyobrazić swój proces sprzedaży, to zapewne wyglądałby on mniej więcej tak jak w przedstawionym przykładzie (**ramka obok**).

Dlaczego tak się dzieje? Doświadczenie w pracy z klientami nauczyło mnie wiele. Bardzo wiele. W sprzedaży poniosłem dużo porażek. Niekiedy spektakularnych. Nieraz już liczyłem prowizję, jaką otrzymam za podpisaną umowę, myśląc, że ten klient to pewniak. WIN oczywisty. Czekało mnie ogromne rozczarowanie, gdy klient nagle przestawał odbierać telefony i finalnie zamiast WIN był LOST. Nieraz chciałem zrezygnować z kariery sprzedawcy. Myślałem: „To nie ma sensu. Nie nadaję się do tego”, „Arek, nie dasz rady”. Aż pewnego razu postanowiłem nieco zaryzykować. Dokonałem pewnego odkrycia.

💡 Przykład sprzedażowego tańca klienta i sprzedawcy

1. Krok 1. Nawiązanie pierwszego kontaktu z klientem

Chcesz zainteresować klienta swoimi usługami:

– Dzień dobry, panie Krzysztofie, dzwonię do pana w związku z przekonaniem, graniczącym niemal z pewnością, że rozwiązania, które mam, są dla pana idealne. Skrojone pod pana potrzeby. Innowacyjne! Szyte na miarę.

– To ciekawe, proszę wysłać ofertę na e-mail. / Proszę zadzwonić za tydzień w piątek / po wakacjach / po świętach. / Po Nowym Roku będę miał więcej czasu.

Z perspektywy klienta słyszysz trochę takie „spadaj”, tylko powiedziane grzecznie i nie wprost.

2. Krok 2. Analiza potrzeb

Jakimś cudem łapiesz uwagę klienta (zadzwońisz do 100 osób czy wyślesz 100 e-maili do bazy nieznanymi osobami, z działu marketingu otrzymasz ciepłe leady) i umawiasz się spotkanie. Przychodzisz i włączasz tryb analizy potrzeb:

– Panie Krzysztofie, skoro już się spotkaliśmy, to chciałbym zadać panu kilka pytań. Na podstawie otrzymanych odpowiedzi będę w stanie przygotować ofertę.

– Niech pan pyta, panie Arku, skoro już się pan tu pofatygował.

Pytasz, klient odpowiada. Czasem nawet zadaje pytania. Myślisz, że jest zainteresowany i na koniec poprosi o ofertę. Jest dobrze!

3. Krok 3. Prezentacja oferty

Przygotowujesz ofertę:

– Panie Krzysztofie, na bazie tego, czego się dowiedziałem od pana, przygotowałem ofertę. Mam nadzieję, że spełni pana oczekiwania. Gdyby miał pan jakieś pytania, proszę śmiało pytać.

Klient dalej jest żywo zainteresowany. Pyta, analizuje. Prosi o aktualizację oferty. Przygotowałeś już trzeci wariant oferty na życzenie klienta, w dwóch językach. Próbujesz przeskoczyć do etapu finalizacji sprzedaży. Słyszysz od klienta:

– Panie Arku, no oferta idealna. Skrojona pod nas! Przerosła nawet moje oczekiwania. Teraz to wszystko zbiorę, skonsultuję z zarządem. No i odezwę się do pana.

– Kiedy?

– W przyszłym tygodniu.

– Świetnie! Będę czekał, panie Krzysztofie.

Albo nieco inna wersja rozmowy:

– No, panie Arku! Czy pan się z choinki urwał? Rozmawialiśmy o rozwiązaniach, nawet takich jak w ofercie, ale ta cena! No zabił mnie pan tą ceną. Jesteście drożsi od konkurencji, i to dużo! Ja muszę teraz te wszystkie oferty zestawić jakoś i porównać. Jak to zrobię, to wrócę do pana.

– Kiedy?

– W przyszłym tygodniu.

– Kiedy mam dzwonić?

– W piątek.

– Będę dzwonił!

– Niech pan dzwoni!

Zgodnie z poleceniem klienta czekasz na jego telefon cały tydzień w nadziei na to, że sam zestawi oferty. Może jeszcze ponegocjuje cenę. Przypominasz się i nagle, z nie wiadomo jakich powodów, kontakt gaśnie. O ile w pierwszych krokach klient wyrażał zainteresowanie, pytał, prosił o trzy warianty oferty w dwóch językach, o tyle w dalszym kroku klienta nie ma. Ma urlop. Nie odbiera telefonów. Zapadł się pod ziemię. Ty jesteś sfrustrowany. Kolejny klient, za którym chodziłeś tyle czasu, i kolejny, który uciekł Ci na ostatniej prostej.

Zawsze zastanawiałem się, dlaczego akurat ten klient nie chciał podpisywać ze mną umowy. Przecież wzorowo prowadziłem proces sprzedaży. Tak dobrze tańczyłem. Robiłem dokładnie to, czego oczekiwał ode mnie klient. Robiłem follow-up'y z piekielną precyzją. Ale coś nie grało. Czegoś brakowało. Dziś wiem, że brakowało dwóch kluczowych elementów. Na tyle znaczących, że wydaje się, że bez nich negocjacje i obrona ceny nie mają sensu. Te elementy to relacja i strategia pracy z bólem klienta.

Dobre relacje kluczem do sukcesu w sprzedaży

Bardzo dużo mówi się o tym, że w sprzedaży trzeba budować odpowiednie relacje. Nie trzeba pracować w sprzedaży długo, żeby mieć to z tyłu głowy. Nie trzeba też przechodzić wielu szkoleń sprzedażowych, żeby to wiedzieć. Czym dla mnie jest ta dobra relacja? Dobra relacja opiera się na dwóch zasadach: „Bądź wprost” i „Dawaj pełne prawo do «nie»”.

Ludziom w Polsce bardzo trudno rozmawia się szczerze, otwarcie i wprost. Nie inaczej jest w relacji sprzedawca–klient. Często komunikat jawny bardzo mocno różni się od komunikatu ukrytego. Co innego klient mówi, co innego myśli. Sprzedawca również. Dlatego często po rozmowach pojawia się poczucie, że nic z tego nie będzie. Niby było miło, ale coś nie zagrało.

PRZYKŁAD

- W praktyce sprzedawca słyszy, że klient jest wstępnie zainteresowany, mimo że nie jest. Prosi, by dzwonić za tydzień, bo teraz nie jest dobry czas. Kiedy sprzedawca dzwoni za tydzień, klient chce z nim rozmawiać. Sprzedawca myśli, że skoro klient chce się spotkać, to jest dobrze. Skoro chce ofertę i mówi, że za drogą, to znaczy, że mu zależy.

Jest nawet szkoła, która mówi, że aby móc finalizować sprzedaż, trzeba najpierw wydobyć obiekcje klienta (sic!). Otóż często mu nie zależy w ogóle. Klient spotka się z Tobą, ponieważ jesteś tak miły, że nie ma jak Ci odmówić. Czasem zrobi to z premedytacją, bo chce wyciągnąć Twoją ofertę, by móc renegecować warunki u obecnego dostawcy. Porozmawia, zada pytania, pozyska →

od Ciebie informacje, a następnie wdroży Twoje rozwiązanie, wykorzystując własne zasoby, albo zleci to zaprzyjaźnionej firmie. Na koniec powie: „Drogo”. „Drogo” będzie etapem „ucieczki”. Klient często od początku wie, że z rozmów nic nie będzie. Sprzedawca w dobrej wierze idzie na spotkanie, wysła ofertę, negocjuje cenę. Ale walczy w przegranej z góry bitwie. W takim wypadku szkolenie z negocjacji czy obrony ceny wydaje się walką ze skutkami gry klienta, nie z jej przyczynami.

Antidotum na grę klienta

1. Bądź wprost

Pierwsze rozwiązanie, które pozwoli wyrwać klienta ze standardowych kroków tańca sprzedaży, w którym prowadzi, to „bycie wprost”.

PRZYKŁAD

Jeżeli podczas pierwszej rozmowy telefonicznej usłyszysz:

↳ Jestem wstępnie zainteresowany pana ofertą (proszę wysłać ofertę na e-mail)...

nie śpiesz się z pytaniem o adres e-mailowy. Zapytaj:

↳ Panie Krzysztofie, proszę mnie źle nie odebrać, ale zwykle, kiedy na tak wczesnym etapie rozmowy słyszę od klienta: „Proszę wysłać ofertę na e-mail”, zwykle oznacza to, że nie przekonałem go do siebie lub do rozwiązania. Jestem ciekawy, jak to jest w naszym przypadku.

Wyrwij klienta ze standardowego działania, które często prowadzi donikąd. Obchód mechanizm obronny klienta. Pokaż, że zależy Ci na szczerej i partnerskiej relacji z nim i nie chcesz, by była oparta na niedopowiedzeniach i blichtrze. Jeżeli tego nie zaakcentujesz i poddasz się grze klienta, będzie Cię to prowadzić do frustracji. Twórz w kontaktach z klientem atmosferę wprost. Ty bądź wprost, ale oczekuj od klienta, by w kontakcie z Tobą on również był wprost.

2. Dawaj „prawo do nie”

Zastanów się, ile razy jako pierwsze zdanie od klienta słyszałeś: „W czym jesteście lepsi od konkurencji?” albo „Spotkałem się z panem, ale w zasadzie już mamy dostawcę i zastanawiam się, co możecie lepszego zaoferować?” Co

wtedy odpowiadasz? Mówisz, że Twoja firma jest liderem na rynku, macie 5000 oddziałów na świecie, najlepszy stosunek ceny do jakości albo różnego rodzaju gwarancje? Jeżeli tak odpowiadasz, to wpisujesz się w obowiązujący trend sprzedawców ofensywnych, których na rynku jest bardzo wielu. Sprzedawców, którzy nie różnią się od siebie dosłownie niczym. No, może poza logo firmy, w której pracują.

Kiedy słyszysz takie stwierdzenia, powinieneś wybić klienta ze standardowego trybu relacji sprzedawca–klient. Relacji, w której to klient rozdaje karty. Relacji, która nie jest partnerska. Relacji, w której to klient testuje Ciebie takimi właśnie pytaniami.

PRZYKŁAD

Kiedy słyszę od klienta stwierdzenia typu:

↳ W czym pana oferta jest lepsza od konkurencji?

zwykle odpowiadam:

↳ Panie Krzysztofie, może pana zaskoczę, ale na tym etapie nie wiem, czy w czymkolwiek jestem lepszy od mojej konkurencji. Może być tak, że rozwiązanie, które pan ma obecnie, okaże się najlepsze i zmiana dostawcy będzie bez sensu. Co prawda wielu klientów z pana branży korzysta z moich rozwiązań, ale to, czy tak będzie w naszym przypadku, trudno mi stwierdzić. Pytanie tylko, czy możemy porozmawiać przez godzinę, a na koniec to pan podejmie decyzję, czy to, o czym mówię, ma sens i zrobimy następny krok, czy może jest to totalnie bez sensu i potraktujemy spotkanie jako zapoznawcze, i będziemy mieli się w pamięci na przyszłość. Czy możemy się tak umówić?

Zauważyłeś, co się dzieje? Nie mówię dosłownie nic rodem z ulotki marketingowej. Nie mówię nic o mojej ofercie, o jakości moich usług. Mało tego, mam wrażenie, że taką odpowiedzią zupełnie wybijam klienta ze standardowego trybu działań. Nie poddaję się jego zagranom. Bardzo mocno wierzę w to, że im mniej naciskam i im mniejszy wywieram wpływ na klienta – tym bardziej on się otwiera i jest skory do rozmów. Tym samym mocno łamię schemat. Wyróżniam się spośród innych sprzedawców.

3. Pracuj z bólem klienta

Jeśli chcesz zwiększyć szansę na skuteczną sprzedaż, postaraj się pracować z bólem klienta.

Czym jest ból? Jest pewnego rodzaju dyskomfortem związanym z sytuacją, w której klient w ogóle nie ma danego rozwiązania i ponosi odpowiednie konsekwencje tego stanu rzeczy, bądź z sytuacją, w której już ma pewne rozwiązanie, ale nie spełnia ono jego oczekiwań.

Rolą sprzedawcy jest odkryć ból (lub kilka bóli), na który będzie miał lekarstwo. Pytania w rozmowie (nakierowane na odkrycie bólu) powinny być zadawane z chirurgiczną precyzją. W rozmowie z klientem nie ma miejsca na improwizację. Tam, gdzie się można przygotować, powinno się, a nawet trzeba to robić.

Czym jest praca z bólem? Jako pracy z bólem nie mam na myśli „dystrybucji oczekiwań” – to znaczy sytuacji, w której wyłącznie parafrazuję oczekiwania klienta oraz daję rozwiązanie.

PRZYKŁAD

Nie mówię:

☞ OK, rozumiem, panie Krzysztofie, że chce pan zielone, długie, ma być w kształcie walca i mieć dwa metry. To będzie kosztować 5000 zł.

Tak nie wygląda praca z bólem. Praca z bólem polega na zidentyfikowaniu problemu, zbadaniu jego istoty, przyczyny oraz konsekwencji. Dlatego warto dążyć.

☞ Dlaczego zielone, a nie niebieskie? Dlaczego w ogóle pan tego potrzebuje? Z jakiego powodu ma być długie? Dlaczego pana oczekiwania są właśnie takie? Jakie konsekwencje będzie pan ponosił, jeśli nie dokona zmiany?

Moją rolą jest szukanie dziury w całym oraz budowanie motywacji do zakupu tam, gdzie mam rozwiązanie. Odkrywając bóle klienta, jestem w stanie osiągnąć dużą przewagę nad konkurentami. Nie bez powodu mówię się, że **ból jest jedynym antidotum na marżę.**

Jeżeli na dalszym etapie będę w stanie pokazać klientowi 4-5 potencjalnych problemów i konsekwencje wynikające z ich występowania, znacznie łatwiej będzie mi negocjować cenę i bronić jej. Mało tego, pokażę klientowi, że jeżeli nic z daną sytuacją nie zrobi, będzie go to kosztować 1 mln zł rocznie. Dodatkowo sytuacja wpłynie negatywnie na motywację zespołu. Zadam wówczas takie pytanie:

– Drogi kliencie, czy jeżeli okazałoby się, że jest rozwiązanie Twoich problemów, które, jak wstępnie wyliczyliśmy, kosztują Ciebie 1 mln zł rocznie, to czy byłbyś gotowy na podjęcie działań, żeby te problemy rozwiązać? Pytam, bo zdarzają się sytuacje, w których klienci mają zdefiniowane problemy, ale nie są one na tyle palące, żeby coś z nimi robić. Jestem ciekawy, jak to jest w naszym przypadku.

Jeśli przed negocjacjami podasz wagę problemów, a następnie dobrze je wycenisz, w znaczący sposób ułatwisz sobie dalsze etapy procesu sprzedaży. Nie musisz wówczas mocno walczyć o cenę, bo będziesz bronić się wartością Twojego rozwiązania i tym, że znalazłeś antidotum na problemy klienta. Nie będziesz musiał mocno negocjować, bo klient będzie wiedział, że waga i koszt rozwiązania są znacznie niższe niż koszt, jaki klient ponosi, tkwiąc w danej sytuacji i borykając się dalej z określonymi problemami.

Na etapie budowania partnerskich, szczerych i wprost relacji z klientem przytoczone wskazówki działają – to piekielnie skutecznie. Dzięki dawananiu pełnego prawa do „nie”, nienaciskaniu i pracy z bólem klienta często słyszę: „Proszę przesłać umowę, wchodzimy w to”. Bez negocjacji. Bez obrony ceny. Wystarczy (tylko i aż) budować partnerskie relacje przez bycie wprost i dawanie prawa do „nie”. Wystarczy pracować z bólem klienta. Jedną z zasad Sandlera mówi, że „najlepsza prezentacja sprzedażowa to ta, której prospekt nigdy nie zobaczy”. I takich prezentacji, i tym samym negocjacji (lub ich braku), serdecznie Ci życzę. Pamiętaj, że w sprzedaży, tak jak i w tańcu, ważne jest wyczucie i zrozumienie partnera, dzięki czemu w tańcu sprzedaży to Ty będziesz prowadził, a nie Twój klient. ■

WARTO DOCZYTAĆ:

- ☞ D. Mattson, „Zasady Sandlera. 49 ponadczasowych zasad sprzedaży”, Warszawa 2016.
- ☞ W. Haman, J. Gut, „Handlowanie to gra”, Gliwice 2004.
- ☞ N. Rackham, „Sprzedaż metodą SPIN”, Warszawa 2011.
- ☞ D.H. Sandler, „Nie nauczysz dziecka jazdy na rowerze podczas prelekcji”, Warszawa 2014.



AUTOR:



Arkadiusz Chłudziński

.....
konsultant, trener w Sandler Training Polska; wyznawca metody Sandlera, ma ponad 10-letnie doświadczenie w prowadzeniu działań sprzedażowych i zarządzaniu nimi, pracował w takich firmach, jak Orange Polska, Deloitte oraz PwC; łączy wiedzę praktyczną, zdobytą na polu sprzedaży, z wiedzą naukową; w sprzedaży kieruje się zasadą: „Wyróżnij się albo zgiń”; „naczelnym pogromcą” bezrefleksyjnego podejścia do prowadzonych działań sprzedażowych; sprzedawca nawrócony na marketing

NAPISZ DO AUTORA:

arkadiusz.chludzinski@sandler.com



Skuteczna strategia negocjacji. Dobrze rozegraj mecz

s. 16

Szymon Lach



Zabawa w kotka i myszkę, czyli w co grają klienci i handlowcy? 30 taktyk negocjacji handlowych

s. 20

Paweł Muzyczyszyn



8 żelaznych zasad negocjacji – kompendium dla handlowców

s. 28

Adam Szaran



17 wskazówek, które uratują Twoje spotkania negocjacyjne

s. 34

Rafał Mróz



10 największych grzechów negocjatora

s. 38

Wojciech Woźniczka



Negocjacje z klientem. Skuteczne techniki obrony ceny

s. 42

Maciej Sasin



Gdy klient mówi, że ma już dobrego dostawcę

s. 46

Roman Kawczyn



Jak prowadzić rozmowę sprzedażową, aby pozyskać klienta konkurencji?

s. 50

Iza Krejca-Pawski



Konflikt i impas podczas negocjacji – jak rozwiązywać trudne sytuacje

s. 54

Marek Waśkiewicz



Asertywność win-win. Sztuka odmawiania w sprzedaży

s. 60

Mariusz Siechowicz



Jak prowadzić negocjacje w środowisku międzynarodowym?

s. 68

Marcin S. Rogowski



Jak przygotować się do negocjacji z dłużnikiem?

s. 71

Radek Zagrodnik, Bartosz Majewski



Coaching w negocjacjach – spraw, by Twój zespół był przygotowany na zagrywki klientów

s. 74

Seweryn Szmurło



Efektywność negocjacji z perspektywy NLP

s. 78

Monika Mucha



Wykonaj gest w stronę klienta. Komunikacja niewerbalna w negocjacjach

s. 82

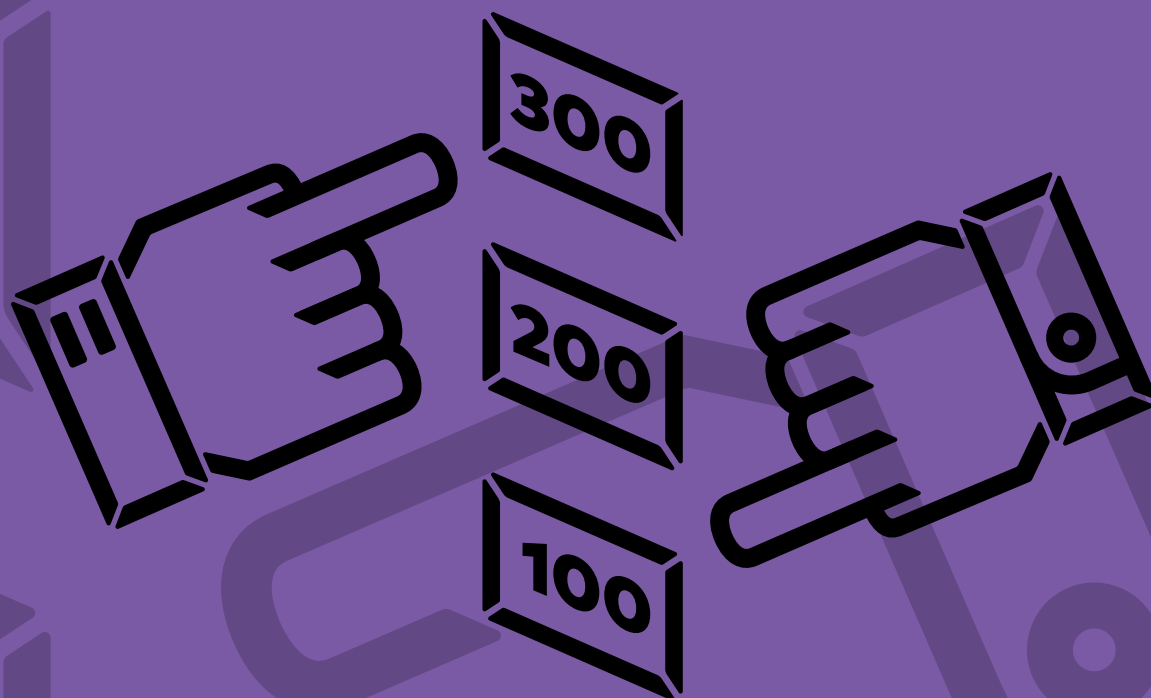
Dominika Maciejak



Negocjacje. Czy przypadkiem nie przegapiłeś momentu, w którym zawarłeś umowę?

s. 86

Agnieszka Grzesiek-Kasperczyk



Temat numeru:

SKUTECZNE TECHNIKI NEGOCJACJI I OBRONY CENY

Partner wydania:

pracuj.pl

#TEMAT NUMERU #SKUTECZNE TECHNIKI NEGOCJACJI I OBRONY CENY

SKUTECZNA STRATEGIA NEGOCJACJI. DOBRZE ROZEGRAJ MECZ

 **AUTOR:** Szymon Lach

Podobno Albert Einstein miał kiedyś powiedzieć: „Jeśli nie wiesz, dokąd zmierzasz, nigdy tam nie dojdiesz”. Jak w życiu, tak i w pracy czy biznesie – jeśli nie wiesz, jaki chcesz osiągnąć cel, nigdy go nie osiągniesz. Dlatego potrzebna Ci strategia. Także w negocjacjach.

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ na jakie pytania musisz sobie obowiązkowo odpowiedzieć, aby dobrze przygotować się do negocjacji,
- ✓ jakie są etapy prowadzenia negocjacji,
- ✓ co oznaczają skróty BATNA, WATNA i ZOPA,
- ✓ ile osób powinno uczestniczyć w negocjacjach.

Jest 87. minuta meczu. Na boisku Twoja ulubiona drużyna przegrywa 0:1 z rywalem, którego nie znosisz. 3 minuty do końca. W Twojej głowie myśl: „Motyla noga! Przegrali!”. Mija kilka sekund. Jedno podanie, drugie, wrzutka piłki na środek pola karnego, napastnik skacze do uderzenia głową...! Faul i rzut karny! Chwilę później ten sam zawodnik podchodzi do piłki, strzela i jest 1:1. Jest 89. minuta meczu. Pojawia się komunikat na tablicy. Sędzia techniczny doliczył 3 minuty do regulaminowego czasu gry. Mecz kończy się wynikiem 2:1 dla Twojej drużyny. Ale to za mało zarówno dla jednej, jak i dla drugiej drużyny, by awansować do kolejnego etapu rozgrywek. Potrzebne było zwycięstwo przewagą 2 goli. Do następnej rundy przejdą drużyny, które rozegrały inny mecz między sobą.

W tym krótkim opisie właśnie przeszedłeś przez 3 różne scenariusze negocjacji, które mogą pojawić się za każdym razem, kiedy siadasz do stołu negocjacyjnego.

1. **Win-lose (wygrana – przegrana).** To oczywiście strategia z 87. minuty, kiedy to jedna strona wygrywa, a druga przegrywa, i z finału meczu, kiedy zwycięża Twoja ulubiona drużyna
2. **Win-win (wygrana – wygrana).** W przypadku meczu to poniekąd remis. Jak mówi

powiedzenie: kompromis ma to do siebie, że nikt nie jest zadowolony. W tym wypadku jest podobnie. Coś osiągnęły jedna i druga strona. Obie odniosły korzyści. Lecz żadna nie na tyle, by powiedzieć, że wygrała od początku do końca

3. **Lose – lose (przegrana – przegrana).** Sytuacja końcowa. Tak naprawdę obie drużyny przegrały, ponieważ żadna nie awansowała dalej. Włożony wysiłek, włożone mnóstwo pracy po jednej i po drugiej stronie i finalnie brak efektu dla którejś ze stron.

Zastanów się, ile w meczu piłki nożnej lub jakimkolwiek innym sporcie jest przypadku. Wielu sportowców odpowie Ci, że w ich życiu i karierze nie ma miejsca na przypadek, a każdy ruch i podanie są skrupulatnie zaplanowane i wielokrotnie ćwiczone. Strategia! Słowo klucz. Wytrych do każdego zamka. Jego uzupełnieniem jest słowo „przygotowanie”. Tak jak sportowcy godzinami trenują, by osiągnąć sukces w 3 minuty, tak Ty powinieneś przygotować się do negocjacji, jeśli chcesz osiągnąć w nich sukces.

Analiza otoczenia

Jednym z etapów przygotowania każdego sportowca jest analiza rywali i analiza środowiska,



w którym przyjdzie im się mierzyć z innymi. A co Ty wiesz o drugiej stronie, o Twoim kliencie, gdy siadasz z nim do negocjacji? Przydatną listę pytań znajdziesz w ramce na następnej stronie. Pierwsze 19 pytań to absolutne minimum, na które trzeba sobie odpowiedzieć, zanim w ogóle udasz się do klienta. Bez tego ani rusz.

W negocjacjach jak w meczu – zawsze są dwie strony. Ty i Twój klient. Lista 28 pytań pomoże Ci za każdym razem na nowo zidentyfikować kierunek, który warto obrać przy negocjacjach, by móc doprowadzić do sytuacji win-win. O ile w sporcie najlepszym wynikiem jest wygrana-przegrana (gdy to Twoja ulubiona drużyna jest tą wygraną), o tyle w biznesie dużo lepszym rozwiązaniem jest sytuacja wygrany-wygrany:

- ▶ zadowolenie obu stron to szansa na dalszą współpracę i kolejne kontrakty, zlecenia;
- ▶ zadowolenie tylko jednej strony to często chęć unikania ponownej współpracy przez tę drugą;
- ▶ brak zadowolenia po obu stronach oznacza brak współpracy.

Wyznaczenie celu

Jak zauważyłeś, wszystkie pytania, które pojawiły się wcześniej, mają 2 proste cele. Zmierzają do tego, by zidentyfikować:

1. czego Ty chcesz,
2. czego może chcieć Twój klient.

Punkt pierwszy to Twój cel. Twoje: „wiem, dokąd zmierzam”. Jeśli to wiesz – masz szansę tam dojść. Z moich licznych obserwacji wynika, że dość często handlowcy nie do końca wiedzą, co chcą u danego klienta załatwić, z czym chcą od

niego wyjść. Albo od razu chcą sprzedać, sprzedać, sprzedać! A to żaden cel.

Trening, czyli przygotowanie do negocjacji krok po kroku

Pierwszym krokiem do udanych negocjacji jest określenie tego, z czym ja chcę od tego klienta wyjść. Konkretnie, precyzyjnie. W ramach tego warto, żebyś określił:

- ▶ Swoją BATN-ę – czyli najlepszą wersję porozumienia, do jakiego dojdzie między Tobą a klientem. Zastanów się, z czym chcesz wyjść i z jakiego konkretnego rezultatu będziesz najbardziej zadowolony.
- ▶ Swoją WATN-ę – czyli najgorszy wariant porozumienia. Pomyśl, co zrobisz w sytuacji, gdy klient powie Ci na coś „nie”. Jakie jest minimum, które chcesz dzisiaj osiągnąć u tego klienta? Może nie trzeba mu od razu sprzedawać. Może tym minimum niech będzie np. przekonanie go do tego, że warto w ogóle zastanowić się nad tego typu rozwiązaniami, tzw. zasianie ziarna w głowie klienta.

Drugim krokiem w udanych negocjacjach jest określenie prawdopodobnej BATN-y i WATN-y Twojego klienta. Zastanów się, jeśli masz taką możliwość, jaka może być dla niego najlepsza i najgorsza wersja Waszego porozumienia. Jeśli tego nie wiesz, przyjmij, że jednym z Twoich celów w czasie rozmowy jest właśnie uzyskanie informacji, które pozwolą Ci określić te 2 kwestie po stronie Twojego klienta.

Mając swoją BATN-ę i BATN-ę Twojego klienta, jesteś w stanie wyznaczyć coś, co →

RAMKA

**Lista kontrolna pytań przed podjęciem negocjacji**

1. Jakie są mocne strony Twojego klienta i przewagi nad Tobą w tych negocjacjach?
.....
2. Jakie są Twoje mocne strony i przewagi nad Twoim klientem?
.....
3. Jakie są jego oczekiwania wobec Ciebie?
.....
4. Jakie są Twoje oczekiwania wobec niego?
.....
5. Jakie są jego punkty styku w negocjacjach (rzeczy, na których mu zależy, a które Ty masz)?
.....
6. Jakie są jego prawdopodobne cele negocjacyjne?
.....
7. Jaką prawdopodobną STRATEGIĘ przyjmie w czasie rozmów z Tobą?
.....
8. Jakie są potrzeby, oczekiwania, interesy, które sprawiają, że Twój klient zasiada z Tobą do jednego stołu i przystępuje do rozmów?
.....
9. Jakie są jego możliwości decyzyjne?
.....
10. Z czego on może być gotowy / chcieć zrezygnować, żeby osiągnąć porozumienie?
.....
11. Z czego Ty jesteś gotowy / chcesz zrezygnować, żeby osiągnąć porozumienie?
.....
12. Jakich argumentów może użyć?
.....
13. Jakich argumentów Ty użyjesz?
.....
14. Czego on na pewno nie odpuści i co będzie chciał to osiągnąć?
.....
15. Czego Ty na pewno nie odpuścisz i co chcesz osiągnąć?
.....
16. Jaka może być jego prawdopodobnie najlepsza wersja Waszego porozumienia?
.....
17. Jaka jest Twoja najlepsza wersja porozumienia?
.....
18. Jaka jest jego najgorsza wersja porozumienia, na którą prawdopodobnie się zgodzi?
.....
19. Jaka jest Twoja najgorsza wersja porozumienia, na którą jesteś w stanie się zgodzić (poniżej jakich warunków brzegowych nie zejdziesz)?
.....
20. Kto będzie na spotkaniu? Ile będzie osób po stronie klienta?
.....
21. Ile osób z Twojej strony powinno być w zespole negocjacyjnym?
.....
22. Jaka jest moc decyzyjna tej osoby / tych osób?
.....
23. Jak wygląda proces decyzyjny klienta?
.....
24. Od czego zaczniesz negocjacje? Jakie będą Twoje kolejne kroki?
.....
25. Jakich argumentów może użyć Twój klient do obrony swoich racji?
.....
26. Jakich argumentów Ty użyjesz?
.....
27. Jakich taktyk negocjacji może użyć Twój klient?
.....
28. Jakich technik w odpowiedzi Ty użyjesz?
.....

nazywa się ZOPA (ang. zone of possible agreement) – przestrzeń porozumienia (ilustracja).

BATNA, WATNA, ZOPA to elementy Twojej strategii negocjacji. Gdy masz ustalone te elementy, pozostaje Ci jedno: zaplanować, określić sposób realizacji tych celów.

Dobry kapitan i drużyna

Gdy wiesz, dokąd chcesz dojść, pora przyrzeć się drodze, jaka może Cię czekać. W tym momencie wróć do pytań, które pojawiły się na początku tego artykułu. Listę pytań dotyczących tego, jakich argumentów może użyć Twój klient i jakich argumentów Ty użyjesz, warto rozszerzyć o dodatkowe kwestie (pytania 20-28 w ramce obok).

Zastanawiasz się, ile osób powinno uczestniczyć w negocjacjach? Jeśli wiesz, że na spotkaniu klient będzie sam – jedź również sam. Jeśli jednak wiesz, że na spotkaniu mogą być 3-4 osoby po stronie klienta, zabierz koniecznie chociaż 1 dodatkową osobę, a najlepiej 2. Nawet jeśli ich rolę ma być wyłącznie siedzenie i milczenie.

WSKAZÓWKA

↳ Zawsze staraj się, by „siły” po obu stronach były wyrównane. To ważne, ponieważ większa liczba osób po drugiej stronie może wytworzyć w Tobie większą presję i tym samym zwiększyć Twoją uległość w negocjacjach. A na tym może zależeć drugiej stronie.

Powyższe aspekty warto przeanalizować przed rozpoczęciem negocjacji. Lista 28 pytań pozwoli Ci określić i zaplanować najważniejsze kroki i etapy negocjacji oraz opracować sobie strategię postępowania w konkretnych argumentów, których

Plan negocjacji krok po kroku

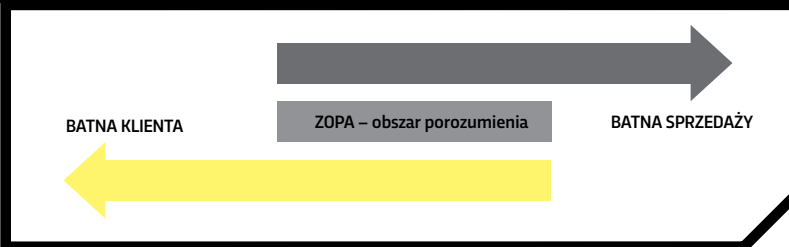
1. Dobrze przygotuj się do pierwszej rozmowy z klientem.
2. Konkretnie, precyzyjnie określ to, co chcesz uzyskać.
3. Wyznacz swoją BATN-ę i WATN-ę.
4. Określ prawdopodobną BATN-ę i WATN-ę Twojego klienta.
5. Wyznacz ZOP-ę, czyli przestrzeń porozumienia.



Fot.: fotolia.com © bizoo_n #142575460

ILUSTRACJA

ZOPA – przestrzeń porozumienia w negocjacjach z klientem



się spodziewasz. Warto poświęcić czas i dokonać tej analizy. W końcu łatwiej jest udawać zaskoczonego, gdy ma się przygotowane rozwiązanie, aniżeli otrzymać „strzał”, który faktycznie wybije Cię z rytmu i będzie dla Ciebie czymś całkowicie niespodziewanym. Od jakości Twojego przygotowania zależy jakość rezultatu negocjacji.

WSKAZÓWKA

↳ Dobre przygotowanie do pierwszej rozmowy z klientem, również pod kątem negocjacji, może sprawić, że zdobędziesz od klienta tak wiele informacji, że będziesz w stanie od razu dostarczyć mu rozwiązanie, które będzie mieściło się w sferze Waszej ZOP-y. Dzięki temu sam etap negocjacji będzie symboliczny i naprawdę przyjemny.

Jedną z moich sprzedażowych dewiz mówię: „Jeśli sprzedaż jest dobrze robiona od samego początku, to negocjacje albo są symboliczne, albo zbędne”. Powodzenia. ■

AUTOR:



Szymon Lach

właściciel firmy GOLDEN SPEECH, dyrektor sprzedaży w Jobsquare sp. z o.o., trener sprzedaży i sprzedawca z kilkunastoletnim doświadczeniem popartym licznymi sukcesami, wykładowca na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu

NAPISZ DO AUTORA:

szymon.lach@goldenspeech.pl
szymon.lach@jobsquare.pl

#TEMAT NUMERU #SKUTECZNE TECHNIKI NEGOCJACJI I OBRONY CENY

ZABAWA W KOTKA I MYSZKĘ, CZYLI W CO GRAJĄ KLIENCI I HANDLOWCY. 30 TAKTYK NEGOCJACJI HANDLOWYCH



AUTOR: Paweł Muzyczyszyn

Codzienna praca handlowca to nie tylko przejechane kilometry, godziny spędzone na rozmowach, poznawanie potrzeb klientów oraz prezentowanie produktów i usług, lecz także bardzo często negocjowanie warunków współpracy. A gdy są one już raz ustalone, nie oznacza to, że tak będzie zawsze, bo kolejna wizyta może stanowić powrót do omawiania warunków.



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ na czym polega najczęściej stosowany w negocjacjach styl zasadniczy,
- ✓ jakie są najbardziej rozpowszechnione style negocjacji,
- ✓ jakie zasady warto przyjąć podczas rozmów negocjacyjnych,
- ✓ na czym polega taktyka tzw. niskiej piłki, taktyka plastrów salami i negocjowania „na ratlerka” oraz 27 innych taktyk stosowanych podczas negocjacji handlowych i jak się przed nimi skutecznie bronić.

Wco zatem grają klienci? A jeśli oni używają różnych taktyk negocjacji, to czy przypadkiem nie robią tego również handlowcy? Bo handel to tak naprawdę ciągłe negocjowanie.

Trzy style negocjacji handlowych

W negocjacjach handlowych bardzo duże znaczenie mają cele, które strony chcą osiągnąć. Sposób, w jaki te negocjacje będą przebiegały, determinuje wiele czynników, między innymi osobowość osób biorących udział w rozmowach czy stopień ich znajomości. Najbardziej rozpowszechniony podział stylów negocjacyjnych zaproponowali Roger Fisher, William Ury i Bruce Patton w swojej książce „Dochodząc do tak”. Zakłada on trzy style negocjacyjne: miękki, twardy oraz rzeczowy (ramka 1). Najczęściej stosowany jest **styl zasadniczy (rzeczowy)**, łączący style miękki i twardy. Z założenia zakłada on

rozwiązanie wspólnego problemu stron (idea: wygrana-wygrana). Jego skuteczność opiera się na czterech podstawowych zasadach.

Cztery zasady skutecznego negocjowania w sprzedaży

Zasada 1. Oddziel ludzi od problemu

Twój stosunek do ludzi, z którymi negocjujesz, nie powinien się przekładać na Twój stosunek do kwestii omawianych z kontrahentem. Bardzo silnie działa tu reguła sympatii (lubienia) opisana przez Roberta Cialdiniego w książce „Wywieranie wpływu na ludzi”. W momencie gdy Twoja sympatia do kontrahenta rośnie, natychmiast wzrasta również ryzyko większego ustępowania i aprobowania oferowanych przez drugą stronę warunków. Dzieje się również odwrotnie: gdy kontrahent nie przypadnie Ci do gustu, zwykle jego oferta jest traktowana mniej atrakcyjnie.

WSKAZÓWKA



- ↳ Tendencja do ujednoczenia własnych ocen (ogniskowanie zero-jedynkowe, czyli albo coś jest dobre, albo złe) jest zjawiskiem naturalnym, jednak wymaga dużej dozy kontroli. Skutecznym narzędziem wspierającym w tym obszarze może być umiejętność analizowania pozytywnych i negatywnych aspektów w stosunku do osób, wydarzeń, stanowisk. Jednak najważniejszym elementem jest analiza SWOT własnej oferty, oparta na zdefiniowaniu silnych i słabych stron, a także analiza Ciebie samego jako negocjatora-kupca lub negocjatora-handlowca.

Kontrola własnych bardzo subiektywnych spostrzeżeń oraz ocen jest kluczem do sukcesu w uzyskaniu korzystnego efektu negocjacji handlowych.

Zasada 2. Koncentruj się na założonych celach negocjacyjnych, a nie na zajmowanych stanowiskach

W praktyce handlowej oznacza to, że zarówno kontrahenci, jak i handlowcy tak bardzo koncentrują się na bieżących ustaleniach, że zapominają, co jest tym konkretnym celem. Oczywiście przecież jest, że jedna strona chce sprzedać, a druga kupić. Tzw. okopanie się na stanowiskach (określane często jako wojna pozycyjna) nie służy wspólnemu osiągnięciu zakładanego celu. Ważne jest, aby koncentrować się na przyszłych korzyściach, a nie bieżących czy przeszłych stratach.

Zasada 3. Szukanie możliwości porozumienia na każdym etapie negocjacji handlowych

Gdy zaczyna się negocjacje handlowe, zwykle podchodzi się do nich z jakimś założonym scenariuszem. W momencie kiedy pojawia się faza rozbieżności, może pojawić się przekonanie o niemożności wypracowania wspólnego stanowiska. Dlatego tak istotna jest otwartość na poszukiwanie innych rozwiązań. Negocjowanie to poszukiwanie. Tu sprawdzają się elementy tzw. stylu miękkiego negocjowania, czyli duża doza otwartości, zaufania, partnerstwa. Pierwotne rozwiązanie zwykle nie jest tym ostatecznym.

Zasada 4. Kieruj się obiektywnymi kryteriami podczas finalnego ustalania warunków negocjacji

Aby negocjacje handlowe były skuteczne, trzeba wiedzieć, co się chce osiągnąć. Stąd tak ważne są zdefiniowane obiektywne kryteria oceny końcowej negocjacji. Jest to powiązane z wyznaczonymi celami, ale istotne jest zdefiniowanie mierników ich realizacji, czyli tego, co konkretnie oznacza osiągnięty cel, np. określony precyzyjnie próg cenowy, ilość towaru, marża.

Wygrana-wygrana

Bez względu na to, jaki styl negocjacji przyjmiesz, istotne w sprzedaży, szczególnie →

RAMKA 1



Trzy style negocjacji handlowych

- ▶ **Styl miękki** (kooperacyjny) jest charakterystyczny dla stron, które znają się stosunkowo dobrze, darzą się wzajemnym zaufaniem oraz wcześniej realizowały ze sobą transakcje. Z racji dużej dozy zaufania strony otwarcie ze sobą rozmawiają na tematy trudne negocjacyjnie, są gotowe na wzajemne ustępstwa, są wobec siebie wyrozumiałe. Cel negocjacji postrzegają jako satysfakcję obu stron przy wypracowywaniu wspólnego stanowiska. Bywa, że strony otwarcie ujawniają stan własnych interesów, a nawet gotowe są do czasowych strat wynikających z realizowania ustaleń negocjacyjnych.
- ▶ **Styl twardy** jest całkowitym przeciwieństwem stylu kooperacyjnego. Zwykle pojawia się w momentach negocjacji, kiedy jedna ze stron ma bardzo silną pozycję negocjacyjną lub narzuca twarde traktowanie interesów. W takiej sytuacji jeśli jedna ze stron będzie starała się negocjować stylem kooperacyjnym, jest skazana na natychmiastową porażkę. Styl negocjacji twardych charakteryzuje się stawianiem wymagań oraz oczekiwań w sposób zdecydowany, bez woli ustępstw. Intencje strony narzucającej rozwiązania nie są do końca znane drugiej stronie. Nie są również brane pod uwagę stanowisko drugiej strony oraz jej oczekiwania. Podczas samych negocjacji może pojawić się też wywieranie presji oraz wpływu (manipulacje). Twardy styl negocjacji niesie jednak za sobą duże ryzyko. Może doprowadzić do jednorazowego sukcesu. A skuteczna sprzedaż zwykle charakteryzuje się powtarzalnością. Dodatkowo podczas tego typu negocjacji łatwo jest przekroczyć granice etyki, kultury osobistej oraz korporacyjnej.
- ▶ **Styl zasadniczy** (rzeczowy) jest tym najczęściej stosowanym w negocjacjach handlowych. Łączy style negocjacji miękkie i twarde. Z założenia zakłada on rozwiązanie wspólnego problemu stron (idea: wygrana-wygrana). Jego skuteczność opiera się na czterech podstawowych założeniach/zasadach: oddziel ludzi od problemu, skoncentruj się na założonych celach negocjacyjnych, a nie zajmowanych stanowiskach, szukaj możliwości porozumienia na każdym etapie negocjacji handlowych i kieruj się obiektywnymi kryteriami podczas finalnego ustalania warunków negocjacji.

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie: R. Fisher, W. Ury, B. Patton, „Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się”, Warszawa 2000

długoterminowej, jest osiągnięcie modelu końcowego w postaci wygrana-wygrana, czyli realnego sukcesu każdej strony. Modelowi temu będzie sprzyjało zaakceptowanie podczas negocjacji kilku kluczowych zasad:

1. Przyjmij postawę poszukującego wspólnego rozwiązania.
2. Bądź otwarty na zmienne punkty widzenia.
3. Od początku komunikuj swoją gotowość do prowadzenia negocjacji opartych na wyrozumiałości, szacunku i wspólnym celu.
4. Dopytaj drugą stronę, czy jest zainteresowana tego typu rozmową handlową, a więc i negocjacjami opartymi na partnerstwie.
5. Negocjuj, prezentując szczerą, ale nie z pełnym zaufaniem od samego początku. Upewnij się, że druga strona również do tego dąży. Gdy z drugiej strony tego zabraknie, nie wycofuj się, zaproponuj przyjęcie partnerskiego modelu rozmowy.
6. Podkreślaj i doceniaj otwartość partnera biznesowego, jego konstruktywne rozwiązania wnoszone do Waszej rozmowy handlowej.

Taktyki negocjacji handlowych

W sprzedaży każda ze stron używa bardzo zróżnicowanych taktyk negocjacyjnych. Ma to spowodować, że partner negocjacyjny przystanie na Twoje warunki. Stosowanie ich jest czymś naturalnym, jednak cały czas należy pamiętać

o modelu wygrana-wygrana. W ramce 2 znajdziesz 30 przykładów taktyk wraz ze wskazówkami, jak się przed nimi bronić.

Taktyk stosowanych w negocjacjach jest mnóstwo. Zwykle klient podczas jednego spotkania używa ich od jednej do trzech, czasem czterech. Handlowiec, który chce sobie z nimi radzić, powinien przede wszystkim mieć wiedzę na ich temat. Oprócz tego powinien umieć w jak największym stopniu wyłączać emocje na rzecz racjonalnego podejścia do biznesu. Nie da się również uniknąć błędów podczas negocjacji handlowych. Z każdej pomyłki należy wyciągać wnioski i traktować to jako lekcję bycia coraz lepszym w sprzedaży. Poza powyższym istotne są również umiejętności stawiania precyzyjnych celów handlowych (aby wiedzieć, co się chce dokładnie wynegocjować) oraz bardzo solidne przygotowanie do każdego spotkania. ■

WARTO DOCZYTAĆ:



- ↳ R. Fisher, W. Ury, B. Patton, „Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się”, Warszawa 2000.
- ↳ Z. Nęcki, „Negocjacje w biznesie”, Kraków 1996.
- ↳ G. Nierenberg, „Sztuka negocjacji”, Warszawa 1997.
- ↳ R. Rządca, P. Wójcic, „Negocjacje”, Warszawa 1998.
- ↳ W. Ury, „Odchodząc od nie. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji”, Warszawa 1995.
- ↳ R. Mayer, „Jak wygrać każde negocjacje”, Warszawa 2011.



AUTOR:



Paweł Muzyczyszyn

właściciel firmy szkoleniowej GROW Szkolenia Coaching Doradztwo HR; trener, coach ICF; praktyk, który swoje doświadczenie zdobył, zarządzając działami sprzedaży w branży bankowej i IT; obecnie wspiera firmy na wszystkich poziomach rozwoju handlowego i menedżerskiego jako trener oraz wykładowca akademicki; specjalizuje się w obszarach sprzedaży, zarządzania, coachingu oraz szkoleniach typu outdoor

NAPISZ DO AUTORA:

pawel@grow.edu.pl

RAMKA 2



30 taktyk negocjacji handlowych

1. TAKTYKA OBIEKTYWNYCH KRYTERIÓW

Polega na powoływaniu się jednej ze stron negocjacji handlowych na tzw. twarde dane, czyli fakty, liczby, paragrafy, regulaminy. Tego rodzaju informacje przytłaczają drugą stronę i sprawiają, że pokonanie ich staje się niezwykle trudne. Tym samym strona używająca takich argumentów wymusza lepsze warunki negocjacyjne.

Klient: panie Piotrze, w zeszłym roku kupiliśmy od pana usługi za 95 000 zł. Oto zestawienie. Zależy nam na podobnej jakości usług również w tym roku, jednak, patrząc przez wolumen liczby zamówień, musimy zejść z ceny jednostkowej o minimum 10%.

Handlowiec: panie Jakubie, według danych, które mam w tym pliku Excela, liczba usług wyniosła 15. Wcześniej umówiliśmy się, że do 10 usług macie cenę wyższą o 500 zł, natomiast w przedziale 11-15 cena maleje o 5%. Proponuję zatem zwiększenie liczby usług o dodatkowe 10 w skali roku, co spowoduje upust o kolejne 5%, a finalnie będziemy wszyscy zadowoleni.

Strategia obrony handlowca: handlowiec, który chce sobie poradzić z tego typu taktyką, musi przede wszystkim przychodzić na spotkania handlowe przygotowany merytorycznie, a więc znać historię zakupową klienta, własną ofertę i mierzalne cele, które chce osiągnąć.

RAMKA 2

**30 taktyk negocjacji handlowych, cd.****2. TAKTYKA TZW. NISKIEJ PIŁKI**

Charakteryzuje się tym, że klient wyjątkowo szybko zgadza się na zaproponowane warunki. Zwykle jest to sygnał, że ma powody do znalezienia alternatywy dla tego, co ma dotychczas. Może to być spowodowane różnymi elementami, np. niepłaceniem innym kontrahentom, co finalnie mogło go zablokować w płynności finansowej.

Klient: panie Piotrze, zgadzam się na wasze warunki. Pytanie – kiedy najszybciej jesteście w stanie mnie zatowarować?

Handlowiec: panie Jakubie, dobrze. Zanim jednak domknijemy ustalenia, proszę mi powiedzieć, czy coś jeszcze jest dla pana istotne w naszej współpracy? Jak realnie będzie wyglądała terminowość płacenia za faktury? Z kim jeszcze realizuje pan zamówienia?

Strategia obrony handlowca: handlowiec, aby poradzić sobie z taką taktyką, nie może od początku zgadzać się na domknięcie transakcji, tylko skrupulatnie dociekać pytaniami, o co kontrahentowi chodzi.

3. TAKTYKA „SZOKUJĄCEJ OFERTY”

Polega na złożeniu zaskakująco wysokiej (lub – w przypadku klienta – bardzo niskiej) oferty cenowej. Tym samym jedna strona negocjacji chce spróbować zakotwiczyć wysoką cenę i uzyskać wyższy zysk, jeśli klient się z nią zgodzi.

Klient: panie Piotrze, jestem gotowy to kupić, jednak cena zakupu musi być na poziomie 2000 zł.

Handlowiec: panie Jakubie, rozumiem, że zależy panu na tak niskiej cenie zakupu, jednak chciałbym najpierw ustalić, skąd się bierze taka dysproporcja w stosunku do ceny z poprzedniego zakupu.

Strategia obrony handlowca: handlowiec, chcąc poradzić sobie z tego rodzaju taktyką, musi dążyć do ustalenia, z czego wynika ta „szokująca” propozycja cenowa. Analiza tych danych może dać mu informacje, do których może się odnieść.

4. TAKTYKA AMBITNEGO OTWARCIA

To taktyka niezwykle trudna do pokonania przez handlowca, ponieważ klient dąży do wytrącenia go na poziomie emocjonalnym. Świadomie więc używa zachowań typu: śmiech („Dobry żart, panie Marcinie”), lekceważenie („Pan w ogóle zna się na tej branży?”).

Klient: panie Piotrze, pan to sobie lubi pożartować, ale teraz to chyba robi pan sobie jaja, jeśli chce mi pan to sprzedać po takiej cenie. Gada pan jak nowicjusz branżowy.

Handlowiec: panie Jakubie, a co konkretnie w tej ofercie poza ceną jeszcze nie gra?

Strategia obrony handlowca: aby obronić się przed tą taktyką, handlowiec musi nauczyć się oddzielać fakty od emocji i skupiać się na aspektach merytorycznych.

5. TAKTYKA TZW. ŚMIESZNYCH PIENIĘDZY

Taktyka ta charakteryzuje się świadomym pomniejszaniem przez jedną ze stron wartości negocjacyjnej. Klient przelicza w sposób „zabawny” wartość transakcji. Używa tym samym stwierdzeń typu: „To w sumie tylko różnica 1000 zł. Przy tej transakcji to chyba bez sensu spierać się o takie drobne”.

Klient: panie Piotrze, przecież nie będzie pan taki i opuści pan cenę o 500 zł. Jesteście wielką firmą, a my to w sumie tzw. małe żuczki. Dla pana to jedynie 500 zł.

Handlowiec: panie Jakubie, dzięki, że pan nas docenia. Dla nas te 500 zł to też bardzo dużo. Całościowa cena wynika z nakładów, jakie musimy ponieść, żeby ta usługa była takiej jakości, na jakiej panu zależy. Jeśli opuścimy cenę o 500 zł, to nie do końca będzie to usługa tej jakości, na jakiej panu zależy.

Strategia obrony handlowca: handlowiec pod żadnym pozorem nie może wejść na ten sam poziom rozmowy co klient (opartej na pozorowanym żartowaniu) i dobrze byłoby, gdyby wyjaśnił, że z jego punktu widzenia różnica nie jest mała, a cena wynika z konkretnych składowych.

6. TAKTYKA SPOTKANIA SIĘ W POŁOWIE DROGI, TZW. KRAKOWSKI TARG

Taktyka ta bywa nazywana krakowskim targiem. Polega na stawianiu wartości negocjacyjnych zgodnie z hasłem „spotkajmy się w połowie drogi”, czyli na wyliczeniu środkowej wartości ofert obu stron. O ile jest to dopuszczalne pod kątem opłacalności przez obie strony, jest to taktyka skuteczna i partnerska.

7. TAKTYKA ULTIMATUM CZASOWEGO

Jest to sposób negocjowania polegający na określeniu czasowego ultimatum w celu wymuszenia lub przyśpieszenia decyzji zakupowej. Strona stosująca tę taktykę chce szybko doprowadzić do podpisania transakcji. Czas staje się tu narzędziem budowania presji decyzyjnej na kliencie.

Klient: panie Piotrze, kupię to za cenę 2500 zł, jednak muszę mieć jeszcze bezpłatny serwis na rok.

Handlowiec: panie Jakubie, rozumiem pana punkt widzenia, jednak to znacznie zmienia ustalenia względem pierwotnej oferty. Nie chcę podejmować pochopnej decyzji, więc czy da mi pan godzinę na analizę tej propozycji?

Strategia obrony handlowca: handlowiec, jeśli nie chce ulec presji tej taktyki, powinien wiedzieć, że zawsze może w każdych negocjacjach poprosić o czas do namysłu.

RAMKA 2

 **30 taktyk negocjacji handlowych, cd.****8. TAKTYKA NIEDOSTATECZNYCH ZASOBÓW FINANSOWYCH**

Taktyka bardzo skuteczna, jej głównym założeniem jest poinformowanie kontrahenta o braku odpowiednich zasobów finansowych potrzebnych do zrealizowania transakcji po proponowanych cenach. Strona negocjacji handlowych chce tym samym przerzucić odpowiedzialność za cenę na drugą stronę, a to powoduje, że druga strona musi znaleźć jakieś rozwiązanie cenowe typu – ekstraśluga, opust cenowy itp.

Klient: panie Piotrze, dla nas to zbyt drogo. Nie kupimy tego. Proszę przemyśleć cenę i zaproponować coś rozsądnego.

Handlowiec: panie Jakubie, a jaki przedział cenowy w ogóle wchodzi w grę? Co poza ceną jest dla pana ważne?

Strategia obrony handlowca: handlowiec, jeśli chce poradzić sobie z taktyką klienta, musi poszukać jego innych, pozacenowych motywów zakupowych – takich jak bezpieczeństwo i czas (serwis), prestiż (marka), jakość, emocje (długoletnia współpraca) itp.

9. TAKTYKA OKRESU TESTOWEGO

Polega na ustaleniu pewnego status quo negocjacyjnego, ale na krótki czas. Trudne do oszacowania konsekwencje kontraktu są łatwiejsze do przyjęcia, gdy zakłada się krótki okres ich ważności. Takie próbne wdrożenie pozwala na przetestowanie oferty i zmniejsza ryzyko popełnienia błędu. Jest to taktyka stosowana bardzo często, gdy jedna strona proponuje drugiej jakieś rozwiązanie, które jest nowością. Strona nabywająca obawia się złego zakupu, stąd wyraża obiektywne, ale okres próbny jest faktycznie okresem testów.

Klient: panie Piotrze, długo zastanawialiśmy się nad waszą ofertą. Jest niezła. Jednak mamy obawy co do jej wdrożenia. To oznacza zakup waszej usługi na cały rok. Nie wiemy, co się stanie.

Handlowiec: panie Jakubie, rozumiem wasz punkt widzenia. Trudno się z nim nie zgodzić. Dlatego, abyście czuli się bezpiecznie, proponuję wdrożenie usługi najpierw na okres próbny, w postaci pilotażu, a potem to przeanalizujemy i wdrożymy dalej.

Strategia obrony handlowca: handlowiec musi dokonać analizy rentowności własnej oferty. Okres próbny jest dobrym rozwiązaniem, jednak musi być pełnopłatny, mimo że klient może chcieć mieć okres próbny w tym okresie bezpłatnie, w ramach tzw. testowania.

10. TAKTYKA SWOBODNEGO FANTAZJOWANIA

Polega ona na chwilowym zawieszeniu podczas rozmów handlowych tematów bezpośrednio związanych z transakcją na rzecz wszelkiego rodzaju tematów pobocznych. Powoduje to nagłe rozmycie tematyki negocjacyjnej, wprowadza zamieszanie i przede wszystkim rozciąga negocjacje w czasie, na czym prawdopodobnie zależy jednej ze stron.

Klient: panie Piotrze, a tak z innej beczki, bierzecie w tym roku swoich klientów na wycieczkę?

Handlowiec: panie Jakubie, już coś wiem na ten temat, ale pozwól pan, że dokończymy najpierw biznes, a potem opowiem panu, jak sprawa wygląda.

Strategia obrony handlowca: handlowiec, nie chcąc ulec tej taktyce, musi przed spotkaniem postawić sobie konkretne cele operacyjne i konsekwentnie się ich trzymać, zachowując dobrą relację z klientem. Wejście na spotkanie z wyznaczonymi celami biznesowymi powoduje większą świadomość jego efektywności.

11. TAKTYKA WYPUSZCZANIA PRÓBNEGO BALONU

Jest to taktyka polegająca na stworzeniu hipotetycznej sytuacji tylko po to, aby wyciągnąć informacje od drugiej strony na temat możliwych ustępstw, np. cenowych. Jeśli strona udzieli potrzebnych informacji, można znacznie skrócić negocjacje i osiągnąć lepszą cenę.

Klient: panie Piotrze, jeśli zakupię u pana pakiet materiałów dwukrotnie większy, to ostatecznie na jaką cenę będę mógł liczyć?

Handlowiec: panie Jakubie, opierając się na waszej historii zakupowej, widzę, że zamawiacie zwykle mniej. Więc urealnijmy pana zamówienie, unikniemy przekłamania cenowego.

Strategia obrony handlowca: handlowiec powinien wprost komunikować klientowi, że chce rozmawiać o realnej sytuacji cenowej oraz realnym zamówieniu. Podejmowana decyzja o progach finansowych powinna w takich przypadkach być oparta na realnych potrzebach klienta. Rolą handlowca jest je ustalić.

12. TAKTYKA JEDEN DO TYŁU ZA DWA DO PRZODU

Taktyka polega na świadomych ustępstwach w mniej istotnych obszarach. Pozwoli to być twardszym negocjatorem w obszarach dla strony bardziej istotnych dla strony. W rzeczywistości świadomie realizuje się swoje cele biznesowe, gdyż ustępstwo daje możliwość osiągnięcia lepszego rezultatu.

Handlowiec: panie Piotrze, proponuję ze swojej strony zamiast 30 dni płatności termin 60-dniowy, gdyż – jak zrozumiałem – na tym panu zależy. Jednak proponuję jednocześnie, aby upust cenowy zamiast standardowych 10% był na poziomie 15%.

Strategia obrony handlowca: handlowiec podczas diagnozy oczekiwań powinien się zastanowić, na czym realnie klientowi zależy, oraz podzielić potencjalne obiektywne na kluczowe i marginalne.

RAMKA 2

**30 taktyk negocjacji handlowych, cd.****13. TAKTYKA ROSYJSKIEGO FRONTU**

Jest to bardzo prowokatywna taktyka negocjacji, gdyż zakłada postawienie kontrahenta w sytuacji wyboru między dwoma opcjami, z których każda jest dla niego mało korzystna. Ma ona za zadanie wprowadzić klienta w sytuację, w której będzie zmuszony dokonać wyboru tzw. mniejszego zła.

Klient: proponuję termin płatności 90 zamiast 60 dni, bo takie zasady obowiązują w naszej firmie. Jednocześnie zależy mi, aby opust cenowy zamiast standardowych 10% był na poziomie 15%.

Handlowiec: panie Jakubie, wszystkim waszym warunkom nie jesteśmy w stanie sprostać. Jeśli zgodzę się na termin, to już bez straty na marżowości. Niech pan się zastanowi, na czym panu bardziej zależy.

Strategia obrony handlowca: dla firmy, która zwykle pracować na fakturach 14-dniowych, jest to nie lada wyzwanie, gdyż grozi to przy dużym kontrakcie utratą płynności finansowej. Stąd handlowiec powinien się kierować w argumentacji zasadą dociekania, co faktycznie dla klienta jest najważniejsze.

14. TAKTYKA OBNAŻENIA CHWYTÓW NEGOCJACYJNYCH

Polega ona na powiedzeniu drugiej stronie bezpośrednio podczas rozmowy, że rozumie się ten chwyt negocjacyjny. Ma to na celu obnażenie trików drugiej strony i ich zneutralizowanie, bo kontrahent musi się do tego w jakiś sposób odnieść. Taka taktyka sprawdza się szczególnie, gdy ktoś posuwa się do używania technik wywierania wpływu bliskich manipulacji lub nią będących.

15. TAKTYKA GRY NA ZWŁOKĘ

Taktyka bardzo często stosowana w obszarach sprzedaży. Gdy strona kupująca jest bardzo zainteresowana ofertą i chce z niej skorzystać, ale za lepszą od oferowanej cenę, zaczyna grać na zwłokę, czyli opóźniać ostateczne uzgodnienia, podpisanie zamówienia, proces realizacji. Wychodzi z założenia, że jeśli przetrzyma sprzedającego, osiągnie zamierzony efekt cenowy, bo sprzedający wymieknie.

Klient: mamy już uzgodnione prawie wszystko, ale te dwa ostatnie punkty będą u nas jeszcze przez jakiś czas, dłuższy czas, sprawdzane.

Handlowiec: rozumiem, że macie takie procedury i cenicie sobie poczucie bezpieczeństwa. My spokojnie zaczekamy, proszę jednak pamiętać, że kształt tej oferty oraz warunki cenowe są ważne tylko przez dwa tygodnie, licząc od dziś.

Strategia obrony handlowca: handlowiec, aby poradzić sobie z tą taktyką, musi przejąć inicjatywę i sprawić, że to klient będzie miał narzucone pewne rozwiązania określone czasowo.

16. TAKTYKA WITANIA SIĘ Z GĄSKĄ

Taktyka opierająca się na tzw. zmęczeniu przeciwnika, czyli przedłużającym się w nieskończoność procesie decyzyjnym. Dodatkowo jest ona bardzo często powiązana z inną taktyką, polegającą na delegowaniu decyzyjności na inne osoby w firmie, na które Twój kontrahent podobno nie ma wpływu, np. dwóch prezesów. Handlowiec, który myślał, że już finiszuje z umową (wita się z gąską), nagle zaczyna być w sytuacji permanentnego wyczekiwania, co stanie się dalej. Przedłużający się proces decyzyjny powoduje zmęczenie taką współpracą.

Klient: nasz proces decyzyjny trochę potrwa. Ofertę muszą przeanalizować i zatwierdzić obaj prezesi.

Handlowiec: doskonale to rozumiem. Jedyne, na co uczulam, to terminy ważności oferty. Po tym czasie nie mam pewności, że będę mógł zaproponować takie warunki, jak w obecnej ofercie.

Strategia obrony handlowca: aby sobie z tym poradzić, warto jest precyzyjnie definiować, do kiedy zaproponowana przez handlowca oferta jest ważna. Po tej dacie, jeśli klient jest rzeczywiście zainteresowany, zmusi go to do szukania porozumienia, ale pozycja handlowca jest silniejsza, bo pokażą, że chce, ale już nie musi.

17. TAKTYKA ZDARTEJ PŁYTY

Taktyka opiera się na wywołaniu u partnera handlowego poczucia impasu, czyli przekonaniu go, że „uparliśmy się na swoim stanowisku, i tyle”. Polega na permanentnym powtarzaniu własnego stanowiska. Sprawia to, że kontrahent nie może się przez nie przebić i zgodzi się na ustępstwa, bo myśli, że to Twoje jedyne akceptowalne stanowisko.

Strategia obrony handlowca: handlowiec, który nie chce ulec tej taktyce, powinien dążyć do dialogu z klientem, podczas którego ustali z nim, na czym mu zależy i z czego wynika ten upór. Klienta są w stanie przekonać jedynie racjonalne argumenty.

18. TAKTYKA NA NUDZIARZA

Taktyka negocjacji handlowych bardzo niebezpieczna dla handlowców mało doświadczonych. Dotarłszy na spotkanie handlowe, spotykają kontrahenta, który nastawia się na słuchanie i jednocześnie demonstracyjnie okazuje swoje zdudzenie i brak zainteresowania. Dla handlowca jest to deprymujące i próbuje on na siłę znaleźć punkt zaczepienia do zainteresowania nabywcy. Zwykle próbuje zrobić to przez cenę, tym samym od początku zgadzając się na ustępstwa.

Strategia obrony handlowca: jedynym sposobem skutecznego poradenia sobie z tą taktyką jest próba znalezienia innych obszarów ważnych dla nabywcy, takich jak np. bezpieczeństwo współpracy czy szybki serwis.

RAMKA 2

 **30 taktyk negocjacji handlowych, cd.**
19. TAKTYKA „NA SZEFA”

Taktyka polegająca na pozornym przekierowywaniu decyzyjności na inne osoby w firmie, np. księgową, prezesa, szefa sprzedaży, kierownika. Handlowiec w pewnym momencie jest zdezorientowany, ponieważ sam już nie wie, czego się spodziewać i z kim dalej ma rozmawiać. Jeśli ścieżka decyzyjna się przedłuża, handlowiec jest bardziej skłonny do ustępstw, gdyż zaczyna działać reguła wywierania wpływu – reguła konsekwencji, która oznacza, że jeśli już tak się zaangażowałem w cały proces sprzedaży, to chcę go domknąć.

Klient: panie Piotrze, oferta poszła do prezesa. Zapozna się i da informację zwrotną. To on jest decyzyjny. Ja tylko przyjmowałem oferty.

Handlowiec: dobrze, panie Marku. To w tej sytuacji proponuję, aby pan mnie umówił z prezesem. Takie spotkanie pozwoli na dokładne przedstawienie szczegółów ofertowych, a ja będę pana ambasadorem u szefa.

Strategia obrony handlowca: sposób radzenia sobie z tą taktyką polega na dążeniu od samego początku do rozmów z osobą decyzyjną oraz postawieniu sobie realnego, dobrze zdefiniowanego i mierzalnego celu sprzedażowego.

20. TAKTYKA GROŹBY

Jest to technika negocjacyjna charakteryzująca się agresywnym stanowiskiem jednej ze stron. Przybiera formę jednostronnego żądania, nie dopuszcza modyfikacji warunków. Zwykle charakteryzuje postawę strony, której nie zależy na zakupie, ale gdyby handlowiec zgodził się na zaproponowane warunki, będzie to doskonała okazja do zakupu po niskich cenach. Stąd z punktu widzenia kupca przyjęcie taktyki przedstawienia skrajnej oferty jest bardzo opłacalne.

Strategia obrony handlowca: nie ma narzędzia, które pomogłoby handlowcowi poradzić sobie z tego rodzaju taktyką. Jeżeli już handlowiec rozpozna, w co gra zakupowiec, może jedynie wycofać się z transakcji.

21. TAKTYKA WYCOFANIA SIĘ Z NEGOCJACJI

To skrajna forma negocjowania handlowego. Polega na wycofaniu się z negocjowanych warunków na pewnym etapie rozmowy handlowej i zaprezentowaniu nowych oczekiwań. Celem strony jest uzyskanie znacznie lepszych warunków. Takie przeramowanie w procesie handlowym jest jednak ryzykowne i może zaowocować utratą zaufania, a nawet zerwaniem negocjacji handlowych. Może jednak być opłacalne, jeśli strona druga, bojąc się utraty zamówienia, zgodzi się na proponowane warunki. Dodatkowym zagrożeniem jest wspomniana powyżej utrata zaufania, która może powodować, że handlowiec nie będzie więcej myślał o tej współpracy jako o perspektywicznej.

22. TAKTYKA PRZEŁADOWANIA INFORMACYJNEGO

Jej skuteczność polega na przekazaniu stronie takiej ilości danych oraz wątków pobocznych, że handlowiec traci orientację, co jest ważne, a co mniej ważne. Tym samym kupujący rezygnuje z nieistotnych detali na rzecz ważnych dla siebie kwestii, o których rozmawia zdecydowanie i twardo. Zwykle kupiec zyskuje doskonałą powtarzalną cenę za jednorazową stratę.

Handlowiec: powiedział Pan, że istotne są dla pana cena oraz bezpieczeństwo logistyczne. Który z tych elementów jest dla pana istotniejszy? Pytam, ponieważ chcę przedstawić najlepsze rozwiązanie możliwe dla obu stron.

Strategia obrony handlowca: handlowiec może obronić się przed tą taktyką przez konsekwencję w systematyzowaniu zbieranych informacji oraz dopytywanie klienta o sprawy, o których ten opowiada.

23. TAKTYKA ATAKU PERSONALNEGO

Jest to taktyka postrzegana w sprzedaży jako negatywna i określa się ją mianem „brudnego chwytu negocjacyjnego”. Polega na odejściu w rozmowie od wątków merytorycznych na rzecz mówienia o negatywnych cechach osób lub firmy handlowca. Wywołuje to zwykle emocjonalną reakcję handlowca, wzbudza poczucie braku wiary we własną ofertę i możliwości.

Klient: jest pan niekompetentny. / Pan zwyczajnie ściemnia, w ogóle się pan na tym nie zna.

Handlowiec: panie Karolu, mam wrażenie, że rozmowa przestaje być merytoryczna. Obojgu nam zależy na sukcesie handlowym, więc skupmy się na aspektach kluczowych.

Strategia obrony handlowca: handlowiec, aby poradzić sobie z taką taktyką klienta, przede wszystkim nie może ulec emocjom i powinien racjonalnie powiedzieć klientowi, że rozmowa jest niemerytoryczna, a oceny personalne utrudniają dialog handlowy.

24. TAKTYKA BADANIA SPÓJNOŚCI PARTNERÓW

Taktyka ta jest bardzo często stosowana przez klientów, którzy prowadzą rozmowy handlowe z dwoma przedstawicielami handlowymi reprezentującymi jedną firmę. W momencie kiedy klient dostrzeże różnice między handlowcami, natychmiast to wykorzysta, poszukując momentów niespójności. W ten sposób „rozmontuje” potencjał teoretycznie silniejszych negocjacyjnie handlowców, a których z nich odsłoni większe możliwości udzielenia opustów. Tym samym, pracując na braku spójności, jest w stanie uzyskać warunki dla siebie lepsze.

Strategia obrony handlowca: handlowcy, nie chcąc ulec tej regule, powinni przede wszystkim ustalić uspołnione możliwości negocjacyjne, zdefiniować precyzyjnie cele, które chcą osiągnąć, i konsekwentnie się ich trzymać podczas rozmów.

RAMKA 2

**30 taktyk negocjacji handlowych, cd.****25. TAKTYKA DOBREGO I ZŁEGO POLICJANTA**

Gdy na spotkaniu z handlowcem pojawiają się dwie osoby, można spodziewać się taktyki, w której jedna z nich będzie miłym, dyskutującym przyjaźnie klientem, a druga wręcz przeciwnie. To sygnał, że grają dobrego i złego policjanta. Podczas spotkania będą stosowały zmienne stanowiska i wprowadzały zmienne nastroje. Ich celem jest osiągnięcie zysku, bo handlowiec, będąc między młotem a kowadłem, jest skłonniejszy zejść z pierwotnych warunków.

Klient: chcę, żeby pan wiedział, że ja bym się zgodził, ale kolega jest w tej sprawie kompletnie nieustępliwy, więc jeśli on tak stawia sprawę, to nic z tym nie zrobię, mimo że bym bardzo chciał.

Strategia obrony handlowca: handlowiec, chcący skutecznie opierać się tej technice, powinien nie ulegać emocjom, traktować obu partnerów z równą uwagą i opierać się na racjonalnych argumentach.

26. TAKTYKA ODWLEKANIA STARTU SPOTKANIA

Wydawałoby się, że to już przestarzała taktyka, ale okazuje się, że nadal stosowana, i to z sukcesami. Pomimo uzgodnionego czasu spotkania klient przeciąga jego rozpoczęcie. Jego celem jest zmęczenie handlowca oczekiwaniem i myśleniem o spotkaniu. Jeśli handlowiec jest zmęczony, naturalnie staje się bardziej uległy.

Strategia obrony handlowca: sposobem obrony przed tego rodzaju taktyką jest próba przyspieszenia startu spotkania przez poinformowanie klienta, że ma się ograniczony czas. Innym sposobem jest natychmiastowe przełożenie spotkania na inny dogodny dla obu stron termin.

27. TAKTYKA BLEFU KONKURENCYJNEGO

Jedna z najskuteczniejszych taktyk negocjacji handlowych. Klient porównuje oferty i wskazuje oferty konkurencyjne jako lepsze. Może nawet posunąć się do przedstawiania nieprawdziwych cen. Jego celem jest zejście w zakupach do najniższej możliwej ceny.

Klient: oferta konkurencji jest znacznie lepsza, więc o czym tu rozmawiać...?

Handlowiec: cieszy mnie, że jesteśmy z konkurencją wśród najlepszych. A na czym konkretnie polega przewaga ich oferty? Czy mogliśmy ją wspólnie przeanalizować, porównując z naszą?

Strategia obrony handlowca: handlowiec, który chce sobie z tym poradzić, nie może ulec emocjom, tylko powinien spokojnie poprosić klienta o przedstawienie faktycznych cen (realnej oferty konkurencji). Wówczas osłabia błąd klienta, zmuszając go tym samym do rozmowy o ofercie już ze znacznie silniejszej pozycji.

28. TAKTYKA NIEFORMALNEGO ZMIĘKCZANIA

Podczas rozmów handlowych jedna ze stron przerywa rozmowę biznesową i proponuje wspólne zapalenie papierosa. Te nieformalne zachowanie ma spowodować rozluźnienie rozmowy i próbę przejścia na poziom mniej formalny. Zaczyna tu działać reguła wywierania wpływu społecznego określana mianem reguły sympatii. Charakteryzuje się ona tym, że jeśli kogoś darzymy sympatią, jesteśmy bardziej skłonni iść na ustępstwa.

Strategia obrony handlowca: sposobem obrony przed tego rodzaju działaniami jest racjonalizowanie przez handlowca sytuacji, czyli umiejętność oddzielenia osobistej sympatii do klienta od biznesu.

29. TAKTYKA NEGOCJOWANIA „NA RATLERKA”

Jest to taktyka stosowana zarówno przez handlowców, jak i przez klientów. Polega na odwoływaniu się do współczucia i szlachetności drugiej strony i ma na celu wywołanie empatii i chęci niesienia pomocy.

Klient: jestem kupcem, załatw mi to, bo mnie zwolnią.

Handlowiec: kup to, proszę, ode mnie. Mam na to plan. Jak nie sprzedam, to mnie zwolnią.

Strategia obrony handlowca: sposobem bronięcia się przed tego rodzaju taktyką jest opisana powyżej umiejętność oddzielania sytuacji od osoby. Jednak zawsze powinna przyświecać Ci idea negocjacji wygrana-wygrana.

30. TAKTYKA PLASTRÓW SALAMI

Taktyka negocjacji handlowych polegająca na stawianiu systematycznie niewielkich wymagań. Celem takiej strategii jest uzyskanie większej liczby ustępstw. Gdy od razu drugiej stronie powiedziałaś się o wszystkich oczekiwaniach, zapewne nie zgodziłyby się na nie. W tej sytuacji systematyczność daje znacznie większe efekty.

Strategia obrony handlowca: handlowiec, który chce sobie poradzić z klientem, który stosuje tego rodzaju taktykę, powinien przed zaprezentowaniem swojej oferty przeprowadzić dokładne badanie potrzeb i oczekiwań klienta. Pozwoli mu to zminimalizować zakładany efekt tej taktyki.

#TEMAT NUMERU #SKUTECZNE TECHNIKI NEGOCJACJI I OBRONY CENY

8 ŻELAZNYCH ZASAD NEGOCJACJI – KOMPENDIUM DLA HANDLOWCÓW



AUTOR: Adam Szaran

Pracując w sprzedaży, czy tego chcesz, czy nie, codziennie będziesz poddawany wpływowi ze strony kontrahentów. Przygotuj się na to. Każdy negocjuje. Nawet Twoja babcia to robi – kiedy idzie na rynek, mówi do sprzedawcy, że obok widziała ładniejsze pomidory. Strasząc go konkurencją, obniża wartość towaru. Zna zasady, bo regularnie robi zakupy na targu, i dba o swoje interesy.



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ jakich 8 kluczowych zasad warto przestrzegać podczas negocjacji,
- ✓ jak krok po kroku przygotować się do negocjacji,
- ✓ na czym polegają gry negocjacyjne „jaja ptaka dodo” i „dwie połówki pomarańczy”.

Oto subiektywne kompendium dla handlowców, które zdecydowanie pomoże Ci podnieść świadomość i efektywność w obszarze negocjacji. To moje żelazne zasady ograniczone do spraw najbardziej istotnych i uwzględniające aspekty negocjacji samej ceny.

1. Bądź miękki dla ludzi, a twardy dla interesu

Czy na podstawie entuzjazmu rozmówców i atmosfery negocjacji można wnioskować, że szanse na kontrakt są bardzo wysokie? Teoretycznie tak.

Po początkowej złości przyszedł czas na refleksję. Nasi rozmówcy byli po prostu

profesjonalni. Bardzo przyjaźni i otwarci, przez co wydrenowali nas ze wszystkich informacji, których potrzebowali, a finalnie ich celem było podjęcie decyzji najlepszej z punktu widzenia ich interesów. Bez sentymentów.

Jako o przykładzie twardych negocjacji często można usłyszeć o kupcach handlowych, tzw. zakupowcach, którzy od początku do końca są ostrzy jak brzytwa. Nie da się z nimi porozmawiać, wszystko sprowadzają do Excela i straszenia konkurencją lub zerwania kontraktu. Zapewne naśladują postawy, które gdzieś wcześniej zobaczyli – takie, które faktycznie często prowadzą do „skrojenia” kontrahenta, natomiast

PRZYKŁAD



- ↳ Parę lat temu uczestniczyłem ze współnikiem w przetargu w branży hotelarskiej. Podczas ostatniego etapu, którym była bezpośrednia prezentacja usług, naprzeciwko nas siedziało parę osób, a atmosfera rozmów była wyśmienita. Wyszliśmy bardzo zadowoleni, rozmowy były „głębokie”, a uczestnicy spotkania wydawali się przyjaźnie nastawieni i zainteresowani proponowanymi rozwiązaniami. Jednak nasza oferta została odrzucona bez większych tłumaczeń. Pani przekazująca wiadomość była oschła i lakoniczna – podobno było parę punktów, w których byliśmy słabsi.

z punktu widzenia interesów obu stron nie jest to taktyka optymalna. Nie nawiązą w ten sposób współpracy satysfakcjonującej obie strony. Jeśli przelicytują stawkę, to zmuszą dostawcę do kombinowania (co może wpłynąć na jakość produktu czy obsługi) i zyskają kontrahenta, który czuje się przegrany i gotowy w każdej chwili „wbić im nóż w plecy”.

O wiele bardziej doceniam postawy mieszane, podczas których negocjatorzy dbają o atmosferę rozmów, stosują narzędzia budowania relacji (przy negocjacjach bardzo dobrze sprawdza się „etykietowanie” – o konkretnych narzędziach przeczytasz w „Nowej Sprzedaży”, nr 5/2016¹), a za chwilę, gdy przechodzą do ważnych dla nich kwestii, stają się twardzi i nieustępliwi. Przynosi to znacznie lepsze efekty.

ZAPAMIĘTAJ!

- W negocjacjach najlepszym rozwiązaniem jest tzw. win-win, czyli sytuacja, w której obie strony ochroniły swoje interesy i są zadowolone z wypracowanego rozwiązania. Wskutek pewnej dozy otwartości dostrzegły nowe możliwości współpracy, których wcześniej nie było na stole negocjacyjnym. Bardzo często jest to ujęcie teoretyczne, a rozmowy sprowadzają się do tego, że obie strony dążą do znalezienia kompromisu, w ramach którego tracą część z tego, na czym im zależało.

Żeby tworzyć nowe rozwiązania, potrzeba wzajemnego zaufania i trochę otwartości. Właśnie dlatego postawa „miętko do ludzi” się opłaca. Przez wyciągnięcie informacji o prawdziwych i dalekosiężnych celach drugiej strony można połączyć pewne kwestie, określić wagę potencjalnych ustępstw, pozwolić sobie na odrobinę kreatywności. I kiedy wiadomo, co jest ważne, zawsze znajdzie się czas na to, by twardo tego bronić.

Dobry negocjator potrafi rozmawiać, poszerzać pole negocjacji, odnajdując nowe punkty wspólne, zadaje dużo pytań. Rozluźnienie partnera negocjacji to wciąż niedoceniane narzędzie, a skoro negocjacje mają doprowadzić do kontraktu, czyli dalszej współpracy, to warto zadbać o dobre skojarzenia już od ich początku.

1. A. Szaran, „Coś z niczego, czyli o sztuce budowania relacji”, „Nowa Sprzedaż”, nr 5/2016.

Usztywnianie się ludzi w trakcie negocjacji dobrze pokazują przykłady gier negocjacyjnych „jajo ptaka dodo” lub „dwie połówki pomarańczy” (ramka 1). Kiedy będziesz rozmawiać, to znajdziesz bardziej efektywne rozwiązania.

2. Stanowiska to nie interesy i cele

W czasie negocjacji oczekiwania obu stron często są zupełnie odmienne. A gdy nie ma przedziału zgodności, to oczywiście negocjacje nie zakończą się sukcesem. Czasami naprawdę nie można zaferować czegoś, czego potrzebuje druga strona, więc teoretycznie można odejść od stołu bez żadnego porozumienia.

PRZYKŁAD

- Twój klient chce budować konstrukcję przy użyciu technologii x, a Ty masz tylko technologię y. Albo: sprzedajesz mieszkanie, a potencjalny kupiec mówi, że kluczowe jest dla niego miejsce postojowe pod budynkiem. Pod Twoim blokiem nie ma parkingu – on od razu nie dopytał, więc niby pomyłka. Czy masz już rezygnować? Nie.

To, co prezentują rozmówcy, to tylko stanowiska, wierzchołki gór lodowych. Takie góry, z perspektywy poziomu lustra wody, się nie stykają – tak jak owe prezentowane stanowiska. Gdybyśmy jednak mogli zajrzeć pod wodę, to byśmy odkryli, że są tak szerokie, że ich podstawy się w pewnym momencie łączą we wspólną całość. Załóż, że dzięki zejściu pod wodę, aż do podstaw interesów i celów stron, uda Ci się znaleźć jakąś część wspólną i porozumienie.

Potencjalny pośrednik w sprzedaży Twoich produktów (właściciel hurtowni), mówiąc, że cena jest najważniejsza, może mieć na myśli wiele czynników:

- chce zarobić jak najwięcej, →

RAMKA 1



Przykłady gier negocjacyjnych

- Jajo ptaka dodo** – są dwaj konkurenci do zakupu jednego unikatowego jaja ptaka. To jest jedyna szansa – drugiej nie będzie. Początkowo kupcy licytują się i starają przekonywać sprzedawcę. Często jeden z nich wygrywa. Tylko tym, którzy zaczęli rozmawiać z konkurentem i szukać jakiegoś innego wyjścia z sytuacji, udaje się odkryć, że jeden potrzebuje żółtka, a drugi skorupki. W tej sytuacji dobro staje się podzielne i wszyscy zyskują.
- Dwie połówki pomarańczy** – dwie osoby potrzebują jednej pomarańczy i finalnie zwykle w ramach kompromisu dzielą ją na pół. Często, gdyby się dogadały, okazałoby się, że jedna z nich potrzebuje miąższu na sok, a druga skórki, więc owoc można było podzielić bardziej efektywnie (win-win).

- ▶ chce, by towar rotował, a to wiąże się z ceną,
- ▶ boi się mrożenia kasy w kolejnym towarze,
- ▶ nie chce przepłacać, obawia się działań konkurencji, tego, że ktoś inny będzie oferował towar taniej.

Tak ujęte interesy i cele łatwiej zaspokoić – tymczasem stanowisko „cena jest najważniejsza” blokuje handlowca.

WSKAZÓWKA



W przypadku problematycznych stanowisk należy zadawać pytania:

- ↳ „Czym się pan kierował, wybierając technologię x?”,
- ↳ „Co spodziewa się pan osiągnąć, stosując tę metodę?”,
- ↳ „Dlaczego garaż jest dla pana tak ważny?”,
- ↳ „Co ma pan na myśli, mówiąc...?” itp.

PRZYKŁAD, CD.



- ↳ Może się okazać, że klient, szukając technologii x, szuka bezpieczeństwa formalnoprawnego, bo ma ona certyfikaty i cieszy się uznaniem inspektorów. Na taki cel łatwiej odpowiedzieć, bo może się okazać, że Twoja technologia y też ma certyfikaty, a ponadto możesz dla klienta zrobić coś dodatkowego w kwestii pomocy przy odbiorach czy dokumentacji. Klient, który mówił o garażu pod blokiem, kierował się doświadczeniami z poprzedniego miejsca zamieszkania, gdzie bez własnego miejsca postojowego długo każdego dnia szukał miejsca do zaparkowania, co przekładało się na stres i stracony czas. Ty tymczasem myślałeś, że chodzi mu o coś innego, a teraz możesz wskazać mu pobliski parking, gdzie zawsze będzie czekało na niego miejsce. Przy odpowiednim zaprezentowaniu innych atrakcyjnych aspektów mieszkania może to zawrócić na pozytywnej decyzji zakupowej.

3. Przygotowanie jest kluczowe

Dobre porozumienia to nie przypadek, a dzieło czasami wymaga godzin przemyśleń. Nie czekaj na propozycje, sam aktywnie je stwórz i zaproponuj. W negocjacjach korzysta ten, kto wyznacza pozycje startowe. Szczególnie w przypadku braku informacji, gdy jedna strona zwykle czeka na propozycję drugiej, ten, kto pierwszy rzuca cenę, w pewnym sensie kotwiczy pierwsze stanowisko i wyznacza pole negocjacji, w których finalne porozumienie

niewiele odbiegałoby od pierwszej propozycji. W większości przypadków dysponujesz jednak pewnymi informacjami. Wskazówki, jak przygotować się do negocjacji, znajdziesz w **ramce 2**.

4. Dbaj o atrakcyjność propozycji

Aby można było się porozumieć w jakiegokolwiek kwestii podlegającej negocjacom, a szczególnie w perspektywie obszaru ceny, Twój potencjalny klient musi najpierw podjąć decyzję w swojej głowie, że chciałby mieć oferowane przez Ciebie dobra. Zasada jest prosta: im lepsza prezentacja oferty (taka, że klient zrozumie różnice między Tobą a innymi oferentami i pomyśli, że to byłby najlepszy wybór) – tym mniej liczy się cena. Czyli łatwiej o porozumienie. Im mniejsze rozumienie atrakcyjności Twojej oferty u klienta, czyli postrzeganie jej tak jak innych, tym trudniej w trakcie negocjacji będzie utrzymać zadowolającą Cię marżę. Skoro dla klienta wszystko jest na jednym poziomie, to racjonalne, że nie ma powodu, by dopłacać do Twojej propozycji.

RAMKA 2



Przygotowanie do negocjacji krok po kroku

1. Wyznacz kwestie, które mogą być negocjowane (terminy, ceny, logistyka, ilości itp.).
2. Nadaj ważność poszczególnym kwestiom (istotnym zarówno dla Ciebie, jak i dla Twojego partnera w negocjacjach – może to być waga A, B, C). W ten sposób widać, o co możesz grać, a na czym zależy drugiej stronie. Cena w większości przypadków u obu stron będzie miała najwyższy priorytet, dlatego warto mieć inne rzeczy, które można rzucić na wagę. Wyznaczenie priorytetów decyduje też o przyjętych stylach negocjacyjnych.
3. Ustal propozycje wejścia i wyjścia z uwzględnieniem BATN-y (ang. best alternative to a negotiated agreement). Musisz wyliczyć to, co się da, by wiedzieć, z czym startujesz, ale musisz mieć też wyliczone pozycje, w których biznes przestałby Cię interesować.
4. Uważaj, by nie wpaść w pułapkę konsekwencji długich negocjacji. Spotkałem się z tym, że na szkoleniach trenerzy poświęcają dwie godziny, by uczyć ludzi wyznaczać BATN-ę, która wystąpi tam, gdzie dobro byłoby niepodzielne, tzn. „jeśli nie sprzedam Tobie, to sprzedam komuś innemu”. Jeśli ktoś proponuje mi za auto 20 000 zł, to rozmawiając z kolejnym kupcem, już mam BATN-ę na tym poziomie i mogę negocjować trochę bardziej twardo. W praktyce zazwyczaj BATN-y z pozycji przedstawiciela handlowego nie można wyznaczyć i jest to zagadnienie hipotetyczne, bo towaru może być tyle, ilu chętnych, więc co najwyżej można ustalić WATN-ę (ang. worst alternative to negotiated agreement), czyli jeśli Twoja partia towaru może się zepsuć, jeśli jej nie sprzedasz, to ta strata to Twoja WATNA. Obie kwestie wpływają na Twoje zachowania negocjacyjne.
5. Ułóż propozycje dla partnera, połącz kilka obszarów i zajmij się argumentacją (łączenie obszarów pomaga też wyjść z impasu).

To na etapie przygotowania i prezentacji oferty, a nawet wcześniej, na etapie badania potrzeb znajduje się źródło efektów negocjacyjnych.

Jednocześnie każde rozwiązanie, do którego chcesz przekonać w czasie negocjacji, powinno być przedstawiane tak, by klient miał szansę zrozumieć, że jest korzystne również dla niego. Często propozycja jest dobra dla klienta, ale on tego po prostu nie rozumie. Ofertę najlepiej zaprezentować, korzystając z techniki Cecha – korzyść – obraz, którą przedstawił Roman Kawaszyn w „Nowej Sprzedaży”, nr 3/2016.

5. Walcz o „efekt zwycięzcy”

Czy zdarzyło Ci się kiedyś, że wynegocjowałeś warunki kontraktu, a partner finalnie nie podpisał umowy i się wycofał? Taka sytuacja jest niezrozumiała i bolesna.

PRZYKŁAD

➤ Jest 1981 rok, rządy Ronalda Reagana, które niosą ze sobą wiele zmian i niezadowolonia poszczególnych grup społecznych. W tym czasie trwa właśnie strajk kontrolerów ruchu lotniczego. Wprowadza to niemałe trudności, więc po pewnym czasie do reprezentantów protestujących zostaje wysłany negocjator strony rządowej. Wchodzi i mówi: „Panie, przedstawcie postulaty”. Oni zaczynają wymieniać, a gdy kończą, negocjator mówi, że na to wszystko może się spokojnie zgodzić. Podpisuje stosowne porozumienie i wyjeżdża. Oni rozpoczynają debatę, po której dochodzą do wniosku, że mogli zażądać więcej. Część jest niezadowolona z tego, że reprezentanci w negocjacjach nie zaczęli z wyższego poziomu. Summa summarum, postanawiają zerwać porozumienie i wezwać do ponownych negocjacji, w efekcie czego Reagan się wkurza i zwalnia ponad 11 000 kontrolerów, a zamiast nich zatrudnia kontrolerów wojskowych. Protestujący mieli w dłoniach wszystko, co chcieli, a finalnie stracili to, a nawet więcej.

W tej anegdotce, którą kiedyś usłyszałem, choć pewne fakty, takie jak zwolnienie 11 000 osób, są prawdziwe, to część jest zapewne tylko wyobrażeniem. Scena ta jednak obrazuje to, o co finalnie chodzi w negocjacjach. **Sedno tkwi nie w tym, by druga strona wynegocjowała wszystko, co było do wzięcia, tylko by była zadowolona z tego, co wynegocjowała.** Czasami oddasz 2% i ktoś myśli, że to mistrzostwo świata, a czasami oddasz wszystko, a Twój partner negocjacyjny myśli, że możesz dużo więcej, i to mu utrudnia zawarcie porozumienia. By negocjacje były skuteczne, obie strony muszą odczuć „efekt zwycięzcy”, czyli poczuć zadowolenie z tego, co udało się ustalić.

ZAPAMIĘTAJ!



- Wszelkie sceny rozpacz, oporu, bólu serca czy niezadowolenia związane z tym, że czynisz ustępstwo, to nie tylko tradycyjna negocjacyjna gra, ale również dbanie o partnera, by mógł czuć wartość tego, co otrzymał, a finalnie poczuł zadowolenie.

6. Dawaj mało i mniej

Często, gdy chodzi o negocjowanie ceny, tak naprawdę kupujący nie chce Cię „skroić do zera”, tylko mówiąc, że coś jest za drogie, czy strasząc konkurencyjną ofertą, ma na myśli to, że chce zapłacić cenę „uczciwą” – mówi Ci w ten sposób „nie naciągaj mnie”. Jako że część negocjatorów przyjmuje, że propozycja wejścia jest ustawiona powyżej tego, na ile możesz się zgodzić, to po prostu ją odrzucają, negując cenę. Ty oczywiście powinieneś jej bronić, bo w ten sposób tworzysz lepszą pozycję negocjacyjną i finalnie wpływasz na „efekt zwycięzcy”.

Tak czy inaczej warto pamiętać o kolejności ustępstw. Jeśli najpierw dajesz małe ustępstwo, a później coraz mniejsze, to finalnie wywołujesz u partnera wrażenie, że zbliżasz się do granicy swoich możliwości. Czyli dajesz mu poczucie, że doszedł do ceny, która pozbawiona jest nadmiernej marży, czy – w przypadku innych pól negocjacji – do najlepszej wartości w danym sektorze, jaką mógł uzyskać.

ZAPAMIĘTAJ!



- Jeśli do dyspozycji masz 10% rabatu, to zasada mówi: daj 4%, następnie jeszcze 1%, a potem już tylko płyn do spryskiwaczy. À propos przenośni z płynem, to dobrze byłoby w ogóle poszukać ustępstw pozafinansowych, które w świadomości klienta są inaczej przeliczane.

Pojechaliśmy kiedyś ze współnikiem do salonu samochodowego kupić auto dla firmy. Cena około 130 000 zł. Postanowiliśmy trochę ponegocjować. Oczywiście nie wiedzieliśmy, jakie ustępstwa ze strony sprzedawcy są możliwe – może 10 000, może 20 000 zł. Tymczasem sprzedawca „złał” naszą próbę →

negocjacji. Przyznam, że też nie mieliśmy pomysłu na argumenty, bo zamierzaliśmy wziąć tylko jedno auto, i to w leasing. Robiliśmy więc, co mogliśmy, składaliśmy „obietnice w raju”, strasziliśmy zakupem u konkurencji, błagaliśmy itp. Sprzedawca pozostawał niewzruszony. Wtedy sięgnęliśmy po grubszy kaliber – wspólnik zaczął lekko grozić, udawaliśmy, że wychodzimy. Sprzedawca nie podążył za nami, więc się wróciliśmy. :) W końcu powstał wyłom w twierdzy i sprzedawca zgodził się dać nam rabat w wysokości 2000 zł, argumentując, że oddaje własną premię, ale ma nas dość. Skoro ustąpił, to walczyliśmy dalej. W tym momencie sprzedawca stwierdził, że sam nie może zaproponować już nic. Wyłapaliśmy słowo „sam” i ustaliliśmy, że do dalszych zniżek potrzebny jest właściciel salonu, który jest w gabinecie. Sprzedawca nie chciał się do niego wybrać, twierdząc, że to despota. Finalnie poszedł. Po chwili, a konkretnie po 10 minutach, wrócił czerwony, ale ze zdobyczą w wysokości kolejnych 500 zł. W toku dalszych negocjacji uzyskaliśmy dywaniki do auta (już tam były, więc nie wiem, czy to nie było w komplecie), parasolkę, nadpisany kalendarz, a negocjacje się zakończyły, gdy pojawił się najmocniejszy z argumentów – zapach samochodowy.

Trudno określić, jakiej faktycznie kwoty rabatu sprzedawca mógł nam udzielić, być może było to nawet 10 000 zł. Tego nie wiem, ale w tamtym momencie miałem wrażenie, że uzyskaliśmy więcej niż ktokolwiek inny.

7. „Dobrze, ale...”

Zawsze żądaj czegoś w zamian. Nawet jeśli możesz oddać to, co jest właśnie omawiane, to jeśli nie wziętyś czegoś w zamian, to wynik negocjacji nie smakowałby tak dobrze także drugiej stronie. Nie jest prawdziwe i nie da się zapamiętać czegoś, co nic nie kosztowało. Nie szanuje się tego, co dostaje się za darmo. Spryt polega na tym, że jeśli możesz i chcesz ustąpić w jakiejś kwestii, to poszukaj czegoś, co dla drugiej strony nie jest takie problematyczne, ale dzięki czemu poczuje ona, że mogła dać

coś od siebie. Takie zachowanie przybliży Cię do zakończenia negocjacji.

PRZYKŁAD

- W sklepie z materiałami wykończeniowymi klient chce negocjować cenę i finalnie po próbie obrony sprzedawca mówi, że może coś wykombinować, ale musiałaby być wpłata zaliczki 20% gotówką albo montaż w ciągu tygodnia. Dla klienta to nie problem, ale teraz zyskuje przekonanie o prawdziwości wynegocjowanego dobra.

8. Działaj niezależnie od zaufania

Negocjacje pełne są gier i trików. Wiele z nich opiera się na łudzeniu oferenta różnymi wirtualnymi profitami. A jedną z ważniejszych rzeczy jest to, że wszystko, co się da, należy zabezpieczyć tak, by nie zastanawiać się, co będzie dalej. Jeśli w zamian za obietnicę klient coś od Ciebie otrzyma, to gdy ma czyste sumienie, nie powinno być problemem, by podpisał umowę zawierającą ustęp z tym zobowiązaniem.

PRZYKŁAD

- Kiedy jeden z klientów obiecywał zakup pakietu 20 szkoleń, ale pierwsze z nich chciał otrzymać gratis, by zyskać pewność, że produkt jest dobry, przy czym nie chciał zawrzeć umowy na cały projekt, bo przecież najpierw chciał zobaczyć „na żywo” – to proponowaliśmy pierwsze szkolenie płatne, a gratis ostatnie.

Warto poszukać takiego ujęcia, w którym nie musimy ufać – przecież to mogła być „obietnica w raju”.

A co w przypadku, gdy ktoś puszcza „próbny balon” – czyli pyta o cenę przy dużym zamówieniu, a później chce małą partię właśnie po tej cenie? Tu pomóc może rozpisanie jasnych zasad w tabeli (kwoty przy poszczególnych ilościach) i odwołanie się do niej. Możesz także zapewnić klienta o rekompensacie, której wypłatę możesz uzależnić od osiągnięcia przez niego określonych obrotów.

Ktoś obiecuje lojalność? Spisz to. W trakcie negocjacji czasami partner próbuje podgryzać ustalone już kwestie. Nie jest to etap, w którym możesz coś zabezpieczyć „na sztywno”. Możesz oczywiście zagrozić powrotem do początku. Triki, którymi pomagają, to zapisywanie na dobrze widocznej dla obu stron kartce tego, co udało się już ustalić. Okazuje się, że słowo pisane ma moc oddziaływania podobną do umowy. Staje się większym zobowiązaniem niż to, co się tylko słyszy. ■

AUTOR:



Adam Szaran

managing partner w Al Fianco Partners; trener biznesu; dyplomowany coach; trener NLP; ekspert TVN BiŚ i „Dzień Dobry TVN”; wykładowca w Akademii Telewizyjnej TVP; specjalista ds. obrony ceny; autor publikacji audio „Techniki obrony ceny – 6 skutecznych narzędzi” oraz współautor książki „Techniki obrony ceny”; wieczny podróżnik, niespokojny duch

NAPISZ DO AUTORA:

adam.szaran@alfianco.pl

pracuj.pl

Pobierz aplikację Pracuj.pl

i sprawdź, czy nie szukasz... Wygodniej!

ZOBACZ JAKIE TO PROSTE:

1 POBIERZ APLIKACJĘ PRACUJ.PL

Sprawdź, jakie oferty pracy są dostępne i nie trać zawodowej szansy

2 BĄDŹ NA BIEŻĄCO Z NAJLEPSZYMI OFERTAMI PRACY

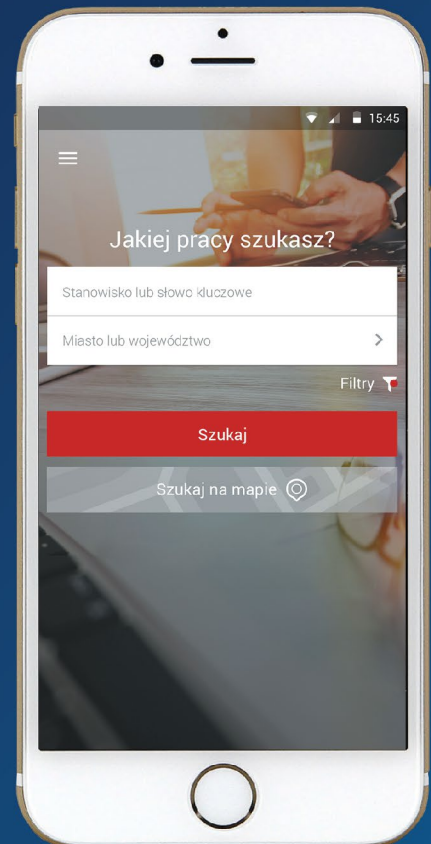
Ponad 15 tysięcy ofert pracy w branży sprzedaż czeka na Ciebie

3 WYSYŁAJ CV JEDNYM KLIKNIĘCIEM

Wystarczy jedno kliknięcie, by aplikować na wybrane stanowisko

4 STWÓRZ SWÓJ PROFIL ZAWODOWY

Zbuduj profil i otrzymuj oferty dopasowane do Ciebie



#TEMAT NUMERU #SKUTECZNE TECHNIKI NEGOCJACJI I OBRONY CENY

17 WSKAZÓWEK, KTÓRE URATUJĄ TWOJE SPOTKANIA NEGOCJACYJNE



AUTOR: Rafał Mróz

Bazując na swoim doświadczeniu, spisałem 17 wskazówek, które pomogą Ci w negocjacjach. Przygotowując je, nie odnosiłem się do tych spotkań z klientami, które okazały się spektakularnymi sukcesami. Dawno temu zrozumiałem, że żeby podejmować dobre decyzje, trzeba mieć doświadczenie. A najlepiej się je zdobywa, gdy popełnia się błędy.



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ co robić, by odnieść sukces przy stole negocjacyjnym,
- ✓ dlaczego używanie „widetek” cenowych podczas negocjacji to samobójstwo,
- ✓ na jakie słowa i triki uważać w trakcie rozmów z kontrahentami,
- ✓ czemu strona, która podczas negocjacji pierwsza poda cenę, zazwyczaj przegrywa.

Ta lista działa na 100% – bo jest wynikiem moich złych decyzji przy stole negocjacyjnym.

1. Nie targuj się o większy kawałek ciasta

Rób tak, żeby ciasto stało się większe. W praktyce – gdy np. sprzedajesz ofertę obsługi IT – negocjowanie ceny za obsługę systemu ERP jest w porządku, ale lepszym rozwiązaniem byłoby negocjowanie kolejnych usług, które firma powierzy Twojej obsłudze (serwis komputerów, obsługa hostingu i poczty elektronicznej, szkolenia z pakietu biurowego itd.).

2. Trzymaj emocje na wodzy

Negocjacje bywają emocjonujące, zwłaszcza podczas omawiania zakresu odpowiedzialności czy kar umownych. To miejsce na ostrożność i napięcie, ale też sarkazm i ironię. Te postawy także mogą być elementem gry negocjacyjnej. Podniesiony głos, częste spoglądanie na zegarek, ostentacyjne kiwanie się na krześle, zabawa ołówkiem, a nawet sugestywne uderzanie pięścią w oparcie fotela mogą być manifestacją, której celem jest wyprowadzenie Cię z równowagi i dobrego nastroju.

WSKAZÓWKA



- ↳ Oddziel emocje od faktów – to trudne, ale niezbędne. Świetnie działają bezpośrednie pytania dotyczące zauważonych emocji, np. „Czuję, że jest pan [tu emocja, np. zdenerwowany]. Czy jest coś, co zrobiłem nie tak, i powinniśmy o tym teraz porozmawiać?”.

3. Nie rób ustępstw bez rewanzu

Gdy ktoś prosi Cię o bezpłatny dodatek do zamówienia albo usługi, zawsze staraj się wykorzystać to do własnych celów.

PRZYKŁAD



- ↳ Zamiast bezrefleksyjnie obniżyć klientowi cenę wsparcia technicznego, powiedz mu: „To może być trudne. Ale gdyby podpisał pan z nami umowę na 24 miesiące, wówczas mógłbym zapewnić to w niższej cenie”. W ten sposób uczysz klienta, że każde ustępstwo z Twojej strony jest możliwe, ale tylko pod warunkiem że on da coś od siebie.



4. Zawsze negocjuj wszystko naraz

Zaprawieni w boju klienci najpierw informują o największych zastrzeżeniach i oczekują ustępstw. Gdy je otrzymają, mówią o kolejnych – i chcą następnych ulg. I w taki sposób po omówieniu wszystkich „okoliczności łągodzących” okazuje się, że sprzedawca traci na tej transakcji zamiast zyskać. Dlatego zawsze badaj wszystkie obiekcje i wątpliwości.

WSKAZÓWKA



- ↳ Gdy słyszysz o jakiejś obiekcji, zanim zaczniesz się z nią „rozprawiać”, po prostu zapytaj: „Co jeszcze budzi wasze wątpliwości?” lub „Co jeszcze was powstrzymuje przed zakupem?”. Pamiętaj o pytaniu na koniec: „Czy to już wszystkie wasze wątpliwości?” – w ten sposób ułatwisz sobie pracę ze wskazanymi obiekcjami i zamkniesz adwersarzowi drogę do uników.

5. Podczas negocjacji nie używaj „widetek”

Chodzi o zwrot „pomiędzy”, np. „to będzie kosztować pomiędzy 100 a 200 złotych”. Pamiętaj, że negocjacje to moment, w którym Twój klient już dobrze wie, jakie rezultaty i korzyści uzyska, gdy kupi Twój produkt lub usługę. To czas, w którym macie ustalić warunki realizacji tej usługi (dostarczenia towaru), dlatego użycie tutaj widełek (które świetnie działają w fazie wzbudzania zainteresowania oraz badania

potrzeb) to samobójstwo, bo przecież każdy będzie zmierzał do uzyskania jak najniższej ceny z podanego zakresu.

6. Nie manifestuj ani nie podkreślaj końca negocjacji

Mówiąc „sądzę, że jesteśmy już blisko...”, „jesteśmy już bliżej niż dalej”, „na szczęście udało nam się uzgodnić..., zostało tylko ...” albo „sądzę, że wszystko mamy już ustalone, zostało jeszcze tylko...” czy „w takim razie najważniejsze sprawy są już uzgodnione, pozostała jeszcze tylko kwestia...”, dajesz sygnał drugiej stronie, że Twoja moc negocjacyjna już osłabła, bo większość spraw jest ustalona. Co ważne, podkreślasz w ten sposób, że bardziej zależy Ci na zakończeniu negocjacji niż faktycznym osiągnięciu zaplanowanego celu. W zależności od sposobu wypowiedzenia tych słów można odkryć to, czy priorytetem były te już ustalone zagadnienia, czy te ostatnie, które pozostały.

7. Uważaj na „Proszę mi powiedzieć, ile to będzie kosztować”

Jeśli składasz propozycję cenową, czekaj na reakcję drugiej strony. Nie gadaj, nie negocjuj sam ze sobą, nie uzasadniaj, dlaczego ta cena jest taka, a nie inna. Po prostu patrz klientowi w oczy i czekaj na to, co powie. Pamiętaj, że cenę możesz podać dopiero wówczas, gdy masz absolutną pewność, że wiesz, o co chodzi →

klientowi, i potwierdził Ci on, że rezultaty, jakie może uzyskać za pomocą Twojego rozwiązania, mają dla niego wartość. Z łatwością zrobisz to za pomocą parafrazy na etapie rekomendacji rezultatu. Wtedy podanie ceny jest bezpieczne. W każdym innym przypadku wpadniesz w pułapkę, bo zazwyczaj ten, kto poda cenę pierwszy, przegrywa.

8. Unikaj słów „To moja ostateczna oferta”

Te słowa mogą paść z ust i sprzedawcy, i klienta. I padają bardzo często, niepotrzebnie wywołując napięcie. Zamiast tego lepiej jasno zamianifestować swoje stanowisko: „To kosztuje tyle i tyle. W zamian za to oczekuję tego i tego”. Jasno, czytelnie, bez zbędnych emocji. Spróbuj – zadziwi Cię, jak pozytywnie reagują klienci na prezentację ceny w taki sposób.

9. Na samym początku spotkania nie informuj klienta, że jesteś decydem

Kiedy klient otrzyma taką informację – pośrednio lub wprost – może starać się wymusić na Tobie szybką akceptację jego warunków. A ponieważ „co nagle, to po diable”, może się okazać, że te warunki nie będą spełniać Twoich kryteriów, ale z jakiegoś powodu nie będziesz mógł w tym momencie uzasadnić swojego stanowiska.

WSKAZÓWKA



» Kiedy potrzebujesz czasu do namysłu nad warunkami, które przedstawił klient (np. sprzedajesz złożone usługi, takie jak wdrożenia IT, w których zazwyczaj liczba warunków istotnych dla zamówienia jest duża), będziesz mieć większy komfort, jeśli powiesz po prostu, że musisz tę propozycję omówić z księgowym/wspólnikiem/szefem działu itd.

Informacje o tym, że nie jesteś osobą decyzyjną, podaj dopiero w sytuacji, gdy faktycznie potrzebujesz się zastanowić, a nie na samym początku negocjacji. Dobrze sprawdza się formuła: „To może być trudne. Zapytam naszego księgowego/technika/eksperta o to, jak można by to zrobić. Co jeszcze ma dla pana znaczenie?”.



17 wskazówek, które uratują Twoje negocjacje

1. Nie targuj się o większy kawałek ciasta.
2. Trzymaj emocje na wodzy.
3. Nie rób ustępstw bez rewanzu.
4. Zawsze negocjuj wszystko naraz.
5. Podczas negocjacji nie używaj „wideltek”.
6. Nie manifestuj ani nie podkreślaj końca negocjacji.
7. Uważaj na „Proszę mi powiedzieć, ile to będzie kosztować”.
8. Unikaj słów „To moja ostateczna oferta”.
9. Na samym początku spotkania nie informuj klienta, że jesteś decydem.
10. Zadawaj otwarte pytania.
11. Zwracaj uwagę na komunikację niewerbalną.
12. Zaprzyjżnij się z pytaniem pięciolatka „Dlaczego?”.
13. Nie utożsamiaj się z historiami, które słyszysz od klienta.
14. Nie pozwól, aby to klient wypowiedział/napisał podsumowanie spotkania.
15. Unikaj konfrontacji.
16. Zwracaj uwagę na to, co klient notuje z Twojej wypowiedzi.
17. Drzwi mają klamkę z dwóch stron. Dlatego nie bój się odejść od stołu.

10. Zadawaj otwarte pytania

Stawianie zamkniętych pytań sprawia, że odcinasz się od informacji i uzyskujesz jedynie potwierdzenia. Dodatkowo zamiast słuchać – to Ty mówisz przez większość czasu, co osłabia Twoją pozycję negocyjną (dostarczasz informacji zamiast je pozyskiwać).

11. Zwracaj uwagę na komunikację niewerbalną

Jeśli potrafisz, używaj odzwierciedleń gestów, sposobu siedzenia, wymowy. Jednak nie rób tego zbyt często, aby uniknąć wrażenia „papugowania”. Ludzie chętniej ufają osobom, które zachowują się podobnie.

12. Zaprzyjżnij się z pytaniem pięciolatka „Dlaczego?”

Naucz się zadawać pytanie „Dlaczego?” na sto sposobów. To może nie tylko uratować Twoje negocjacje, ale przede wszystkim pozwoli Ci poznać prawdziwą motywację, która determinuje Twojego potencjalnego klienta do zakupu Twojego rozwiązania.

13. Nie utożsamiaj się z historiami, które słyszysz od klienta

Wielu klientów już na wstępie „programuje” poziom negocjacji w taki sposób, że nadmienia



AUTOR:



Rafał Mróz

.....
 w każdy poniedziałek i wtorek sprzedaje: przez telefon i na osobistych spotkaniach z klientami; pomaga sprzedawcom na łamach Wykorzystajto.pl i podczas szkoleń – bo ich klienci chcą być dobrze obsługiwani

NAPISZ DO AUTORA:

rafal.mroz@wykorzystajto.pl

sprzedawcy, iż rozważy kilka opcji, które są tanie, łatwe, szybkie, bezproblemowe i tak dalej. Te epitety pojawiają się po to, aby obniżyć u sprzedawcy morale na tyle, aby nie miał odwagi do zaferowania podstawowej ceny 100 na początku, tylko zaczął od ceny 90. Jeśli nie jesteś pewien wartości swojego rozwiązania, to odpuść negocjacje – niech to zrobi ktoś inny. Żeby uzyskać to, co chcesz – musisz być absolutnie pewien tego, że Twoje rozwiązanie jest lepsze niż pozostałe.

14. Nie pozwól, aby to klient wypowiedział/napisał podsumowanie spotkania

Wprawiony klient podsumuje negocjacje w taki sposób, żeby zdyskredytować pozycję sprzedawcy, dzięki czemu będzie mógł płynnie przejść do obniżania wartości i ceny. Samodzielnie zadbaj o podsumowanie – zarówno słowne, jak i e-mailowe. Świetnie sprawdza się w tej roli parafraza z rekomendacją rezultatu.

PRZYKŁAD

- ↳ **Sprzedawca:** „Z tego, co pan powiedział na spotkaniu, zrozumiałem, że [pierwsza potrzeba] najważniejsze jest dla was to, aby mieć stałą cenę transportu mebli na palecie na trasie Kraków–Wiedeń. [druga potrzeba] Poza tym chciałby pan uniknąć uszkodzeń mebli, które obecnie często się zdarzają, przez co traci pan czas i pieniądze. Czy dobrze to zrozumiałem?”
- ↳ **Klient:** „Tak, o to nam chodzi”.
- ↳ **Sprzedawca:** „OK. Mam zatem dobre rozwiązanie: [adresowanie rozwiązania do pierwszej potrzeby z potwierdzeniem dowodu słuszności] jeśli podpisze pan z nami umowę, mogę zagwarantować w niej stałą kwotę za kursy z Krakowa do Wiednia. W ten sposób pracujemy z trzema innymi firmami z branży meblowej, dla których co tydzień wozimy ich wyroby z Polski do Austrii. [adresowanie rozwiązania do drugiej potrzeby] Każda paleta będzie dodatkowo zabezpieczona pasami w taki sposób, aby dojechała nienaruszona na miejsce. Zabezpieczamy tak m.in. palety z lampami i wyrobami ceramicznymi dla firm A i B i wszystko jest, jak należy. [wisienka na torcie] Dodatkowo pana pracownik będzie mógł samodzielnie zlecić transport i monitorować przesyłkę w łatwym i intuicyjnym systemie online, co w praktyce oznacza, że nie będzie musiał dzwonić do spedytora i wypełniać oraz skanować dokumentów. [pytanie weryfikujące wartość rozwiązania dla rozmówcy] Czy takie rozwiązanie jest dla pana wartościowe?”
- ↳ **Klient:** „Tak” [czyli kolejny krok do zamknięcia sprzedaży i wywołania zaangażowania] lub „Nie” [zbadaj, gdzie propozycja nie łączy się ze zgłoszonymi potrzebami klienta].

15. Unikaj konfrontacji

Konfrontacja szybko przeradza się w agresję pod tytułem „Kto ma rację”. Świadczą o niej formy ataków personalnych rozpoczynające się od: „Myli się pan, bo...” czy „Nie może pan tak tego przedstawiać”, „Nie wiem, jak pan, ale ja...” itp. Zamiast tego odkryj przyczynę tego, że Twój

adwersarz ma taką opinię: „To ciekawe. A co sprawiło, że tak pan to widzi?”, oraz skup się na rozwiązaniu problemu: „Rozumiem. Co by było dla pana najlepszym rozwiązaniem w takiej sytuacji?”.

16. Papier wszystko przyjmie. Zwracaj uwagę na to, co klient notuje z Twojej wypowiedzi

Często Twój rozmówca robi notatki nie tylko po to, aby łatwiej zapamiętać przebieg negocjacji i warunki, ale przede wszystkim po to, aby wychwycić niespójności, które mogą później mieć dla niego wartość jako argument negocjacyjny. Jeśli coś jest zapisane, to ludzie mają większą tendencję, aby tego przestrzegać.

ZAPAMIĘTAJ!



- ↳ Jeśli czegoś nie jesteś pewien, nie mów o tym. Jeśli Cię naciskają – odpowiedz, że musisz to sprawdzić w firmie. Gdy to Ty masz dostarczyć jakieś warunki na piśmie – zawsze dawaj w nich termin ważności (tydzień, 30 dni). Pamiętaj, że ten dokument może być pokazany Twoim konkurentom!

17. Drzwi mają klamkę z dwóch stron. Dlatego nie bój się odejść od stołu

Przerywam negocjacje zawsze wtedy, gdy widzę czarno na białym, że druga strona chce zedrzeć ze mnie skórę. Być może chce to zrobić dlatego, że źle zarekomendowałem rezultat albo był źle dopasowany do jej potrzeb, a może niewystarczająco dobrze te potrzeby odkryłem. Znam wartość mojego rozwiązania, dlatego nie dopuszczam, aby cena była poniżej tej wartości. Ale jeśli takie jest oczekiwanie klienta, to zanim odejdę, zawsze zadaję pytanie: „Czyli to już koniec naszej rozmowy?” – po to, aby ostatecznie się upewnić, że to nie jest błąd. Bo jeśli to tylko gra – to to pytanie potrafi błyskawicznie zdjąć maskę gracza z klienta.

Najważniejszą lekcją dotyczącą negocjacji okazał się dla mnie jeden z aforyzmów. Mówi on, że najbardziej udane negocjacje to takie, w których interlokutorowi wydaje się, że postawił na swoim. Jeśli tylko spojrzysz na to z dwóch stron – sprzedawcy i klienta – masz prawdziwą sytuację win-win. A o to chodzi, gdy siedzisz przy stole vis-à-vis swojego przyszłego klienta, prawda? ■

#TEMAT NUMERU #SKUTECZNE TECHNIKI NEGOCJACJI I OBRONY CENY

10 NAJWIĘKSZYCH GRZECHÓW NEGOCJATORA



AUTOR: Wojciech Woźniczka

W większości książek, poradników czy artykułów o negocjacjach można znaleźć rady, jak osiągnąć sukces. W swoim artykule pokażę to, czego nigdy nie powinno się robić, i obnażę najczęściej popełniane błędy przez osoby, które, negocjując, nawet nie zdają sobie sprawy, że się mylą.



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ jakie są najbardziej istotne błędy popełniane podczas negocjacji,
- ✓ na czym polega tzw. krakowski targ,
- ✓ jakie są cechy idealnego negocjatora,
- ✓ dlaczego nie należy odpowiadać na każdą obietnicę czy zastrzeżenie kontrahentami.

Gdybym miał w swojej opowieści ułożyć grzechy negocjatora od tych najpoważniejszych do najmniej istotnych, to zdecydowanie na samym szczycie tej listy byłyby **brak poświęcenia czasu na przygotowanie do negocjacji**. Większość osób negocjuje od dziecka. Każdy ma swoje przekonania, taktyki i nieświadomie na co dzień wykorzystuje techniki negocjacyjne opisane w książkach.

Idąc na spotkanie handlowe, wiele osób jest przekonanych, że są doświadczone, elokwentne i wygadane, więc jakoś to będzie. Tymczasem okazuje się, że działa tutaj **zasada 4P**, czyli **po-minięcie przygotowania przesądza o porażce**. Z brakiem przygotowania wiąże się co najmniej kilka mniejszych grzechów negocjatora. Oto one:

Brak przygotowania alternatywnego rozwiązania przed negocjacjami – BATNA

Wyobraź sobie, że idziesz na negocjacje do nowego klienta. W trakcie spotkania okazało się, że jest to idealny klient dla Ciebie. Jeśli podpiszesz kontrakt, to jego zakupy powinny umożliwić Ci zrealizowanie planu do końca kwartału. Pytanie brzmi: „Czy będzie Ci zależało na podpisaniu umowy?”. Oczywiście! Na czym więc polega problem? Otóż jeśli przekroczysz niewidzialną granicę, która oznacza: „umrę,

jak nie zrobię biznesu z tym klientem”, to wówczas Twoje umiejętności negocjacyjne spadną niemal do zera. Przyjmiesz każdą ofertę, byleby tylko mieć podpisany kontrakt z tym klientem. Co może Cię uratować? Właśnie **BATNA**, tajemniczo brzmiący akronim z języka angielskiego od best alternative to negotiated agreement, czyli najlepsza alternatywa na wypadek, gdyby negocjacje zakończyły się fiaskiem. Co może być tą BATNA-ą?

- ▶ inny klient,
- ▶ inny produkt do sprzedaży temu samemu klientowi,
- ▶ możliwość realizacji sprzedaży dotychczasowym klientom zamiast pozyskiwania nowych,
- ▶ już wykonany plan sprzedaży.

ZAPAMIĘTAJ!



- ↳ BATN-ę powinieneś mieć przygotowaną nie jako argument w negocjacjach, ale jako skuteczne wygaszenie emocji – nic nie musisz, co najwyżej chcesz.

Brak opracowanej strategii przed spotkaniem

Oto kolejny przypadek. Jedziesz do klienta wspólnie z kolegą z zespołu. W trakcie spotkania klient wychodzi z konkretną propozycją cenową. Nie przygotowaliście się na taki obrót sprawy, już masz poprosić o przerwę i skonsultować z kolegą

propozycję, gdy nagle Twój partner mówi: „O, to już jest całkiem dobra propozycja...”.

ZAPAMIĘTAJ!



- ↳ Zawsze powinieneś mieć przygotowaną strategię na spotkanie z klientem. Szczególnie jeśli idziesz na nie wspólnie z drugą osobą. A jeśli wyda się ci coś nieoczekiwanego? Poproś o przerwę.

Brak przygotowanych innych niż finansowe powodów do podjęcia współpracy

Pewnego dnia zadzwonił do mnie jeden z absolwentów mojego treningu negocjacji i powiedział: „Wojtku, dziękuję ci za superszkolenie. Już mi się zwrócił jego koszt, ale wiesz co? Ostatnio straciłem przez Ciebie klienta...”. Byłem mocno zaskoczony taką informacją. Kiedy dopytałem o szczegóły, wyłonił się następujący obraz. Handlowiec podczas negocjacji tak bardzo chciał ugrać jeszcze więcej, że kiedy miał już dobry kontrakt w dłoni, postanowił jeszcze docisnąć. Niestety dla klienta okazało się to zbyt dużą presją. Wycofał się z transakcji. Po tej historii stworzyłem pojęcie „klauzula nadzwyczajności”. Jest to ta nadzwyczajna sytuacja, kiedy po prostu nie warto mocniej negocjować. Przykłady klauzuli nadzwyczajności dla handlowca:

- ▶ klient opiniotwórczy w swoim środowisku – istnieje duże prawdopodobieństwo, że poleci Twoje usługi innym swoim kontrahentom,
- ▶ wyjątkowo trudno jest „wejść” do klienta i już masz sukces bez względu na efekt negocjacji,
- ▶ dobra perspektywa rozszerzenia współpracy w przyszłości (perspektywa większych zamówień).

ZAPAMIĘTAJ!



- ↳ Klauzule nadzwyczajności powinieneś przygotować przed negocjacjami, ponieważ te przygotowane w trakcie to tylko racjonalizowanie emocji.

Zbyt mała wiedza o kliencie

Niezwykle ciężko się negocjuje, nie mając podstawowej wiedzy na temat swojego klienta. Dlatego przed negocjacjami powinieneś wiedzieć:

- ▶ jaka jest historia współpracy klienta z firmami z Twojej branży,
- ▶ jaki może mieć typ osobowości (lepsze dopasowanie),
- ▶ co, poza pracą, może być jego hobby, zainteresowaniem,
- ▶ jeśli do tej pory kupował od kogoś innego, to co może być powodem chęci zmiany dostawcy,
- ▶ jakie trudności może mieć obecnie, nie mając Twojego produktu/usługi.

Brak znajomości WATN-y drugiej strony

Wspominałem o BATN-ie, teraz czas na WATN-ę. Jak zapewne już się domyśliłeś, WATNA w przeciwieństwie do najlepszej możliwej alternatywy oznacza tę najgorszą. Jeśli BATNA była dla Ciebie, to WATNA jest dla drugiej strony. Zawsze powinieneś wiedzieć, jaką najgorszą alternatywę ma Twój klient, na wypadek gdyby negocjacje z Tobą zakończyły się fiaskiem. Kiedy jej użyjesz? Jeśli w trakcie rozmów dojdzie do impasu, to wówczas WATNA może uratować Ci transakcję. Bez WATN-y ciężko będzie Ci przekonać klienta, że warto z Tobą podpisać umowę na gorszych dla niego warunkach, niż pierwotnie miał w planie.

Jak widzisz, co najmniej pięć istotnych grzechów możesz popełnić już na etapie samego przygotowania do negocjacji. Spotkanie jeszcze się nie rozpoczęło, a Ty już jesteś grzesznikiem. Jednak kiedy już dojdzie do spotkania, to tych grzechów możesz popełnić jeszcze co najmniej kilka. Kolejny z nich to **błędne przekonanie, że już od początku negocjacji powinno się osłabiać pozycję drugiej strony.** →



Cechy idealnego negocjatora:

- ▶ elastyczność,
- ▶ pewność siebie,
- ▶ umiejętność szukania interesów kryjących się za stanowiskiem,
- ▶ dobre przygotowanie mentalne i operacyjne,
- ▶ znajomość konkurencji,
- ▶ znajomość drugiej strony (hobby, zainteresowania, typ osobowości),
- ▶ umiejętność panowania nad emocjami.

PRZYKŁAD



- Wyobraź sobie, że jesteś po drugiej stronie barykady i to Ty kupujesz. Niech to będzie mieszkanie na rynku wtórnym. Przychodzisz do sprzedającego i mówisz:

„Przepraszam za spóźnienie, ale nie miałem gdzie zaparkować. Straszny tutaj z tym problem. Poza tym zauważyłem, że ta klatka taka jakaś obskurna, tynk odpada, sprayem ktoś coś wymazał. Ale widzę też, że w tym mieszkaniu strasznie ciemno! No i kto w dzisiejszych czasach trzyma w mieszkaniu taką boazerię?”

Jeśli przeczytałeś powyższy przykład, to teraz zastanów się: jeśli byłbyś na miejscu sprzedającego, to jak obecnie wyglądałaby Twoja skłonność do obniżenia ceny? Dlatego na początku spotkania zawsze powinieneś budować dobrą relację i nawet pochwalić za coś drugą stronę. To nie jest jeszcze czas na targowanie się.

Następny grzech to **zbyt szybkie podawanie swojej oferty**. Jeśli druga strona przedstawiła swoją ofertę jako pierwsza, to negocjuj ją, zanim sam podasz swoją. Być może otrzymasz lepszą ofertę, niż sam chciałeś zaproponować.

Bardzo często na etapie targowania się handlowiec w obawie przed utratą klienta popełnia kolejny grzech (zwłaszcza gdy nie ma BATN-y). W trakcie negocjacji **nie powiększa stopniowo swoich ustępstw, tylko od razu maksymalnie obniża stawkę**. Takie działanie może zakończyć się tak jak w słynnym powiedzeniu: „oddaj palec, to weźmie rękę”. Gorzej, jeśli Ty już oddałeś całą rękę wraz z ramieniem i poza głową nic innego Ci nie pozostało.

Następny bardzo istotny błąd często popełniany podczas targowania się to **odpowiadanie na każdą obiekcję czy zastrzeżenie kontrargumentami**.

PRZYKŁAD



- Wyobraź sobie, że Twoja żona / Twój mąż zarzuca Ci, że jesteś bałaganiarzem, ponieważ nie posprzątałeś ze stołu po kolacji. Jeśli wejdiesz w polemikę i odpowiesz: „Nie jestem, ponieważ wczoraj umyłem podłogi w całym domu”, to wiesz, że za chwilę dowiesz się, kiedy i jak wielu rzeczy nie zrobiłeś.

Każda akcja rodzi reakcję. Dlatego w trakcie negocjacji nie odpowiadaj argumentem na argument. Dużo lepszy efekt osiągniesz, zadając pytania i wzbudzając wątpliwość. Polecam Ci także obejrzenie filmu z 1952 roku pod tytułem „12 gniewnych ludzi”, w którym główny bohater musiał przekonać 11 ławników do swojego zdania. Sytuacja była trudna. 11 ławników chciało głosować za skazaniem młodego chłopaka na śmierć. Początkowo wszyscy byli przeciwko niemu. Jednak kiedy go zapytali, dlaczego uważa, że młody człowiek jest niewinny, to zamiast przedstawić swoje argumenty powiedział, że ma wątpliwość i nie chce skazać na śmierć człowieka, nie mając stuprocentowej pewności, że ten zabił.

ZAPAMIĘTAJ!



- Zamiast argumentować – pytaj, zamiast przekonywać – wzbudzaj wątpliwość. Dopiero wtedy Twój klient będzie gotowy na wysłuchanie Twoich argumentów.

Na koniec przedstawię Ci jeszcze jeden grzech początkującego negocjatora. Bardzo często podczas negocjacji cenowych z klientem słyszę takie zdanie: „To spotkajmy się pośrodku”. Jest to tzw. **krakowski targ**. Nie powinieneś tego robić. Wyobraź sobie, że Ty oferujesz rabat w wysokości 10%, a Twój klient chce otrzymać 14%. Jeśli zaproponujesz krakowski targ, to zamkniesz cały przedział pomiędzy 10% a 12%. Negocjacje będą się toczyć pomiędzy 12% a 14% i w najlepszym razie uzyskasz 12%, a w najgorszym 13%

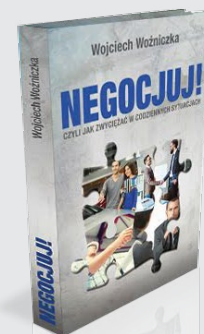
WARTO DOCZYTAĆ:



- W. Woźniczka
„Negocjuj! Czyli jak zwyciężać w codziennych sytuacjach”

ZAMÓW Z RABATEM!

Aby zamówić książkę z **15-procentowym rabatem**, należy wejść na stronę www.negocjujizwyciezaj.pl, wybrać opcję zakupu „Negocjuj”, wypełnić formularz i w polu uwagi wpisać hasło: Nowa Sprzedaż.



💡 10 największych grzechów popełnianych w negocjacjach

Przed spotkaniem – brak przygotowania do negocjacji:

1. Brak BATN-y, czyli przygotowania alternatywnego rozwiązania.
2. Brak opracowanej strategii.
3. Brak przygotowanych innych niż finansowe powodów do podjęcia współpracy.
4. Zbyt mała wiedza o kliencie.
5. Brak znajomości WATN-y drugiej strony.

Podczas spotkania:

6. Błędne przekonanie, że już od początku negocjacji powinno się osłabiać pozycję drugiej strony.
7. Zbyt szybkie podawanie swojej oferty
8. Brak stopniowania ustępstw, maksymalne obniżenie stawki już na początku.
9. Odpowiadanie na każdą obiekcję czy zastrzeżenie kontrargumentami.
10. Krakowski targ.

lub nawet więcej. Nie proponuj krakowskiego targu, ale rób wszystko, aby druga strona zaproponowała go jako pierwsza.

Grzechów negocjatora można znaleźć o wiele więcej. Te, które opisałem, uważam za

najistotniejsze. Szczególnie ważne jest unikanie błędów na etapie przygotowania, a przede wszystkim odpowiednie przygotowywanie się do negocjacji zamiast chodzenia na spotkania z klientami z przekonaniem, że jakoś to będzie. 🟡



AUTOR:



Wojciech Woźniczka

.....
 trener sprzedaży i negocjacji, zdobywca prestiżowej nagrody Polish National Sales Awards w kategorii „Najlepszy Trener Sprzedaży w Polsce w 2013 roku”, certyfikowany międzynarodowy coach ICC, pomysłodawca, inicjator i dyrektor Krakowskiego Festiwalu Rozwoju, autor książki „Negocjuj! Czyli jak zwyciężać w codziennych sytuacjach”

.....
NAPISZ DO AUTORA:

wojciech.wozniczka@gmail.com

REKLAMA

PRAKTYCZNA WIEDZA DLA TWOJEGO DZIAŁU SPRZEDAŻY

WEJDŹ NA

www.nowasprzedaz.pl



#TEMAT NUMERU #SKUTECZNE TECHNIKI NEGOCJACJI I OBRONY CENY

NEGOCJACJE Z KLIENTEM. SKUTECZNE TECHNIKI OBRONY CENY



AUTOR: Maciej Sasin

Cena jest jednym z najbardziej wrażliwych tematów dla handlowców, którzy znajdują się zazwyczaj między młotem a kowadłem oczekiwań swojej firmy i presji wywieranej przez klienta. Jak zmniejszyć wrażliwość cenową klientów i wyjść poza cenę w sprzedaży?



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ jak radzić sobie z obiekcjami cenowymi,
- ✓ jak zmniejszyć wrażliwość cenową klienta,
- ✓ jak przyznawać rabaty handlowe.

Wbrew pozorom cena nie jest najważniejszym czynnikiem wpływającym na sprzedaż, a klienci nie zwracają uwagi tylko na nią. Zazwyczaj to, co jest najbardziej istotne, wiąże się z okołosprzedażowymi aspektami współpracy, np. z tym, w jaki sposób przebiegała sama sprzedaż. Gdyby tak nie było, oferowane produkty na rynku niczym by się od siebie nie różniły, a tak w każdej branży istnieją segmenty niskokosztowe i premium. To, co jest istotne dla klientów, kryje się w wartościach takich, jak funkcjonalność, prestiż, bezpieczeństwo, jakość, innowacyjność, dostępność (czas).

ZAPAMIĘTAJ!



- ↳ W rozmowie handlowej najlepiej rozmawiać o cenie dopiero na końcu – gdy dobrze rozumiesz potrzeby klienta. Z mojego doświadczenia wynika, że właściwie poprowadzona rozmowa może zmienić nastawienie do ceny produktu, która staje się inwestycją, a nie kosztem.

Jeśli rozmawiasz o ofercie cenowej z klientem, który po prostu nie dysponuje budżetem na Twoje rozwiązanie, oznacza to, że niezbyt dobrze dobrałeś potencjalnego kontrahenta na etapie kwalifikowania.

PRZYKŁAD



- ↳ Wielu sprzedawców ubezpieczeń wpada w pułapkę niewłaściwego kwalifikowania prospektów, oferując nawet najtańsze polisy osobom, które nie są jeszcze gotowe na oszczędzanie.

Wybierając potencjalną grupę klientów, musisz kierować się tym, aby Twoja oferta była dopasowana do ich potrzeb i możliwości. Unikniesz wtedy straty czasu na rozmowy z klientami bez potencjału zakupowego.

Dopasowanie oferty i wyjątkowa obsługa klienta

Odróżnienie się od innych firm ofertą i sposobem obsługi klientów sprawi, że poczują się oni komfortowo i bezpiecznie w trakcie podejmowania decyzji zakupowych, mimo że nie otrzymają najniższej możliwej ceny. Edukowanie klienta pozwoli rzucić nowe światło na jego potrzeby i powiązanie ich z oferowanym rozwiązaniem.

Kolejnym kluczem jest **dostosowanie oferty do klienta** w taki sposób, że trudno mu się będzie bez niej obejść i znaleźć alternatywę na rynku. Jest to trudne, ale konieczne, aby wyjść poza cenę w sprzedaży. Dostosowanie oferty do klienta

RAMKA 1

**Co oznacza, że klient mówi „za drogo”?**

Kiedy klient mówi, że coś jest za drogie, warto przeanalizować kontekst tej wypowiedzi. Może to być:

- 1. Element gry handlowej.** Po prostu masz do czynienia z nastawionym na negocjacje kontrahentem. To zachowanie można zaobserwować m.in. w działach zakupu sieci handlowych, gdzie głównym celem wyszkolonych negocjatorów jest uzyskiwanie najniższych cen od dostawców. Cechy produktów mają drugorzędne znaczenie.
- 2. Rezultat przekonania klienta na temat tego, ile dane rozwiązanie jest dla niego warte.** Na przykład w skład ceny może wchodzić ubezpieczenie produktu, którego wartości klient nie dostrzega, albo mniejsza energochłonność urządzenia, które nie będzie często używane przez klienta – przynajmniej nie na tyle, aby miało to wpływ na odczuwalne koszty użytkowania.
- 3. Wynik porównania przez klienta dwu zupełnie innych rozwiązań pochodzących z różnych segmentów lub zupełnie innych kategorii** (np. oryginalne części zamienne porównane z regenerowanymi), o czym handlowiec wcale nie musi wiedzieć i nie dowie się, jeśli nie zapyta klienta.
- 4. Omawiany wariant produktu jest poza aktualnymi możliwościami finansowymi klienta,** co oznacza, że nie trzeba mu proponować niższej ceny, ale inny produkt z oferty (którego wcale nie trzeba rabatować).
- 5. Klient może też mieć ofertę na ten sam produkt z innej firmy dystrybucyjnej,** co także nie stawia handlowca na z góry przegranej pozycji. Rozwiązaniem może być pokazanie długofalowych korzyści ze współpracy z Twoją firmą. Możesz pokazać korzyści na innych produktach.
- 6. Najczęściej klient nie widzi różnic w przedstawionych mu ofertach,** a właściwie to sprzedawca nieumiejętnie je uwypuklił na wcześniejszym etapie prezentacji produktu oraz nie dostosował argumentacji do odbiorcy.

możliwe jest dzięki dobremu zrozumieniu jego perspektywy, potrzeb, zadań, które przed nim stoją, czy w końcu świadomości, co jest istotne dla biznesu, który prowadzi.

Jednocześnie żądanie ceny, która jest nieracjonalnie wysoka, powoduje, że klienci czują się wykorzystywani i nawet jeśli mają bardzo ograniczony wybór, mogą odstąpić od zakupu.

PRZYKŁAD



- ↳ Klient kupujący samochód dostawczy może zdecydować się na droższą, przedłużoną wersję, jeśli sprzedawca przekona go i wyliczy, ile klient zaoszczędzi czasu i pieniędzy (w dłuższym okresie) dzięki możliwości zmieszczenia w przestrzeni ładunkowej dwóch palet zamiast jednej. Handlowiec kierujący się przekonaniem, że cena jest najważniejsza, będzie obawiał się zaproponować takie rozwiązanie albo nawet na nie wpadnie.

ZAPAMIĘTAJ!



- ↳ Wyższa cena połączona z adekwatną wartością dodaną, poparta solidnymi argumentami, powoduje, że produkt postrzegany jest jako lepszy jakościowo i warty swojej ceny. Skojarzenie „wysoka cena = wysoka jakość” jest wtedy naturalne, przez co obniża się wrażliwość cenowa klientów.

Przyznawanie rabatów handlowych

Rozmowę o rabacie pozostaw na koniec negocjacji handlowych, kiedy zostanie już ustalone to, czego klient potrzebuje i na co już niemalże jest zdecydowany.

Zagrożeniem jest zbyt niska, a nie zbyt wysoka cena

Zbyt niska cena jest nie mniej odstraszaająca niż zbyt wysoka. Warto o tym pomyśleć, kiedy składasz swoją ofertę. Wiele firm podejmujących decyzje zakupowe od razu odrzuca zarówno najniższe, jak i te nieracjonalnie wysokie oferty. Niska cena budzi podejrzenia o słabą jakość, ukryte wady, a nawet o nieuczciwe źródło pochodzenia towaru. Ludzie nie chcą ryzykować podjęcia decyzji, które w przyszłości mogą ich wiele kosztować pod względem emocjonalnym, finansowym lub prowadzić do nieprzyjemności na płaszczyźnie zawodowej w kontekście ponoszonej odpowiedzialności za decyzje zakupowe.

WSKAZÓWKI



- ↳ Z inicjatywą udzielenia rabatu wyjdź jedynie wtedy, gdy klient waha się lub pyta o bonifikatę.
- ↳ Jeśli klient dokonuje dużych zakupów, warto nagrodzić go rabatem, ale mając wcześniej określone progi, w których chcesz się poruszać.
- ↳ Jeśli klient pyta o rabat, a według warunków handlowych nie przysługuje mu on, złamanie zasad przyznawania może mieć konsekwencje w dłuższym czasie.
- ↳ Klienci bardzo szybko się przyzwyczajają do cen i zwiększanie ich może być trudne do zaakceptowania, szczególnie gdy nie jest to kilka procent, ale kilkanaście lub kilkadziesiąt.

Polityka rabatowa powinna być przemyślana i wystandaryzowana, tak aby handlowcy mogli w korzystny dla siebie i firmy sposób operować rabatami w kontakcie z klientami. Oczekiwany rabat można zastąpić gadżetem reklamowym lub →

RAMKA 2

**Skuteczne strategie prezentacji ceny**

1. **Zaczynanie od najwyższej ceny (kotwiczenie)** – jest dobre, jeśli chcesz rozpocząć negocjacje, mając na uwadze ustępstwa, które możesz zaproponować, lub wskazywanie tańszego wariantu. Wysoka pierwsza cena kontrastuje z ceną finalną, przez co klient ma poczucie większej satysfakcji, a jego świadomość zawsze odnosi się do pierwszej ceny.
2. **Zaczynanie od niskiej ceny „już od”** – aby zainteresować klienta, można wyjść od najniższej ceny, a następnie rozszerzać ofertę. Niektóre firmy w celach marketingowych tworzą bardzo tanie wersje produktów, aby przyciągnąć uwagę klienta, ale tak naprawdę rzadko sprzedają te modele.
3. **Wysoka cena z dużym rabatem** – klienci lubią otrzymywać wysokie rabaty, ale żeby móc ich udzielić, trzeba mieć odpowiednio dużą marżę. Przy wysokiej cenie duży rabat może uśpić czujność klienta.
4. **Kalkulator zysków i strat** – jest doskonałym narzędziem pokazującym, ile można zyskać na Twoim rozwiązaniu, a ile można stracić, jeśli pozostanie się przy starym.
5. **Rozbijanie ceny na miesiące, tygodnie, dni** – pokazywanie ceny w małych częściach zmniejsza poczucie obciążenia finansowego.
6. **Opłata abonamentowa** – zamiast płacić za sam produkt, płaci się opłatę, np. comiesięczną, otrzymując w zamian usługę na określony czas korzystania.
7. **Okazja** – hasła typu: „oszczędzasz 30%”, „tylko dziś”, „oferta limitowana”, „końcówka serii”, „wyprzedaż”, „oferta ważna do...” motywują do działania i podjęcia decyzji.
8. **Opust kwotowy** – czasem oferuje się klientom opusty cenowe zamiast procentowych, szczególnie od dużych wartości. 1000 zł opustu może brzmieć lepiej niż 5% rabatu.

propozycją rabatu, ale po dokonaniu większego zamówienia obecnie lub w przyszłości w formie nagrody za lojalność. Generalnie **rabatów nie powinno się rozdawać jak coś, co się bezwzględnie należy, lecz traktować je jako narzędzie wsparcia sprzedaży**. Czasami samo ustępowanie z wysiłkiem lub oferowanie symbolicznego rabatu, np. 2% zamiast 5 czy 10, może być skuteczną metodą radzenia sobie z presją cenową.

Odpowiadanie na obiekcje cenowe w procesie sprzedaży

Wielu sprzedawców od razu przechodzi do rozmowy o cenie lub argumentacji nakłaniającej do zakupu rozwiązania. Aby tego uniknąć, z nim zaczniesz odpowiadać na obiekcje cenowe, przygotuj sobie gotowe schematy udzielanych odpowiedzi (**ramka poniżej**).

Cena jest ważnym aspektem gry handlowej, ale jednym z wielu – wcale nie najważniejszym. Kiedy udowodnisz swoim profesjonalizmem, że warto z Tobą współpracować, że jesteś nie tylko dobrym handlowcem, lecz także doradcą, wrażliwość cenowa klientów zostanie poskromiona. Ważne są nie tylko sam produkt czy marka, ale także wrażenia klienta z procesu sprzedaży. Klienci poszukują sprzedawców, którzy potrafią zrozumieć ich potrzeby. Jednak często proces sprzedaży bez negocjacji nie byłby kompletny.

Na koniec warto sobie postawić odważne, ale proste pytanie: „Czy rzeczywiście muszę sprzedać mój produkt wszystkim klientom?”. Jeśli czujesz, że Twoja praca jako handlowca nie zostanie odpowiednio nagrodzona, może lepiej nie sprzedać, poczekać na lepszą okazję i nie poświęcać energii na mało rentownego klienta... ■

**AUTOR:**

Maciej Sasin

.....
 konsultant rozwoju organizacji, założyciel firmy doradczo-szkoleniowej Akademia Rozwoju Kompetencji, która koncentruje się na budowaniu zaangażowania pracowników; autor książki o zarządzaniu i efektywności osobistej

NAPISZ DO AUTORA:

maciej.sasin@ark-doradztwo.pl

RAMKA 3

**Schemat odpowiedzi na obiekcje cenowe**

1. Przypomnij klientowi korzyści wynikające z zakupu i wartość dodaną, która za nim stoi, odwołując się do wcześniej rozpoznanych potrzeb.
2. Zadaj pytania dodatkowe, omijając temat ceny, np. „Czy poza ceną to rozwiązanie jest dla pana satysfakcjonujące?”.
3. Zanim podasz kwotę rabatu, możesz zapytać, jakiego rabatu klient oczekuje, a jeśli jest on znaczny, możesz zaoferować taki, jaki jest możliwy w tej sytuacji.
4. Przesuń temat ceny na później, mówiąc: „Wróćmy do rozmowy o cenie, jak już ustalimy finalnie interesujące rozwiązanie, dobrze?”.
5. Odmów w sposób grzeczny, ale stanowczy:
 - ▶ „Niestety, ale na ten produkt nie przewidujemy udzielenia rabatów, jest to nowość i mamy już ostatnie sztuki”.
 - ▶ „To jest produkt na specjalne zamówienie, nie możemy zaoferować rabatu”.
 - ▶ „Możemy zaoferować panu rabat, pod warunkiem... (tu wskaź jaki)”.

Trzy osiągnięcia zawodowe – moje i mojego zespołu sprzedaży – w 2017 roku, z których jestem najbardziej dumny

1. Udział w otwarciu naszego flagowego biura w Bostonie, gdzie chcemy zainwestować 30 milionów dolarów w ciągu kolejnych dwóch lat.
2. Zbudowanie zespołu sprzedażowego w USA – na bardzo konkurencyjnym i nasyconym największymi na świecie firmami internetowymi rynku pracy.
3. Ugruntowanie – z pomocą naszego zespołu w Malezji – pozycji lidera marketing automation w Azji Południowo-Wschodniej.

Czynniki najbardziej wspierające realizację celów sprzedażowych w 2017 roku

1. Stały rozwój produktu GetResponse i innowacyjne rozwiązania, które wdrożyliśmy w tym roku (zaawansowane marketing automation, CRM, szereg integracji).
2. Dobra i stała współpraca sprzedaży z działem marketingu podczas organizacji wydarzeń czy pracy nad generowaniem leadów (a to rzadkość w tej branży).
3. Połączenie sprzedaży i account managementu w jednym dziale (GetResponse Enterprise), co pozwala nam na dobre wsparcie przedsprzedażowe przez ekspertów i ułatwia rozwiązywanie problemów przyszłych klientów.

Czynniki najmocniej utrudniające realizację celów sprzedażowych w 2017 roku

Skupiam się na rozwiązaniach, nie na przeszkodach. „Make progress or make excuses.” :-)

Działania podjęte w 2017 roku, które najbardziej przełożyły się na wzrost sprzedaży

1. Dynamiczne, stałe i trafione rekrutacje. To zespół jest najważniejszym elementem sukcesu sprzedaży w firmie.
2. Nasza strategia marketingowa, oparta m.in. na wysokiej jakości treściach (m.in. topowy raport branżowy „E-mail Marketing Benchmarks” w Azji) i lokalnych wydarzeniach w Polsce (Ecommerce Insights), USA (ResponseCon), Malezji czy Rosji.
3. Stworzenie jednostki biznesowej GetResponse Enterprise, która odpowiada na potrzeby dużych firm (enterprise/ mid-market) na poziomie produktu, marketingu, sprzedaży czy IT.

Trzy obecnie największe wyzwania w sprzedaży w GetResponse

1. Nie tylko skuteczne rekrutowanie nowych sprzedawców, lecz także dbanie o retencję obecnych i wyznaczanie ścieżek zawodowych.
2. Ewaluacja części strategii sprzedaży outboundowej opartej na częstym kontakcie z wieloma firmami z danej branży na rzecz hiperpersonalizowanego kontaktu 1 : 1.
3. Budowanie sprzedaży „od podstaw” na kilku rynkach, które nie są anglojęzyczne i których nazw nie mogę jeszcze zdradzić.

Narzędzia i usługi wspierające sprzedaż i obsługę klienta, w które warto zainwestować w 2018 roku

1. Rozwiązanie klasy marketing automation do spójnej współpracy między działami marketingu i sprzedaży.
2. LinkedIn Sales Navigator do skutecznego prospectingu i budowania sieci kontaktów.
3. SimilarWeb PRO do zbierania cennych informacji o potencjalnych klientach.

Trzy książki, których lektura w 2017 roku najbardziej pomogła mi w pracy

1. Dave Hitz, „How to castrate a bull”, bo gdy czyta się o przeciwnościach w biznesie innych firm, łatwiej nam pokonywać wyzwania na własnym podwórku.
2. Donald Trump, „The art of the deal”, bo która branża uczy sztuki negocjacji lepiej niż rynek nieruchomości na Manhattanie?
3. Ed McCarthy, „Wine for dummies”, bo o work-life balance też trzeba dbać. 🍷 :-)



Maciej Ossowski

.....
director of GetResponse Enterprise

.....
NAPISZ DO EKSPERTA:

.....
maciej.ossowski@getresponse.com

#TEMAT NUMERU #SKUTECZNE TECHNIKI NEGOCJACJI I OBRONY CENY

GDY KLIENT MÓWI, ŻE MA JUŻ DOBREGO DOSTAWCĘ



AUTOR: Roman Kawszyn

W początkowej fazie rozmów handlowych cel obu stron jest prosty – przygotować sobie fundament pod przyszłe negocjacje. Większość klientów gra, bo uważa, że jest to dla nich korzystne. Ustawia się w roli, w której ma przewagę nad sprzedającym. Pokazuje, że im nie zależy, aby sprawić, że handlowiec zacznie się o nich starać i od razu przedstawi jak najkorzystniejszą ofertę.



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ na czym polegają gry klienckie na początku procesu sprzedażowego,
- ✓ jak reagować, gdy klient mówi, że ma już dobrego dostawcę,
- ✓ jakich błędów unikać w odpowiedzi na zagrywki klientów.

Na profilu AI Fianco na Facebooku, polubionym przez 6000 osób, z których większość zajmuje się sprzedażą, zamieściłem następujący post: „Jak zareagowalibyście, gdybyście, wchodząc do klienta na spotkanie, usłyszeli tekst: «Ale ja już mam dobrego dostawcę»? Dzielcie się wiedzą w komentarzach” (ilustracja poniżej).

Odzew był naprawdę spory. Większość komentujących wybrała drogę „przymrużonego oka”, czyli wyjście z trudnej sytuacji przez odpowiedni żart czy błyskotliwą ripostę. I rzeczywiście uważałbym ją nawet za skuteczną, gdyby intencja, z jaką wypowiedzi się klient, była również z serii „a na początek pożartujemy”. Niestety,

ILUSTRACJA

AI Fianco Partners - szkolenia sil sprzedaży
Polubiono stronę · 14 września · €

Jak zareagowalibyście, gdybyście wchodząc do klienta na spotkanie usłyszeli tekst: ale ja już mam dobrego dostawcę...? Dzielcie się wiedzą w komentarzach 😊
www.obrona-ceny.pl

Lubię to! · Komentarze · Udostępnij

15 · Chronologicznie

1 udostępnienie · 21 komentarzy

www.wspolpraca.pl · bardzo dobrze. Co takiego Pan u tego dostawcy cam? Dlaczego jest dobry? (Pozwól nam się dowiedzieć jakie warunki trzeba spełnić aby uzyskać jego względy)
Lubię to! · Odpowiedz · 2 · 14 września o 20:20

To będzie Pan miał dwóch.
Lubię to! · Odpowiedz · 5 · 14 września o 20:22

Napisz komentarz...

ŹRÓDŁO: www.facebook.com/alfiancopartners.szkolenia



w większości tego typu gier klienckich nie chodzi o żarty, przełamywanie lodów, fajne nawiązywanie relacji. Tutaj gra się dość poważnie.

Kiedy zaczyna się gra?

Gra się rozpoczyna, kiedy do rozmowy doszło, ponieważ klient chciał i zgodził się spotkać. Nie mówię o sytuacji, gdy sekretarka przekazuje stanowisko szefa: „Nie jestem zainteresowany”. Wówczas to raczej bariera wejścia niż gra kliencka.

PRZYKŁAD



- Jeden z trenerów sprzedaży opublikował niedawno na Facebooku post, w którym przeprosza swoich odbiorców, że agencja reklamowa, którą wynajął, promując jedno z jego wydarzeń, dopuściła się manipulacji i w reklamach informowała, że zostały tylko 4 ostatnie wolne miejsca. Agencja w poście została zganiona i zdemaskowana, a trener napisał wprost, że kłamstwo nie jest jego zwyczajem, wolnych miejsc zostało więcej i na żadne gry sobie nie pozwoli. Ale czy publiczne demaskowanie gry nie jest formą jakiejś innej, jeszcze bardziej zawiłej, w której ktoś sprytnie chce budować swój wizerunek?

O grze klienckiej można mówić wtedy, gdy już na początku spotkania klient wypowiada zdania w stylu: „Wie pan, spotkałem się z panem, ale nie obiecywałbym sobie na pana miejscu zbyt wiele, bo my już mamy naprawdę dobrych dostawców (dobre ceny, zaufanych partnerów itp.)”.

Jest to ewidentne wejście w grę negocjacyjną, której celem jest osłabienie pozycji handlowca i zmuszenie go, by od razu przedstawił korzystniejszą ofertę cenową.

Jak reagować na zagrywki klientów?

Pamiętaj, że musisz odpowiedzieć i zareagować na zagrywki klienta tak, by osiągnąć swój cel. Czyli idealnie byłoby tak przejść ponad zagrywką klienta, by rozpocząć etap spotkania, w którym zaczynasz zadawać pytania, a klient widzi w tym korzyść dla siebie i na nie odpowiada. W tym celu:

- 1. Nie wchodź w konfrontację i nie demaskuj gry.** Klient chce grać, należy to przyjąć i wziąć udział w grze. Jeżeli spytasz: „To dlaczego zgodził się pan na spotkanie ze mną?”, usłyszysz, że nie potrafił odmówić Twojemu urokowi lub że byłeś namolny, a on miał trochę czasu itp. Żadna z tych odpowiedzi nie wzmocni jednak Twojej pozycji i oferty. Będziesz się czuł jak niechciany gość, któremu z łaski dano 5 minut.
- 2. Nie pokazuj irytacji i nie reaguj nerwowo.** Rozgniewany handlowiec ziejący ogniem: „To po co zawracasz mi głowę, tracisz mój czas, narażasz mnie na koszty?!” nie osiągnie wiele. Wtedy naprawdę stracisz czas. ➔

Wskazówki, jak odpowiadać na zagrywki typu „Ja już mam dostawcę”, „Nie chcę mieć z wami nic wspólnego” czy „Masz drogie produkty, więc nie wiem, czy to spotkanie ma w ogóle sens”, znajdziesz w ramce poniżej.

Pamiętaj, że Twoim celem na początku rozmowy handlowej jest takie przejście przez grę klienta, by móc swobodnie zadawać pytania, badać potrzeby klienta i słuchać już konkretnych, niezabarwionych grą odpowiedzi. ■



AUTOR:



Roman Kawszyn

co-founder i managing partner w Al Fianco Partners; ekspert taktyk, strategii i technik sprzedaży; autor książki „Pragnę”, „Pierwsze skrzypce” oraz współautor książki „Techniki obrony ceny”; autor szkoleń audio wydanych na CD („Emocjonalna prezentacja oferty”, „Storytelling”, „Psychotechniki w przyjęciu reklamacji”, „Dwie najskuteczniejsze techniki budowania relacji”); ekspert TVP, TVN CNBC oraz TVN Biznes i Świat; handlowiec, marketer, coach i mentor; trener sił sprzedaży

NAPISZ DO AUTORA:

roman.kawszyn@alfianco.pl



Szablony odpowiedzi na zagrywki klientów na początku rozmów handlowych

Gra 1: „Ja już mam dostawcę”

Szablon 1: „Do niczego nie będę pana namawiał ani zmuszał do tego, żeby pan ze mną współpracował. Pokażę tylko, w jakim obszarze moglibyśmy nawiązać współpracę, tak żeby nie naruszyć relacji z pana dotychczasowym dostawcą. Co więcej, może pan zdobyć alternatywę, żeby zaspokoić potrzeby tych klientów, którzy do tej pory być może rezygnowali lub nie korzystali z usług pana firmy nie wiadomo dlaczego. Pokażę panu nowe możliwości generowania zysku bez naruszania tych relacji i na koniec po prostu pan mi powie, w jakim zakresie – i czy w ogóle – widzi pan współpracę. Dlatego pozwoli pan, że zadam kilka pytań, a potem coś panu zaprezentuję”.

Szablon 2: „To normalna sytuacja, często ją spotykam. Ja pana nie będę namawiał do przerwania tej współpracy. Chcę tylko pokazać propozycję uzupełnienia oferty dla wymagających klientów. Chciałbym pokazać możliwości powiększania marży na takim kliencie po to, żeby pojawiły się pieniądze na rozwój i inne cele. Warto zobaczyć szczegóły i wtedy pan zdecyduje, czy to pana interesuje, czy nie. Dlatego pozwoli pan, że zadam kilka pytań...”

Szablon 3: „Wie pan co? Pokażę panu za chwilę, co mam do zaproponowania i co mogłoby powiększyć pana biznes, na czym może pan w tym momencie dodatkowo zarobić, a pan podejmie wtedy decyzję. I żeby nie mówić trzy godziny, od razu zadam panu kilka pytań o bieżącą sytuację i specyfikę pana firmy, a następnie pokażę to, co realnie może wpłynąć na pana biznes”.

Szablon 4: „Oczywiście – bardzo często to słyszę. Nie każdy od razu wprowadza nas jako dodatkowego dostawcę po to, by powiększać biznes, jeśli jednak weźmie pan pod uwagę fakt, że mamy produkty, które są na naszą wyłączność, dzięki czemu nie trzeba walczyć cenowo z okolicznymi firmami, to może się okazać, że naprawdę warto wejść z nami we współpracę – tak na 10%, żeby zobaczyć, że tutaj są do wygenerowania nowe marże”.

Gra 2: „Nie chcę mieć z wami nic wspólnego”

Celem odpowiedzi jest wskazanie, że nie wszystko do tej pory było w porządku.

Szablon 1: „Proszę mi powiedzieć, o co tak naprawdę chodzi. Czy jest coś takiego, co musieliśmy rozwiązać, jakieś stare sprawy, które nam ciążyą? Udawało nam się wychodzić z różnych sytuacji”.

Szablon 2: „Proszę mi powiedzieć, co mógłbym zrobić, byśmy na nowo zaczęli naszą współpracę”.

Gra 3: „Macie drogie produkty, więc nie wiem, czy to spotkanie ma w ogóle sens”

Szablon 1: „Można tak to postrzegać i jednocześnie warto wiedzieć, że mamy grupę produktów, które pasują bardzo mocno nawet do klienta, który jest nastawiony na cenę. Proszę mi pozwolić zadać kilka pytań, ja potem chętnie przedstawię dopasowaną ofertę, a na końcu pan podejmie decyzję”.

Szablon 2: „Tak naprawdę to nie cena, ale warunki okołocenowe, znajomość marki i atrakcyjność produktu będą decydowały o decyzji o dalszej współpracy, dlatego proszę mi pozwolić na zadanie kilku pytań, a potem zrobię wszystko, by zobaczył pan swój interes w naszej przyszłej współpracy. Decyzja i tak będzie należeć do pana”.

al fianco
KAWSZYN SZARAN



sprzedawaj więcej!

AL FIANCO PARTNERS ZAPRASZA NA

WYDARZENIE TEATRALNE
DLA HANDLOWCÓW

spectacle
Teach Art

WWW.TEACHART.PL

PREMIERA 4.12.2017
TEATR KAMIENICA

NIEBOSKI FAKAP

W ROLACH GŁÓWNYCH:

ROMAN KAWSZYN

ADAM SZARAN

ADRIANNA MAJA KUĆMIERZ

SCENARIUSZ: DOMAN NOWAKOWSKI, KRYSZTOF NOWAKOWSKI, REŻYSERIA: MACIEJ MARGAS

#TEMAT NUMERU #SKUTECZNE TECHNIKI NEGOCJACJI I OBRONY CENY

JAK PROWADZIĆ ROZMOWĘ SPRZEDAŻOWĄ, ABY POZYSKAĆ KLIĘNTA KONKURENCJI?



AUTORKA: Iza Krejca-Pawski

Praca z klientami konkurencji to dla handlowców prawdziwy test, zarówno pod kątem samego prowadzenia rozmowy, jak i pod kątem ofertowym. Na przeszkodzie stoją głównie naturalna dla klientów niechęć do zmian oraz ryzyko, że Twoja oferta będzie im służyła jedynie do negocjacji lepszych warunków u obecnego dostawcy.



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ jakie błędy popełniają handlowcy w rozmowach z klientami konkurencji,
- ✓ jak ocenić szansę na pozyskanie klienta,
- ✓ jak i o czym rozmawiać, aby nie wywołać reakcji obronnej,
- ✓ jak reagować, gdy klient wychwala Twoją konkurencję,
- ✓ o co pytać, aby mieć pewność, że Twoja oferta nie służy tylko do zbijania ceny u Twojej konkurencji.

Jeżeli pracujesz na nasyconym rynku, a Twoja oferta nie jest innowacyjna, prędzej czy później zaczniesz dążyć do przejmowania klientów konkurencji. Być może pracujesz tak jak ja w branży szkoleniowej, w której w zasadzie każdy Twój potencjalny klient jest już klientem Twojej konkurencji. Pół biedy, jeśli ma z nią negatywne doświadczenia. Postaram się pokazać, jak skutecznie pozyskiwać klientów konkurencji, omijając najczęstsze pułapki, dzięki trzem sprawdzonym praktykom.

Błędy w rozmowach z klientami konkurencji

Największym wyzwaniem są rozmowy z klientami, którzy zaczynają zachwalać konkurencję i jej wspinała dokonania. Wielu nawet doświadczonym handlowcom zdarza się wówczas „wejść na minę” i popełniać błędy skutkujące brakiem sprzedaży:

- ▶ stosując podobną do konkurencji argumentację i podobne ceny, zaczynają udowadniać klientowi, że ich oferta jest zdecydowanie lepsza,

- ▶ mówią klientowi, że dopiero gdy wybierze ich ofertę, przekona się, że jest ona rzeczywiście korzystna, a nie taka jak obecna, tylko musi dać im szansę na przetestowanie,
- ▶ wchodzą w konfrontację z klientem, w wyniku której klient staje się obrońcą konkurencji i umacnia się w swojej decyzji.

W efekcie klient słyszy: „mamy prawie to samo co konkurencja, tylko jeszcze jesteśmy niemili we współpracy, a pan wybrał złą ofertę”. Konfrontacja, czyli wejście w dyskusję z klientem, to błąd wynikający z pomieszania porządku czasowego połączonego z niewłaściwą prezentacją oferty. Co robić, by uniknąć wyżej wymienionych błędów? Wskazówki znajdziesz **w ramce 1**.

Jak ocenić szansę na pozyskanie klienta?

Aby ocenić szanse nawiązania współpracy, kluczowe jest ustalenie, jak wygląda relacja

Twojego potencjalnego klienta z aktualnym dostawcą. Czy klient:

- ▶ jest niezadowolony (współpracuje, ponieważ musi),
- ▶ jest obojętny (równie dobrze może kupować gdzie indziej),
- ▶ jest zachwycony (konkurencja „robi robotę”)?

PRZYKŁAD

- ▮ Niedawno moja znajoma dokonała skutecznego przejścia klienta konkurencji dzięki niezobowiązującej rozmowie przy sałatce podczas konferencji branżowej. Klient wyznał, że owszem, z konkurencyjną firmą współpracują od wielu lat, ale „nie są przywiązani”. Usługi były realizowane, ale bez efektu „wow”.

I to jest jeden z kluczowych dla Ciebie sposobów, dzięki którym możesz pozyskać klienta: pytaj o to, co było przyczyną nawiązania współpracy z obecnym dostawcą. Ustal, czy klient dostaje coś więcej niż standard. W wielu branżach dokonują się dynamiczne zmiany, a nie wszyscy za

nimi nadążają. I to jest Twoja okazja sprzedażowa. Dlatego zawsze pytaj o początek i powody wyboru.

WSKAZÓWKA

Aby uzyskać informacje dotyczące okoliczności nawiązania współpracy, postaw właściwie sformułowane pytania:

- ▮ „Jakie były okoliczności wyboru i nawiązania współpracy z obecną firmą?” (Nagła sytuacja? Solidna analiza czynników – jakich?)
- ▮ „Z czego są państwo zadowoleni we współpracy z obecnym dostawcą, a co można udoskonalić?”

Tak zadawane pytania skierują uwagę klienta na zrobienie przeglądu dotychczasowej współpracy, bez atakowania wybranej już raz firmy.

Jeżeli klient nie jest zadowolony z aktualnej współpracy, otworzą Ci się drzwi do rozmów. A co, jeśli jest absolutnie zachwycony?

Jak reagować, gdy klient wychwala Twoją konkurencję?

Wtedy warto zastosować dwa sprawdzone podejścia: zasadę kontrastu lub sprzedaż oferty lub usług uzupełniających ofertę konkurencji (ramka 2).

RAMKA 1



Jak i o czym rozmawiać, aby nie wywołać u klienta reakcji obronnych

1. Stosuj właściwy porządek czasowy

Większość błędów pojawiających się w rozmowach sprzedażowych wynika z zaburzenia porządku czasowego, czyli tworzenia przed klientem pięknej wizji wspólnej przyszłości już po zakupie, z pominięciem teraźniejszości i przeszłości. Tymczasem klient nie będzie interesowała przyszłość, jeśli nie wynika ona z teraźniejszości i przeszłości.

- ▶ **Teraźniejszość** to aktualna sytuacja klienta – to, w jakim stopniu, w skali od 1 do 10, obecny dostawca spełnia jego oczekiwania i potrzeby, także te okołobiznesowe, oraz czy rozwiązuje pojawiające się problemy. Krótko mówiąc: czy wywiązuje się z biznesowych obietnic.
- ▶ **Przeszłość** to powód wyboru, a więc okoliczności podjęcia współpracy. Czy był to wynik solidnej analizy, konieczności, przypadek, wybór „pierwszy lepszy”, rekomendacja zaufanej osoby? Preferencja poprzedniego szefa? To ważna wiedza, ponieważ określa poziom oporu przed zmianą, a także ją uzasadnia. Inaczej będziemy rozmawiać z klientem, który czuje niedosyt, a inaczej z tym, który oceni obecnego dostawcę „10 na 10”.

2. Prezentuj ofertę w świeży sposób, unikając branżowych standardów

W swoich poprzednich artykułach w „Nowej Sprzedaży” pisałam o świeżym spojrzeniu i unikaniu traktowania realizacji branżowych standardów jako elementów swojej przewagi konkurencyjnej. Jeżeli Twoja oferta jest podobna do oferty konkurencji, musisz szczególnie dbać o unikanie oklepanych haseł. Pokazując klientowi, że masz dokładnie to samo, co on już ma, nie sprzedasz. Kiedy zaprezentujesz świeże podejście i spojrzysz na sytuację oczami klienta, prawdopodobieństwo sprzedaży znacznie wzrośnie.

ĆWICZENIE 1

1. Przypomnij sobie sytuację, gdy klient zachwalał konkurencję.
2. Pomyśl, co wówczas zbiło Cię z tropu.
3. Następnie zastanów się, w jaki sposób możesz wykorzystać trzy atuty konkurencji do dokonania prezentacji Twoich atutów – porównania Waszych (Twoich i konkurencji) sposobów rozwiązywania tych samych problemów (inne podejścia, inne spojrzenia na ten sam temat).

Ważne, aby pamiętać o podstawowej zasadzie: aby być lepszym, musisz mieć naprawdę twarde dowody! Na dodatek musisz być zdecydowanie lepszy, czasem nawet spektakularnie, aby klient chciał dokonać zmiany. O wiele lepiej natomiast jest być innym, pokazanie odmiennej perspektywy poszerza spojrzenie klienta.

W przypadku gdy klient zachwala współpracę z Twoją konkurencją, sprawdza się także strategia dosprzedaży, czyli rezygnacja ze sprzedaży głównej oferty na rzecz uzupełniającej. →

RAMKA 2

**Jak reagować, gdy klient wychwala Twoją konkurencję?**

- Zasada kontrastu.** Postępując w ten sposób, dbasz o interes swój i firmy, którą reprezentujesz. Niestety jesteś również twardy dla swojego rozmówcy. Takie podejście często jest skuteczne, lecz na krótką metę. W dłuższej perspektywie tracisz, ponieważ nikt (Twój klient również) nie lubi, gdy ktoś wywiera na niego silną presję.

- ↳ Ostatnio odczuwam to na własnej skórze. W związku z wydaniem książki o zarządzaniu czasem często jestem porównywana z innymi autorami: „Zarządzanie czasem? X jest w tym świetny, czytam, oglądam, szkole się, jest naprawdę super!”. Słyszac to, zawsze się cieszę, ponieważ mogę łatwo dokonać kontrastu i pokazać, że ja traktuję ten temat z innej strony, czyli robię biznesowe zarządzanie czasem. Nie lepiej, tylko inaczej!
- ↳ Paradoksalnie to bardzo ułatwia sprzedaż, nie tylko przy książce, lecz także przy szkoleniach. Często jestem dla moich klientów wyborem numer dwa: byli już szkoleni przez innego trenera, ale chcą czegoś więcej, inaczej, bardziej praktycznie i konkretnie. Dlatego mogę dokonać prezentacji na podstawie porównania tego, co już klient ma, i tego, czego otrzyma więcej lub co dostanie inaczej. To sprzedaje.

- Dospredaż oferty lub usług uzupełniających ofertę konkurencji.** W przypadku zachwalania konkurencji sprawdza się także rezygnacja ze sprzedaży głównej oferty na rzecz uzupełniającej, dzięki czemu dokonujesz pierwszej sprzedaży.

- ↳ Mogę sprzedać e-booka o treści związanej ze szkoleniem, a dopiero na tej podstawie szkolenie, co jest o wiele łatwiejsze, ponieważ ogranicza ryzyko dla klienta.
- ↳ W salonach kosmetycznych doskonale wykonany szybki, niewielki zabieg jest wstępem do sprzedaży następnych – droższych i regularnych – zabiegów. Często sprzedaje pozbawiona ryzyka próbka.

ĆWICZENIE 2



- Zastanów się, jak możesz wykorzystać strategię dospredaży u siebie. Wybierz ten element oferty, który sprzedasz na początek, bez atakowania główną ofertą.
- Przygotuj się do rozmowy z nastawieniem na sprzedaż tylko minioferty.
- Wybierz 5 klientów – „bastionów konkurencji” i sprzedaj im ofertę testową.

Pozyskiwanie informacji przez klienta w celu negocjacji cenowych z Twoją konkurencją

Nieco inaczej wygląda sytuacja, w której klient zbiera oferty, a Ty podejrzewasz, że pozyskane informacje wykorzysta tylko jako pretekst do negocjacji cenowych ze sprawdzonym dostawcą.

Rozmowy sprzedażowe z klientami konkurencji wymagają z jednej strony odpowiedniej strategii i przemyślanego sposobu prezentacji ofer-

ty (świeże spojrzenie), z drugiej strony przykładania dużej wagi do formułowania wnikliwych pytań zadawanych w odpowiedniej kolejności. To wszystko można sprowadzić do kluczowej zasady, która brzmi: nie twórz przed klientem wizji pięknej przyszłości z Twoją ofertą, dopóki porządnie nie zbadasz teraźniejszości i przeszłości. To one dyktują Ci strategię prezentacji rozwiązań, co ostatecznie przekłada się na skuteczność w przyjmowaniu klientów. ■

WARTO DOCZYTAĆ:



- ↳ I. Krejca-Pawski, „Elastyczne zarządzanie czasem”, Warszawa 2017.
- ↳ I. Krejca-Pawski, „Sprzedaż. Tylko sprawdzone techniki”, Warszawa 2015.



AUTORKA:



Iza Krejca-Pawski

.....
po jej szkoleniach sprzedajesz więcej; trener i praktyk sprzedaży, autorka książek „Sprzedaż. Tylko sprawdzone techniki” i „Elastyczne zarządzanie czasem”; pisze artykuły i prowadzi bloga sprzedażowego www.izakrejcapawski.pl, poznasz ją bliżej na jej kanale na YouTube

NAPISZ DO AUTORKI:

kontakt@izakrejcapawski.pl

WSKAZÓWKA



O co pytać, aby mieć pewność, że Twoja oferta nie służy tylko do zbijania ceny:

- ↳ „Do ilu firm wysłał pan to pytanie?”
- ↳ „Na jakie kryteria będzie pan zwracał uwagę, porównując oferty?”
- ↳ „Skoro ta firma już tyle czasu z państwem współpracuje, to co jest powodem zmiany?”
- ↳ „Czy obecna firma także składa państwu taką ofertę?”

Jeżeli klient nie ma chęci odpowiadania na te pytania, zachowaj czujność.

Trzy osiągnięcia zawodowe – moje i mojego zespołu sprzedaży – w 2017 roku, z których jestem najbardziej dumny

1. Zwiększenie liczby pracowników z 5 do 10 bez spadku konwersji.
2. Wzrost sprzedaży miesięcznej o 80% (w okresie od stycznia do sierpnia tego roku).
3. Opublikowanie raportu na temat social sellingu: www.brand24.com/the-state-of-social-selling.

Czynniki najbardziej wspierające realizację celów sprzedażowych w 2017 roku w Brand24

1. Zatrudnienie niesamowitych osób.
2. Wdrożenie do naszych działań automatyzacji marketingu w celu wsparcia procesu sprzedaży.
3. Zmniejszenie liczby leadów przypadającej na jednego członka zespołu sprzedaży.

Główny czynnik najmocniej utrudniający realizację celów sprzedażowych w 2017 roku

Jedyną przeszkodą, z którą musi zmierzyć się każdy zespół, są źle określone cele sprzedażowe. Zrobienie tego dobrze jest wyzwaniem, jeśli dysponujesz małą ilością danych historycznych. Nam udało się określić odpowiednie cele w 2017 roku, które na bieżąco realizujemy.

Działania podjęte w 2017 roku, które najbardziej przełożyły się na wzrost sprzedaży

1. Zwiększenie zespołu sprzedażowego o 100%.
2. Wdrożenie technik zaawansowanego scoringu leadów, który pozwala naszemu zespołowi pracować z odpowiednimi leadami w odpowiednim czasie.
3. Zwiększenie liczby tworzonych materiałów dla klientów, takich jak samouczki wideo, webinary.

Trzy obecnie największe wyzwania w sprzedaży w Brand24


1. Zapewnienie klientom szybkich i sprawnych konsultacji oraz niezawodnego kontaktu z nami w różnych strefach czasowych, ponieważ świadomość naszego produktu rozszerza się na coraz więcej krajów.
2. Upewnienie się, że czas osób odpowiedzialnych za sprzedaż jest przeznaczony na najbardziej obiecujące leady.
3. Stałe szukanie nowych utalentowanych osób do naszego zespołu.

Narzędzia i usługi wspierające sprzedaż i obsługę klienta, w które warto zainwestować w 2018 roku

1. Intercom lub jakiegokolwiek inne narzędzie, które umożliwia zespołowi komunikację z klientem w aplikacji i na stronie WWW.
2. Appointly – aplikacja do umawiania spotkań online. Dzięki synchronizacji z kalendarzem pokazuje tylko te terminy, w których dana osoba nie ma jeszcze umówionych spotkań. Niezwykle przydatna jest możliwość śledzenia efektów pracy zespołu przez dedykowane raporty.
3. Livestorm/WebinarJam lub jakiegokolwiek narzędzie do nagrywania webinarów.

Trzy książki, których lektura w 2017 roku najbardziej pomogła mi w pracy

Muszę przyznać, że nie przeczytałem w tym roku tak wielu książek, jak bym chciał, a trzy tytuły, które miały największy wpływ na naszą strategię, to:

1. **Tony Hsieh, „Delivering happiness”** – CEO Zappos w swojej książce w niesamowity sposób opowiada, jak przekroczyć oczekiwania klientów dzięki wyjątkowemu serwisowi. To coś, co próbujemy naśladować w Brand24.
2. **Mark Roberge, „The sales acceleration formula”** – z tej książki autorstwa CRO Hubspot dowiesz się, jak wyglądała początkowy wzrost sprzedaży w Hubspot oraz jak wykorzystywano tam analitykę w bardzo różnych aspektach prowadzonego biznesu. Myślę tutaj o formułach dotyczących sposobu wynagradzania, rozwoju i ustalania struktur prowizji. To jest podstawa naszej strategii sprzedaży w Brand24.
3. **„Rework” autorstwa założycieli 37Signals**. Ta książka zdecydowanie nie jest nowa, jednak czytam ją raz w roku, aby stale doskonalić wewnętrzne procesy pozwalające tworzyć skuteczny dział sprzedaży. Myślę tutaj na przykład o ograniczeniu spotkań do minimum; upewnianiu się, że wdrożone u nas zmiany sprawnie działają, zanim przejdziemy do kolejnego pomysłu, itp. Naprawdę warto ją przeczytać. 



Mick Griffin

CRO Brand24

NAPISZ DO EKSPERTA:

mick@brand24.com

#TEMAT NUMERU #SKUTECZNE TECHNIKI NEGOCJACJI I OBRONY CENY

KONFLIKT I IMPAS PODCZAS NEGOCJACJI – JAK ROZWIĄZYWAĆ TRUDNE SYTUACJE



AUTOR: Marek Waśkiewicz

Negocjacje to wymagający najwięcej wysiłku etap procesu sprzedaży. Po jednej stronie stoi klient, który „pręży muskuły” i prezentuje swoją siłę, po drugiej – handlowiec, który musi zrealizować plan sprzedaży. I właśnie tu dochodzi do trudnych sytuacji.

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ jakie są strategie rozwiązywania konfliktów w negocjacjach i kiedy którą stosować,
- ✓ co robić, gdy w negocjacjach pojawia się impas,
- ✓ jakie manipulacje stosują klienci,
- ✓ co robić, gdy klient blefuje,
- ✓ jak radzić sobie z emocjami w negocjacjach.

Konflikt, impas, blef, manipulacje, nieczyste zagrywki. Jak sobie z nimi radzić? Czy da się wyjść zwycięsko, zachowując przy tym szacunek do siebie i dobre relacje z klientem?

Konflikt w negocjacjach

Konfliktu w negocjacjach nie da się uniknąć. Według definicji negocjacje to jeden ze sposobów, w jaki ludzie radzą sobie z konfliktem, dlatego podczas ich prowadzenia obowiązują te same reguły co w przypadku innych spornych sytuacji. Jeśli sprzeczne interesy nie występują, nie ma miejsca na negocjacje. Zarówno wtedy, gdy klient przystaje na wszystkie warunki oferowane przez handlowca, jak i wtedy, gdy nie widzi żadnego obszaru do współpracy.

W sytuacjach konfliktowych rozmówcy okazują mniejsze lub większe zainteresowanie swoimi celami i rezultatami oraz celami i rezultatami drugiej strony. W zależności od tego, jak duży jest poziom tego zainteresowania, strony przyjmują określone strategie i style zachowań. Przyjęty styl i sposób prowadzenia rozmów ma ogromny wpływ na skuteczność rozwiązywania konfliktowych sytuacji (ilustracja na stronie 56).

Wybór właściwej strategii

Istnieje pięć stylów rozwiązywania konfliktów. Podczas negocjacji każdy z nich może się przydać, pod warunkiem że zostanie użyty we właściwym momencie. Jest to trudne, ponieważ zarówno klient, jak i handlowiec mają swoje przekonania i nawyki. To determinuje wybór jednej strategii i ignorowanie tych, które mogłyby być przydatne w danej sytuacji. W tabeli 1 przedstawiono typy zachowań oraz sytuacje, kiedy warto stosować daną strategię, a kiedy jej unikać.

Impas i martwy punkt

Kiedy obu stronom brakuje pomysłu na rozwiązanie konfliktu i trudno o porozumienie, rozmowy zatrzymują się w martwym punkcie. Impas to kolejna trudna sytuacja w rozmowach z klientem. Poczucie bezsilności rodzi frustrację, a to prowadzi do agresywnych zachowań. Rozmówcy forsują swoje żądania, starają się narzucić swój punkt widzenia. Pojawiają się jeszcze większy opór drugiej strony i wzajemna niechęć. Może to doprowadzić do zerwania rozmów i popsucia relacji. Impas może być też

grą klienta, który próbuje zmiękczyć handlowca i skłonić go do ustępstw.

Impas w rozmowach negocjacyjnych ma najczęściej dwie przyczyny:

- ▶ negatywne emocje jednej ze stron – jeśli rozmówca poczuł się obrażony, poniżony,

zlekceważony, często nie mówi o tym otwarcie, a jego reakcją jest opór w rozmowach,

- ▶ nieujawnione interesy którejś ze stron – gdy handlowiec nie odkrył jeszcze wszystkich interesów klienta, proponowane przez niego rozwiązanie nie znajduje akceptacji. →

TABELA 1. Strategie radzenia sobie z konfliktem



Nazwa strategii	Opis	Kiedy stosować?	Kiedy unikać?
Rywalizacja	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Próba przeforsowania własnego stanowiska i narzucenia własnego punktu widzenia za wszelką cenę. ▶ Druga strona negocjacji się nie liczy. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Próba osiągnięcia priorytetowego celu. ▶ Zawodzą inne sposoby skłonienia drugiej strony do współpracy. ▶ Reakcja na nadużywanie stylu dominującego przez oponenta. ▶ Próba zmuszenia rozmówcy do ujawnienia swoich interesów, gdy ten rozmawia tylko o stanowiskach. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nastawienie na długofalową współpracę. ▶ Próba znalezienia nietypowych rozwiązań. ▶ Utrzymanie dobrych relacji z drugą stroną. ▶ Uniknięcie zerwania negocjacji.
Współpraca	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Zakończenie negocjacji ustaleniami, które zadowolą obie strony. ▶ Oparta na poszukiwaniu nietypowych rozwiązań, które w największym stopniu zadowolą wszystkich negocjujących. ▶ Punktem wyjścia jest odwołanie się do swoich interesów przez każdą ze stron. ▶ Korzystanie z tego stylu wymaga cierpliwości, kreatywności, dobrej woli, zaufania i czasu. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Przez większą część rozmów – poza sytuacjami uzasadniającymi użycie innego stylu. ▶ Negocjacje z partnerem nastawionym na długotrwałą współpracę. ▶ Negocjacje z obecnym klientem. ▶ Występuje ryzyko niepowodzenia przy zastosowaniu typowych rozwiązań. ▶ Nastawienie na dobrą relację z drugą stroną. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Druga strona nie chce współpracować i zawodzą wszelkie metody skłonienia jej do tego. ▶ Negocjacje dotyczące mało istotnych spraw. ▶ Brakuje czasu i szybko trzeba znaleźć rozwiązanie. ▶ Brak zaufania do rozmówcy.
Kompromis	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rezygnacja z niektórych celów na rzecz innych. ▶ Obopólna akceptacja punktów widzenia każdej ze stron. ▶ Uzasadniony, gdy konieczne jest szybkie dojście do porozumienia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nie udało się wypracować rozwiązania z zastosowaniem strategii współpracy. ▶ Szybko trzeba znaleźć rozwiązanie. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Jest obszar do wypracowania lepszego rozwiązania. ▶ Obawa przed silniejszym negocjatorem. ▶ Presja emocji i stylu rywalizującego drugiej strony.
Unikanie	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Niepodejmowanie rozmów lub konkretnego tematu. ▶ Unikanie napięć za wszelką cenę, ignorowanie punktów konfliktowych. ▶ Rezygnacja z wyrażania opinii, które mogą wywołać kontrowersje. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Negocjacje utknęły w martwym punkcie i potrzebna jest przerwa. ▶ Występuje konieczność ostudzenia emocji lub załagodzenia konfliktu. ▶ Rezygnacja z mało ważnych kwestii. ▶ Nie opłaca się podjęcie rozmów teraz ze względu na perspektywę silniejszej pozycji w przyszłości. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Próba „gry czasem” – ograniczenie drugiej stronie czasu na zajęcie się jej ważnymi celami. ▶ Przekonanie, że unikanie to przejaw profesjonalizmu negocjatora.
Ustępstwo	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Podkreślanie kwestii zgodnych dla obu stron negocjacji. ▶ Rezygnacja z własnych celów na rzecz oponenta. ▶ Akceptacja punktu widzenia rozmówcy w celu uniknięcia konfliktu. ▶ Styl skupiony na budowaniu relacji z drugą stroną. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Zachowanie dobrych relacji. ▶ Słabsza pozycja negocjacyjna. ▶ Brak szansy na osiągnięcie swojego celu. ▶ Wyraz dobrej woli, wyraźny sygnał chęci nawiązania współpracy. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ryzyko utraty ważnego celu. ▶ Nastawienie na uzyskanie czegokolwiek, zamiast poszukiwania korzystniejszych rozwiązań. ▶ Zbyt duże przywiązanie do relacji, postrzeganych jako cel, a nie środek do jego uzyskania.

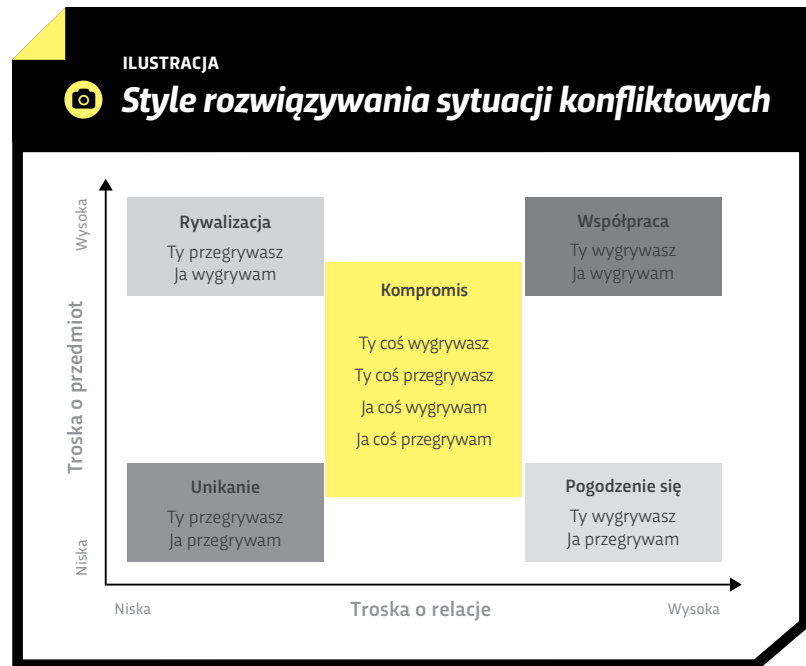
ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podst.: R. Grzybek, „Sprzedaż osobista i zarządzanie zespołem sprzedaży”

W tabeli 2 przedstawiono skuteczne metody wyjścia z impasu, które uwzględniają przedstawione wyżej przyczyny. Bez względu na wybraną metodę należy pamiętać o tym, że w impasie nie chodzi o to, aby skłonić jedną stronę do ustępstw, ale o to, by znaleźć nowe rozwiązanie.

Manipulacja i nieczyste zagrywki w negocjacjach

Manipulacje są traktowane jako nieodłączny element każdej pertraktacji, a klienci mają społeczne przyzwolenie na stosowanie nieczystych zagrywek. Obszar ten jest dla handlowców kolejnym wyzwaniem. Trudno w takiej sytuacji negocjować z nastawieniem na współpracę. Niszczy to wzajemne zaufanie, podważa wiarygodność, a rozmowy kończą się impasem lub kompromisem. Zdarza się, że klienci stosują manipulacje nieświadomie, czasem ze strachu, innym razem z chęcią osiągnięcia szybkiego efektu. Manipulacje są też odpowiedzią na okazanie słabości przez handlowca, bo to zachęca do wykorzystania swojej przewagi.

Niezależnie od etycznej oceny manipulacji handlowiec nie powinien dać się wyprowadzić z równowagi ani okazywać irytacji wobec klienta.



Powinien koncentrować uwagę na meritum sprawy i traktować negocjacje jak grę. Druga strona robi to, co uważa za wskazane, aby osiągnąć swój cel, i stosuje takie metody, jakie ma w zanadru.

Aby mieć świadomość stosowania manipulacji przez drugą stronę, należy znać strategię

TABELA 2. Strategie radzenia sobie z impasem

Krok w tył	Gdy negocjacje utknęły w martwym punkcie, warto spojrzeć na to, co do tej pory zostało ustalone. Być może uda się odkryć jakieś nieporozumienie, pojawi się obszar do wyjaśnienia odmiennych punktów widzenia. Ułatwi to zrozumienie problemu.
Odkrycie interesów	Warto rozważyć większe odkrycie własnych interesów. To może stworzyć pole do poszukiwania nowych rozwiązań. Należy pamiętać, aby w tym miejscu nie osłabić swojej pozycji negocjacyjnej.
Drobne ustępstwo	Czyniąc drobne ustępstwo na rzecz drugiej strony, rozmówca pokazuje swoje dobre intencje. Może to pozytywnie wpłynąć na zachowanie oponenta.
Wprowadzenie zmian	Gdy nie widać perspektywy wyjścia z impasu, warto rozważyć zmianę osoby prowadzącej negocjacje lub wprowadzenie nowego członka zespołu (np. wsparcie menedżera sprzedaży). Nowa osoba nie będzie zmęczona sytuacją i wniesie świeże spojrzenie oraz nowe pomysły na rozwiązanie problemu. Czasem pomocą będzie zmiana miejsca prowadzenia negocjacji.
Przerwa w rozmowach	Przerwa w negocjacjach pomoże ostudzić emocje rozmówców i pozwoli trochę odpocząć. To też szansa na skonsultowanie problemu z osobami z zewnątrz.
Parkowanie problemu	Odłożenie tematu, który wywołał impas, może przynieść rozwiązanie. Zajmując się innymi kwestiami, mniej problemowymi, i osiągając porozumienie, negocjatorzy z lepszym nastawieniem wrócą do głównego problemu.
Otwarta komunikacja	Stosując otwartą komunikację i mówiąc o konsekwencjach tkwienia w impasie, można uświadomić drugiej stronie realne zagrożenie. To zmieni jej podejście do problemów. Warto również podjąć próbę odkrycia motywacji do zmiany stanowiska drugiej strony: „Co by się musiało stać, żebyśmy mogli dojść do porozumienia?”.

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podst.: A. Niemczyk, M. Kędziński, „O negocjacjach i negocjatorach. Poradnik praktyka”

i taktyki negocjacyjne. Klienci stosują wiele gier, taktyk i chwytów, aby wynegocjować jak najlepsze warunki, dlatego warto znać ich jak najlepiej. Tylko to daje możliwość świadomej obrony przed nimi. W ramce 1 przedstawiono wybrane zagrywki klientów oraz propozycje kontrtatyki i zwrotów, które pomogą w poradeniu sobie z nimi.

Co robić, gdy klient blefuje?

Blef klienta to kolejna z klasycznych gier negocjacyjnych. Aby go rozpoznać, należy dobrze poznać aktualną sytuację klienta i jego motywacje, czyli powody zakupu. Należy zwolnić tempo rozmowy z klientem i zadać kilka pytań: dlaczego ten termin, dlaczego ta ilość towaru, dlaczego te parametry, dlaczego akurat moja oferta. To pozwoli na zdobycie informacji, dzięki którym można podjąć właściwą decyzję.

Walcz albo uciekaj

Wiedza, jak radzić sobie w trudnych sytuacjach, nie jest wystarczająca. Kluczową rolę w negocjacjach odgrywają emocje. Nawet jeśli handlowcy wiedzą, co robić, gdy przystępują do negocjacji z klientem, popełniają najprostsze błędy. Wynika to z niezdolności do kierowania własnymi emocjami tak, by jasno myśleć i skutecznie reagować.

Wyczuwając niebezpieczeństwo, mózg pierwotny generuje reakcję „walcz, uciekaj lub stój w bezruchu”. Przez to inne obszary mózgu, w tym racjonalny ośrodek pełniący ważną funkcję w planowaniu złożonych ruchów i działań, zostają przytłumione.

Reakcja „walcz lub uciekaj” spowodowana brakiem kontroli nad własnymi emocjami często sprawia, że handlowiec nie wykorzystuje posiadanych umiejętności negocjacyjnych. Wie, że powinien działać w określony sposób, lecz →

RAMKA 1



8 zagrywek manipulacyjnych klientów

1. NIEZDECYDOWANY KLIENT

Technika ta znacznie zawęży przedział cenowy jeszcze przed rozpoczęciem negocjacji. Gdy klient pokazuje, że waha się co do zakupu, handlowiec jest bardziej skłonny do zaproponowania niższej ceny niż w sytuacji, gdy klient okazałby duży entuzjazm.

Klient: „Naprawdę doceniam, że poświęcił mi pan swój czas. Dla porządku spytam: jaką najniższą cenę mógłby pan zaakceptować?”

Jak się bronić?

- ▶ Miej świadomość, że klienci często stosują tę taktykę.
- ▶ Odwróć manipulację: „Nie sądzę, aby dało się jeszcze obniżyć cenę, ale jeśli powie pan, ile jest pan gotów zapłacić, to porozmawiam z szefem i zobaczę, co da się zrobić”.

2. IMADŁO

Technika opiera się na jednym zdaniu, po czym następuje milczenie ze strony klienta.

Klient: „Oczekuję lepszej oferty”.

Jak się bronić?

- ▶ Skłoń klienta do złożenia konkretnej oferty: „A jaka oferta by pana satysfakcjonowała?”.

3. WYŻSZA INSTANCJA

To skuteczna metoda wywierania presji, pozwalająca uniknąć konfrontacji. Klient uwalnia się od konieczności podjęcia decyzji, przerzucając odpowiedzialność za podjęcie decyzji na inne „ciało” decyzyjne (osobę lub jednostkę decyzyjną).

Klient: „Prawdopodobnie podpiszemy umowę. Muszę tylko uzyskać akceptację zarządu. Zadzwońię do pana jutro po otrzymaniu ostatecznej zgody”.

Jak się bronić?

- ▶ Uzyskaj zobowiązanie, że klient poprze złożoną propozycję podczas omawiania jej z „wyższą instancją”.
- ▶ Uprzedź drugą stronę: „Chcę mieć pewność, czy dobrze się rozumiemy. Jeśli dzisiaj znajdziemy odpowiednie rozwiązanie, to czy z jakiegos powodu nie będzie pan mógł podjąć decyzji od razu?”.

RAMKA 1

8 zagrywek manipulacyjnych klientów, cd.

4. DRZWIAMI W TWARZ

Zagrywka opiera się na założeniu, że po wysunięciu pierwszej, absurdalnej propozycji, która nie zostanie zaakceptowana przez drugą stronę, łatwiej będzie uzyskać zgodę na drugą propozycję, która w tym przypadku była celem.

Klient:

„Proszę obniżyć oferowaną cenę o 20%, to się dogadamy...” – absurdalna prośba.

„Rozumiem, że to może być dużo, niech stracę. Co pan powie na 5%?” – druga prośba (cel negocjatora)

Jak się bronić?

- ▶ Każdą usłyszaną prośbę traktuj indywidualnie, za każdym razem analizując, czy jest zgodna z celami negocjacyjnymi.
- ▶ Poproś o czas do namysłu, aby przeanalizować strategię działania.
- ▶ Ujawnij manipulację: „Skąd nagle taka propozycja? Przysnam, że jestem zaskoczony, bo brzmi ona nierealnie. Mam nadzieję, że gdy odmówię, nie pojawi się nagle mniejsza prośba, na którą mam się zgodzić”.

5. PODWIESZENIE

Technika stosowana pod koniec negocjacji, gdy warunki są już ustalone. Wtedy pojawia się jeszcze jeden warunek ze strony klienta determinujący sukces całych negocjacji. Nawet gdy nie jest to dla klienta korzystne, to handlowiec się zgadza, bo inaczej energia i czas poświęcone na negocjacje pójdą na marne.

Klient: „Cieszę się, że doszliśmy do porozumienia. Mamy tylko jeszcze jeden warunek...”

Jak się bronić?

- ▶ Rób przerwy lub negocjuj w zespole, aby uniknąć zmęczenia.
- ▶ Poproś o czas do namysłu, aby przeanalizować opłacalność ustępstwa.
- ▶ Ujawnij manipulację: „Nie wiem, dlaczego ten warunek pojawia się właśnie teraz... Tym bardziej że jest on znaczący i może zaważyć na negocjacjach. Dlatego proszę o ponowne spotkanie. Nie chcę podejmować decyzji po tak wyczerpujących rozmowach”.

6. KOMPLEMENTOWANIE, PODOBIENSTWA, DOBRY NASTRÓJ

Komplementy i podobieństwa rozmówców (np. wspólne zainteresowania) budują dobrą atmosferę negocjacji. Łatwiej jednak wtedy dać się przekonać drugiej stronie, a trudniej sprzeciwić jej żądaniom.

Klient: „Jeszcze nigdy nie spotkałem tak kompetentnego handlowca. Interesy z panem to czysta przyjemność”.

Jak się bronić?

- ▶ Miej świadomość własnych reakcji w podobnych sytuacjach.
- ▶ Nie zapominaj o celach negocjacyjnych i własnych interesach.
- ▶ Odwróć manipulację: „Miło mi to słyszeć. Skoro docenia pan moje kompetencje, to myślę, że da się pan przekonać do mojej prośby o większe zamówienie...”

7. DOBRY I ZŁY POLICJANT

Metoda polega na prezentacji dwóch skrajnych postaw przez członków zespołu negocjacyjnego. Jeden odgrywa rolę „złego” – jego zadaniem jest wzbudzenie w drugiej stronie lęku; drugi wciela się w rolę „dobrego”, który łagodzi całą sytuację. Technika może być stosowana przez jedną osobę.

Klient: „Co wy mi tu opowiadacie? Nasze firmy chyba zakończą współpracę. Na szczęście dla pana mam jeszcze trochę cierpliwości. Niech pan to ratuje...”

Jak się bronić?

- ▶ Zwracaj uwagę na gwałtowne i niespodziewane zachowania drugiej strony.
- ▶ Miej świadomość swoich emocji i umiejętnie z nimi postępuj.
- ▶ Asertywnie broń swojego zdania i swoich żądań: „Rozumiem, że jest pan rozczarowany, jednak przedstawiona propozycja jest najniższą możliwą dla tej konfiguracji. Jeśli chciałby pan obniżyć cenę, proponuję jeszcze raz omówić zakres rozwiązania”.

8. OKAZYWANIE ZASKOCZENIA

Zadaniem tej techniki jest obniżenie oczekiwań drugiej strony. Gdy handlowiec zobaczy, że oferowana cena wywołała zaskoczenie klienta, będzie bardziej skłonny do obniżenia ceny.

Klient: „Ale ta cena to chyba z księżycą. W życiu tyle nie zapłacę”.

Jak się bronić?

- ▶ Nie daj się zbić z tropu osobie, która stosuje tę manipulację.
- ▶ Miej aktualne informacje o sytuacji rynkowej i cenach oferowanych przez konkurencję.
- ▶ Asertywnie broń przedstawionej ceny: „Rozumiem pana zaskoczenie, jednak biorąc pod uwagę oferowaną wartość, cena jest bardzo atrakcyjna”.

pod presją zaczyna reagować instynktownie. Nie potrafi przypomnieć sobie reakcji i określonych umiejętności, których się nauczył.

Jak radzić sobie z emocjami?

Kluczowe jest wyćwiczenie nowych umiejętności i zachowań, by mogły zakorzenić się w pamięci długotrwałej. To umiejętność przywoływania informacji. Jedyny sposób, aby przenieść dane z pamięci krótkotrwałej do długotrwałej, to ćwiczenia i powtórki. Handlowcy uciekają się do starych, nieskutecznych reakcji, ponieważ – ze względu na brak dostatecznej liczby prób i treningów – nie zastąpili dotychczasowych reakcji i nawyków ugruntowanych w ich pamięci długotrwałej nowymi, bardziej efektywnymi. Inne sposoby radzenia sobie z emocjami przedstawiono w ramce 2.

Dobra strona trudnych sytuacji

Trudne i konfliktowe sytuacje w negocjacjach mają również swoje dobre strony. Emocje budują więź z drugą osobą. Jeśli w czasie rozmów pojawiły się silne emocje – pozostanie to na długo w pamięci osób biorących w nich udział. Wspomnienie danego rozmówcy będzie przywoływało automatycznie odczucie z nim związane. Nawet jeśli te emocje były

na początku negatywne i wytworzyła się trudna sytuacja, to kluczowe jest, jak została rozwiązana. Jeśli rozmówcy wspólnie przeszli przez problem czy konflikt i wyszli z niego obronną ręką, pozytywnie wpłynie to na ich dalszą relację. Relacja z takim klientem w przyszłości będzie trwała i wartościowa.

Trudne sytuacje to nieodłączny element negocjacji z klientem. Konflikt, impas, manipulacje i blef to obszary, z którymi handlowiec powinien sobie radzić. Należy pamiętać, że kluczowa jest odpowiednia strategia radzenia sobie w takich sytuacjach. Zarówno konflikt, jak i impas wymagają podjęcia właściwych działań. Niezbędna jest również zdolność radzenia sobie z manipulacjami klientów, a to wymaga dobrej znajomości możliwych „zagrywek” negocjacyjnych. Ostatni element układanki to kontrola własnych emocji, ponieważ tylko to daje szansę na właściwe wykorzystanie zdobytych umiejętności. ■



AUTOR:



Marek Waśkiewicz

.....
 certyfikowany trener sprzedaży metodą NASM™, trener biznesu, konsultant, ekspert w obszarze sprzedaży i negocjacji; realizuje projekty rozwojowe w zakresie zarządzania, sprzedaży, obsługi klienta i efektywności osobistej

NAPISZ DO AUTORA:

marek.waskiewicz@sales-skills.com.pl

WARTO DOCZYTAĆ:



- ↳ R. Dawson, „Sekrety negocjacji dla biznesmenów”, Warszawa 2006.
- ↳ A. Niemczyk, M. Kędzierski, „O negocjacjach i negocjatorach. Poradnik praktyka”, Gliwice 2014.

RAMKA 2



Sposoby radzenia sobie z emocjami w trudnych sytuacjach

- ▶ Świadomość, że emocje się pojawiają.
- ▶ Czujność i obserwacja, co się dzieje, jak reagujesz, co Cię wzburzyło, zaskoczyło, zszokowało.
- ▶ Podjęcie działań, aby zareagować na emocje (np. przerwa, aby spokojnie przeanalizować sprawę).
- ▶ Parafraza, która weryfikuje wnioski lub przypuszczenia i daje czas na reakcję („Widzę, że nie jest pan zadowolony z tego, co mówię...”).
- ▶ Ekspresja emocji, która jest najlepszą metodą ich ujawniania i wynika z troski o dobro relacji („Czuję się niezręcznie, gdy podnosi pan głos. Jest pan dla mnie ważnym klientem i chcę, aby nasze rozmowy zakończyły się sukcesem, dlatego proponuję porozmawiać spokojnie”).

RAMKA 3



7 złotych zasad radzenia sobie z trudnymi sytuacjami w negocjacjach

1. Pamiętaj, że konflikt to nieodłączny element rozmów negocjacyjnych.
2. Dopasuj odpowiednią strategię radzenia sobie z konfliktem do sytuacji.
3. Pamiętaj, że aby poradzić sobie z impasem, należy poszukać nowych rozwiązań.
4. Bądź świadomy manipulacji i nieczystych „gier” klientów.
5. Emocje odgrywają kluczową rolę w negocjacjach.
6. „Trening czyni mistrza” – regularnie ćwicz nowe umiejętności i zachowania.
7. Pamiętaj, że najtrudniejszy klient często jest tym najwierniejszym, a relacja z nim jest długofalowa.

#TEMAT NUMERU #SKUTECZNE TECHNIKI NEGOCJACJI I OBRONY CENY

ASERTYWNOŚĆ WIN-WIN. SZTUKA ODMAWIANIA W SPRZEDAŻY



AUTOR: Mariusz Siechowicz

Czym jest asertywność? Mówi się, że sztuką mówienia „nie”. Czasem słychać, że to sposób na stawianie granic. Moim zdaniem to okazja do budowania mostów. Dlaczego? Bo trudne rozmowy to świetna okazja do tego, żeby pokazać klientowi, że Ci na nim zależy.



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ jak przygotować się do trudnej rozmowy handlowej i jakie są jej etapy,
- ✓ jak postępować w przypadku, gdy nie zgadzasz się z propozycją klienta,
- ✓ jak odkryć potrzeby klienta ukryte za jego stanowiskiem w negocjacjach,
- ✓ jak reagować, gdy klient wywiera presję,
- ✓ na czym polega technika zdartej płyty, z jakich składa się etapów i jak ją w praktyce zastosować.

Badania satysfakcji klientów podpowiadają, że prawdziwie lojalni klienci to ci, którzy przeszli z Twoją firmą trudną sytuację. To dzięki niej wiedzą, że jesteś solidnym partnerem, na którego można liczyć – sprawdziłeś się wtedy, kiedy rzeczywiście był czas próby.

Asertywność to raczej sztuka świadomego mówienia „nie” i świadomego mówienia „tak” z poszanowaniem dla obu stron. Bardzo ważne: dla obu stron. Jeśli często mówisz „nie”, być może nie jesteś asertywny, tylko agresywny. Jeśli często mówisz „tak”, zastanów się, czy nie masz tendencji do bycia zanadto uległym.

Spójrz na przykład obok. Czy przedstawiona w nim sytuacja brzmi znajomo? Pewnie każdy sprzedawca spotkał się z co najmniej jednym z przytoczonych przez Marka argumentów.

Jak nie wpaść w taką pułapkę? Przygotuj się. To jeden z testów, które pozwalają odróżnić początkującego negocjatora od tego z dużym doświadczeniem. Doświadczeni poświęcają na przygotowania znacznie więcej czasu.

Przygotowanie do trudnej rozmowy

Rozważ możliwe scenariusze. Pomyśl, w jakim kierunku może pójść rozmowa i jak zareagujesz w każdej z tych sytuacji. Opracuj:

PRZYKŁAD



- ☞ Kasia i Marek znają się jeszcze ze studiów. Po kilku latach przerwy w znajomości ich ścieżki zbiegły się w biznesie. Kasia sprzedaje programy benefitowe dla firm, podczas gdy Marek jest odpowiedzialny za takie zakupy z ramienia swojej korporacji. Kasia cieszy się, że Marek zgodził się przyjąć jej ofertę. Jedzie na spotkanie z nadzieją, że uda jej się dziś domknąć kontrakt. Dziś ostatni dzień miesiąca i kolejne zlecenie poprawiłoby jej statystykę sprzedaży z tego okresu. Zaczyna się rozmowa, która szybko przechodzi w fazę negocjacji. Marek: „Twoja oferta jest kompletnie nie do przyjęcia. Jest wyraźnie droższa od tego, co proponuje konkurencja. Musisz dać mi coś lepszego”. Kasia jest zaskoczona – zaproponowała przecież bardzo rozsądną cenę. Liczyła na to, że Marek to doceni: „Marku, to dobra propozycja, ale skoro uważasz, że jest droga, to dam ci 10% rabatu”. „10%?! – oburza się Marek – „Zdecydowanie za mało. Postaraj się lepiej”. Problem w tym, że 10% to prawie maksymalny opust, jaki Kasia może zaproponować – zostaje niewielka przestrzeń na dalsze ustępstwa. „Za mało? Nie za bardzo mogę dać więcej. Nie masz takiego budżetu?” – pyta. „Nie mam” – odpowiada lakonicznie Marek. I po chwili dodaje: „Kasiu, znamy się tyle lat – nie potraktujesz mnie chyba tak szablonowo jak innych klientów. Dorzuć coś jeszcze dla starego znajomego. Obiecuję, że w przyszłości dam ci jeszcze zarobić”. „Aha, czyli mogę liczyć na kolejne zlecenia? No do brze, obniżę ci cenę jeszcze o 2%”.

- ▶ plan A (maksymalna satysfakcja z tego, co uzyskałem),
- ▶ plan B (uzyskałem całkiem dobre warunki),
- ▶ plan C (minimum, na jakie mogę się zgodzić).

Jeśli nie zrobisz tego ćwiczenia, zanim zaczniesz rozmowę z klientem, mocno ryzykujesz, że pod presją zgodzisz się na coś, z czego nie będziesz zadowolony.

Jaka jest Twoja **BATNA** (ang. best alternative to a negotiated agreement), czyli najlepsza alternatywa dla negocjowanego porozumienia? Pomyśl, co się wydarzy, jeśli nie porozumiesz się z klientem. Zastanów się, jakie rodzi to konsekwencje, a w efekcie – na jakie maksymalne ustępstwo możesz się zgodzić. I jakie są inne możliwości. W negocjacjach z klientami handlowcy często koncentrują się na obronie pozycji (ramka 1).

RAMKA 1



Jaka jest Twoja BATNA?

Przed przystąpieniem do negocjacji odnajdź własną najlepszą alternatywę negocjowanego porozumienia. Jak to zrobić? Postępuj zgodnie z trzema poniższymi wskazówkami.

1. Określ możliwie jak najwięcej działań, jakie możesz podjąć, jeśli porozumienie nie zostanie osiągnięte.
2. Udoskonal kilka najbardziej obiecujących pomysłów.
3. Dokonaj tymczasowego wyboru najlepszej możliwości.

Im lepszą masz alternatywę, tym silniejszy jesteś w trakcie negocjacji.

RAMKA 2



Jak określić zmienne negocjacyjne?

Wygeneruj listę obszarów, które możesz negocjować z klientem. Na pewno zaskoczy Cię, jak wiele kwestii, poza ceną, podlega negocjacom. Przykłady zmiennych negocjacyjnych:

- ▶ termin płatności,
- ▶ otrzymanie zaliczki i jej wysokość,
- ▶ jakość materiałów,
- ▶ zakres obsługi czy serwisu,
- ▶ inne miejsce dostarczenia usługi (tańszy transport),
- ▶ przeniesienie części działań na klienta,
- ▶ wyłączność na dostarczanie produktu/usługi,
- ▶ dostarczenie szerszego zakresu usługi lub większej ilości towaru, bez obniżania całkowitej kwoty zamówienia (niektóre elementy Twojej usługi czy towaru są dla Ciebie stosunkowo mało kosztowne, a dla klienta mają realną wartość).

PRZYKŁAD



- ↳ Klient naciska na znaczne wydłużenie terminu płatności i proponuje termin 45 dni. Tak naprawdę zależy mu na uzyskaniu 30-dniowego terminu płatności, ale zaczyna wyżej, żeby mieć z czego zejść. Ty będziesz zadowolony z 14 dni, a Twój maksymalny limit to 20 dni. Zaczynasz od zaproponowania 7 dni, żeby (podobnie jak klient) mieć z czego zejść. Stopniowo schodzicie ze swoich pozycji. Aż dojdziecie do chwili, kiedy obie strony zaczynają mocno okopywać się na swoich pozycjach, a to wpływa negatywnie na klimat emocjonalny rozmowy.

Alternatywa? Szukanie innych rozwiązań niż negocjowany obszar. Pomagają w tym zmienne negocjacyjne (ramka 2).

Najpierw emocje, potem rozwiązania

Wyobraź sobie poniższą sytuację.

PRZYKŁAD



- ↳ Klient otrzymał Twoją ofertę i jest negatywnie zaskoczony warunkami, które zaproponowałeś. Spodziewał się, że będzie go stać na Twój produkt, i teraz jest rozczarowany. Pojawiają się w jego głowie różne myśli: „Tak dobrze mi się z nim rozmawiało. Byłem pewien, że będziemy współpracować. A on złożył ofertę, która jest znacznie powyżej moich możliwości finansowych. Tak jakby nie zrozumiał mojego przekazu odnośnie do tego, jakiej oferty szukam. A może próbuje mnie naciągnąć?”. Klient wykręca Twój numer, żeby to omówić. Czy w takiej sytuacji jest otwarty na racjonalne argumenty? Niestety nie. Klient na początku chce pokazać swoje emocje. Jeśli to zatrzymasz, nie uda Ci się przejść do etapu racjonalnej analizy Twojej propozycji.

Dlatego pierwszy etap trudnej rozmowy to zawsze uważne wysłuchanie klienta. Dopiero kiedy poziom napięcia opadnie, a klient będzie czuł, że włożyłeś wysiłek w to, żeby usłyszeć to, co ma do powiedzenia, otworzy się na racjonalne argumenty (ramka 3).

Myśl o satysfakcji w długim okresie

Kiedy stoisz przed dylematem, jak zachować się w trudnej sytuacji, zadaj sobie pytanie: „Jak to wpłynie na moje relacje z klientem?”. Czasami →

RAMKA 3

**Etapy trudnej rozmowy**

- Wysłuchaj.** Słuchaj uważnie. Podtrzymuj rozmowę wtrąceniami: „tak”, „mhmm”. Nie przerywaj.
- Odnieś się do emocji.** Pokaż, że rozumiesz zdenerwowanie i nie uważasz tego za nieadekwatną reakcję. Klient ma prawo do reakcji zgodnej ze swoimi odczuciami (pod warunkiem że nie przekracza granicy). Powiedz:
„Rozumiem pana rozczarowanie”, „Widzę, że ta propozycja mocno pana poruszyła”.
- Doprecyzuj.** Upewnij się, że dobrze zrozumiałeś klienta. Dopytaj o szczegóły tego, jak rozumie tę sytuację.
- Poszukajcie rozwiązania.** Zapytaj klienta o jego propozycję. Jeśli czujesz, że może to pomóc, poszukaj prawdziwej potrzeby klienta – być może odpowiedziałeś na jego stanowisko. Zaangażuj klienta w poszukiwanie rozwiązania.
- Upewnij się, że klient akceptuje rozwiązanie, i zakończ pozytywnie.** Uzyskaj pewność, że obie strony rozumieją rozwiązanie i zgadzają się na nie. Zadbaj o pozytywny koniec rozmowy:
„Mam nadzieję, że ta sytuacja tylko umocni nasze relacje”, „Będę bardzo się starał, żeby w przyszłości unikać podobnych niejasności”.

ILUSTRACJA 1

**Zachowania i nastawienie na rozwiązanie sytuacji konfliktowej****KOMPROMIS**

Spotkanie się w pół drogi: każdy coś zyskuje i każdy coś traci, ale nie na zasadzie maksymalizowania potrzeb.

**WSPÓŁPRACA**

Szukanie porozumienia i korzystnych rozwiązań dla obu stron (analiza różnic nastawiona na efekt).

**DOSTOSOWANIE SIĘ**

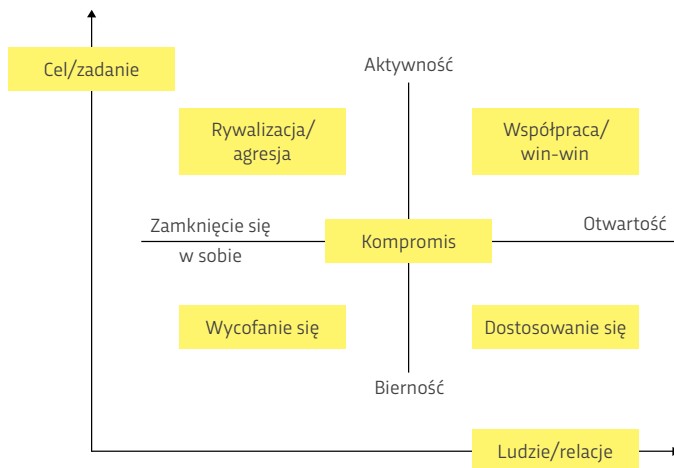
Dbanie o bardzo dobre stosunki w zamian za ustępstwa; łagodne rozwiązania.

**RYWALIZACJA**

Dbanie o własny interes i dążenie za wszelką cenę do osiągnięcia własnych celów używając różnych form nacisku, aby pokonać przeciwnika.

**WYCOFYWANIE SIĘ**

Oddanie inicjatywy przeciwnikowi przez brak zaangażowania i unikanie decyzji za cenę braku konfliktu.

**Dążąc do sytuacji win-win, czyli współpracując z pracownikiem, staraj się:**

skupić się na rozwiązaniach, a nie na problemach,



budując rozmowę, zaczynać od pytań, aby pozyskać informacje, które pomogą Ci zrozumieć szerszy kontekst i dzięki temu znajdować rozwiązania satysfakcjonujące dla obu stron,



pytać o rozwiązania pracownika (być może nie będzie okopywał się na swoim stanowisku i znajdzie sensowne rozwiązania).

handlowcy, zachłśnięci tym, że potrafią skutecznie negocjować czy stawiać granice, wywierają na klienta presję. Nierzadko zdarza się, że to efekt szkolenia z asertywności: „Teraz wiem, jak osiągnąć to, czego chcę – znam techniki, potrafię wywierać wpływ”. Krótkofalowo to skuteczne działanie – daje efekt. Pomyśl jednak nad tym, jakie są konsekwencje takiego działania. Czy klient będzie mocno zaangażowany we współpracę? Czy wybaczy Ci błąd, jeśli go popełnisz? Czy udzieli Ci rekomendacji? Czy kupi kolejny produkt? Druga pułapka, w którą możesz wpaść pod wpływem presji, to efekt odwrotny do ulegania: „usztyniasz się”. Jak tego uniknąć? Uniwersalna zasada, która pomaga, brzmi: „**miękki dla człowieka – twardy dla problemu**” (szczegółowy takiemu postępowania znajdziesz w ramce 4). Technika, którą widać w tym podejściu, to zdarta płyta. Ale... cofnij się o krok. Zanim sięgniesz po to narzędzie, zastanów się, czy wiesz, o co tak

naprawdę zabiega Twój klient. Z jakiego powodu aż tak mocno naciska na to rozwiązanie?

Najpierw zrozum

Tu z pomocą przychodzi stary mistrz Stephen R. Covey ze swoim 5. nawykiem: „Staraj się najpierw zrozumieć, potem być zrozumianym”. Brzmi dobrze. Wydaje się też proste w zastosowaniu. Ale w praktyce to zjawisko rzadko spotykane. →

PRZYKŁAD

↘ Załóż, że Twój klient mówi: „Zależy mi na tym, żebyście dostarczyli towar jeszcze w tym tygodniu”. Jeśli to niemożliwe, zwykle uruchamia się w Tobie reakcja obronna. Mówisz: „Przykro mi, nie uda nam się tego zrobić” (w wersji dla sprzedawców empatycznych), czasami dodając „To, co mogę zrobić, to...” (w wersji dla sprzedawców empatycznych i proaktywnych). Zaczynasz negocjować. Rozmowa staje się trudna, bo obie strony bronią swojego stanowiska.

RAMKA 4



Sposoby postępowania, gdy nie zgadzasz się z propozycją klienta

1. **Twardy dla człowieka – twardy dla problemu.** Postępując w ten sposób, dbasz o interes swój i firmy, którą reprezentujesz. Niestety jesteś również twardy dla swojego rozmówcy. Takie podejście często jest skuteczne, lecz na krótką metę. W dłuższej perspektywie tracisz, ponieważ nikt (Twój klient również) nie lubi, gdy ktoś wywiera na niego silną presję.

PRZYKŁAD

↘ „Nie uwzględnię tej reklamacji, nie ma mowy – jakbym tak robił w każdym przypadku, musielibyśmy zamknąć firmę”.

2. **Miękki dla człowieka – miękki dla problemu.** Traktujesz ludzi z szacunkiem, jesteś otwarty na ich sugestie, chętnie przystajesz na składane propozycje. Problemem jest to, że nie dbasz wystarczająco o swoje potrzeby, takie jak chociażby uzyskanie poziomu minimum, który sobie ustaliłeś przed rozmową.

PRZYKŁAD

↘ „Nie powinienem wydłużać panu gwarancji przy zakupie usługi w tej cenie, jaką pan wybrał. Ale skoro tak bardzo panu zależy, zrobię to. Będę musiał się z tego powodu mocno tłumaczyć w firmie, ale może jakoś się wybronię”.

3. **Miękki dla człowieka – twardy dla problemu.** Tak robią najlepsi. Dbasz o to, żeby uzyskać to, co jest dla Ciebie ważne. Jednocześnie robisz to w dobrej atmosferze i z poszanowaniem potrzeb Twojego rozmówcy.

PRZYKŁAD

↘ „Przykro mi, nie mogę się zgodzić na taką cenę. Wynika to z kosztów produkcji, które panu przedstawiłem. To, co mogę zaproponować, to dodatkowa wizyta serwisowa wliczona w cenę i 2% obniżki przy kolejnym zamówieniu, pod warunkiem że wyniesie ono co najmniej 500 sztuk”.

Jeśli masz dobry produkt i sprawnie operujesz językiem korzyści, czasem uda Ci się uzyskać to, czego chcesz. Pytanie, czy efektem nie będzie utrata klienta.

WSKAZÓWKA



Metoda, która pomaga w takiej sytuacji, to zadanie pytania, które ma dużą moc: „DLACZEGO zależy panu na takim rozwiązaniu?”. To da Ci kilka korzyści:

1. Klient zobaczy, że naprawdę próbujesz go zrozumieć. Nie będziesz trafiał swoimi argumentami w ciemno.
2. Poznasz przyczynę, która jest potrzebą klienta. Dzięki temu będziesz mógł szukać rozwiązania, które ją zaspokaja. Być może wyraźnie różnego od tego, które zaproponował klient.

To szczególnie dobre wyjście z sytuacji, gdy nie możesz wprost odpowiedzieć na prośbę klienta, bo np. nie masz dostępnego towaru w tak krótkim czasie. Ciekawe w tym podejściu jest to, że z dużym prawdopodobieństwem klient oceni Twoje rozwiązanie jako wystarczająco dobre. A może nawet lepsze niż to, o którym myślał. Bo to Ty przecież znasz lepiej możliwości swojej firmy i łatwiej jest Ci znaleźć odpowiednie wyjście. A nawet jeśli klient oceni Twoje rozwiązanie jako słabsze od swojego, to pewnie doceni to, że aktywnie szukałeś rozwiązania. W tej przykładowej sytuacji być może problem klienta rozwiąże dostawa części towaru w czasie, w którym go oczekiwał, i pozostałej części w późniejszym terminie.

Jeśli zadasz sobie prawdziwy trud, żeby poznać sytuację klienta i jego sposób patrzenia na tę sytuację, prawdopodobnie zyskasz w kliencie partnera. Takie podejście to odkrywanie potrzeb klienta ukrytych za jego stanowiskiem (ramka 5).

WSKAZÓWKA



- ▾ Pewną trudnością w stosowaniu zasady „najpierw zrozum” jest to, że klient może czuć się przesłuchiwany. Dlatego pokaż swoje intencje, które stoją za pytaniem. Do swojego pytania: „Dlaczego...”, dodaj: „Pytam, ponieważ chcę poszukać rozwiązania, które odpowie na pana potrzebę”.

RAMKA 5



Stanowisko klienta a jego interesy

Stanowisko. To konkretny pomysł klienta na zaspokojenie danej potrzeby. Masz do czynienia ze stanowiskiem, gdy klient mówi do Ciebie np.: „Dla mnie liczy się tylko cena, kupię tam, gdzie będę miał najtaniej”.

Interesy. To prawdziwe motywy leżące u podstaw zgłaszanych stanowisk. Istnieje wiele sposobów na zaspokojenie tych potrzeb. Trudności jednak zazwyczaj nastęrcza wysłuchanie klienta i dotarcie do potrzeb. Służą do tego pytania: „Dlaczego to jest tak ważne?”, „Co chce pan osiągnąć...?”, „Czego chce pan uniknąć...?”

Klient zaczyna mówić o interesach, gdy słyszysz: „Na tym etapie szukam partnerów, dzięki którym będę w stanie zaoszczędzić pieniądze na zakup nowego urządzenia X w ciągu pół roku. Zależy mi na warunkach finansowych umożliwiających realizację takiego planu”.

Reagowanie w sytuacji silnej presji

A co w sytuacji, kiedy złożyłeś wiele propozycji rozwiązania problemu, a klient nadal wywiera presję? Użyj zdartej płyty. Technika zdartej płyty jest powszechnie znana, choć często można usłyszeć ją w zbyt uproszczonej formie wielokrotnego powtarzania tego samego argumentu, czasem z użyciem zwrotów typu „Powtarzam panu, że nie mogę...”. Oczywiście taki styl nie wzmacnia relacji z klientem. Prokliencka zdarta płyta, oprócz powtarzania argumentu, zawiera

RAMKA 6



Model win-win w negocjacjach



Nazywaj potrzeby i interesy drugiej strony

Wiem, że dla Was ważne jest otrzymywanie tego raportu na czas.



Stosuj komunikację empatyczną – rozumiem, że...

Rozumiem, że to pewien problem



Nazywaj korzyści dla obu stron płynące z danego rozwiązania

Jeśli wdrożymy nowy system, z czasem będzie wam łatwiej pracować, bo będziemy mieć spójność u siebie.



Zadawaj pytania – wykazuj zainteresowanie racjami drugiej strony

A jak to wygląda z waszej strony?
Co byłoby dla was najlepszym rozwiązaniem?



Mów jasno, czego sam potrzebujesz, dawaj przykłady

Z mojej perspektywy jest konieczne, żebyście podpisali te dokumenty jak najszybciej. Kilka dni zwłoki kosztuje nas bardzo dużo.

ŹRÓDŁO: materiały Westhill Consulting

też wyjaśnienie powodu, z jakiego nie zgadzasz się na przyjęcie rozwiązania zaproponowanego przez klienta (ramka poniżej).

Asertywność to bardzo dobry budulec silnych więzi z klientami. Każdy ceni ludzi, którzy

jasno mówią, czego oczekują, i potrafią zadbać o swoje potrzeby. Takie osoby postrzega się jako przewidywalne i dające poczucie bezpieczeństwa. A to jedna z wartości najbardziej cenionych w biznesie. ■

RAMKA 7

 **Technika zdartej płyty**

Technika zdartej płyty polega na wielokrotnym powtarzaniu tego samego argumentu. Jednocześnie w podejściu proklienckim bardzo ważne jest pokazywanie kontekstu sytuacji oraz propozycji rozwiązania. Zdarta płyta, która wzmacnia zasadę „miękki dla człowieka – twardy dla problemu”, składa się z trzech etapów:

- 1. Przykro mi, nie mogę tego zrobić** – zwrot „przykro mi” pokazuje, że rozumiesz oczekiwania klienta i nie jesteś zadowolony z tego, że nie możesz zaspokoić wprost jego potrzeby. „Nie mogę tego zrobić” jasno pokazuje, że nie ustąpisz. Powtórzenie tego zwrotu kilkukrotnie daje klientowi sygnał, że ten obszar nie podlega negocjacji.
- 2. Wynika to z tego, że...** – w tej części wyjaśniasz klientowi powód swojej odmowy. Pomocne jest tu krótkie opisanie, jak działa twoja firma w tym obszarze, np. „towar przechowujemy w innym mieście, więc potrzebujemy czasu, żeby go przewieźć”.
- 3. Proponuję...** – to miejsce na pokazanie wyjścia z tej sytuacji. Ważne, żeby nie mnożyć argumentów, ponieważ to stwarza pole do kolejnych negocjacji. Używaj cały czas tego samego argumentu. Jednocześnie zadбай o to, żeby to rozwiązanie rzeczywiście było odpowiedzią na to, czego klient poszukuje (nawet jeśli tylko częściowo zaspokaja jego potrzebę).



AUTOR:



Mariusz Siechowicz

założyciel i partner zarządzający Westhill Consulting, doświadczony sprzedawca i coach, od kilkunastu lat buduje i wspiera innych w budowaniu prawdziwie partnerskich relacji z klientami, przez wiele lat pracował w korporacjach, zajmując się podnoszeniem jakości sprzedaży, obsługi klienta i zarządzania

NAPISZ DO AUTORA:

mariusz.siechowicz@westhill.pl

REKLAMA

WIĘCEJ ARTYKUŁÓW NA TEMAT SPRZEDAŻY?

ZAPISZ SIĘ NA BEZPŁATNY NEWSLETTER

nowasprzedaz.pl/newsletter

Trzy osiągnięcia zawodowe – moje i mojego zespołu sprzedaży – w 2017 roku, z których jestem najbardziej dumny

- Zespół.** Zespół ludzi, który współtworzyłem i z którym pracuję na co dzień, jest dla mnie największym powodem do dumy. Przede wszystkim dlatego, że udało nam się zebrać ludzi odpowiedzialnych, zdeterminowanych i nastawionych na cel, a przy tym otwartych i z dużym dystansem do siebie. Dzięki nim praca to przyjemność.
- Realizacja celów sprzedażowych.** Właśnie zakończył się trzeci kwartał. Analiza wyników wykazała, że zrealizowaliśmy nieco ponad 100% założonych planów. Jest to główne zadanie każdego menedżera, więc zdecydowanie mam powody do zadowolenia i dumy.
- Udział w sprzedaży na rynku olsztyńskim i w województwie warmińsko-mazurskim.** Olsztyński oddział Freedom Nieruchomości to największe biuro zajmujące się pośrednictwem zarówno na rynku lokalnym, jak i wojewódzkim. Nasz zespół liczy 26 osób. Ponadto jesteśmy biurem, które zajmuje pierwszą pozycję pod względem skuteczności działania, liczby sprzedanych nieruchomości i ich łącznej wartości.



Robert Bondar

współwłaściciel Freedom Nieruchomości, dyrektor oddziału w Olsztynie

Czynniki najbardziej wspierające realizację celów sprzedażowych w 2017 roku

- Rozwój.** Cały nasz zespół nieustannie doskonali swoje umiejętności. Dzięki temu nasza skuteczność oraz efektywność w osiąganiu celów, zarówno w zakresie indywidualnych osiągnięć, jak i całego zespołu, stale wzrasta.
- Statystyki.** Mierzymy wszystkie kluczowe aktywności, które są niezbędne do osiągnięcia założonych celów. Owszem, zbieranie danych jest procesem, który zajmuje dużo czasu. Jednak wiedza, którą dzięki niemu zyskujemy, czy to na temat efektywności naszych działań, czy rynkowych trendów, pozwala nam podejmować dobre decyzje.
- Specjalizacja.** Dążymy do tego, aby poszczególne elementy wszystkich procesów, które mają miejsce w firmie, były wykonywane przez osoby, które mają do tych konkretnych czynności największe predyspozycje. Dzięki koncentrowaniu się na ściśle określonych zadaniach osiągamy optymalną efektywność, która z kolei wpływa na realizację założonych celów.

Czynniki najmocniej utrudniające realizację celów sprzedażowych w 2017 roku

- Zmiany w prawie.** Branża obrotu nieruchomościami podlega wielu zmianom, które wynikają z wprowadzanych uregulowań prawnych. To powoduje, że oprócz koncentracji na potrzebach i oczekiwaniach klientów musimy dodatkowo śledzić projekty nowych ustaw oraz wdrażać zmiany wprowadzone do obowiązującego porządku prawnego. W tym roku znacznie wzrosły ich liczba i tempo wprowadzania.
- Rotacja w zespołach.** W każdej firmie dochodzi do rotacji. My też nie jesteśmy tu wyjątkiem. Kiedy odchodzi od nas doświadczony pracownik, zawsze stanowi to stratę zarówno człowieka, jego wpływu na zespół, wiedzy oraz unikatowych umiejętności, które wykształcił podczas pracy dla naszej marki. Jego następcę trzeba natomiast wdrożyć, co w naszej branży trwa nawet do 12 miesięcy. To z kolei wpływa na ilość energii, jaką musimy włożyć w rekrutowanie odpowiedniego kandydata.
- Zmiany organizacyjne.** W tym roku doświadczyliśmy kilku zmian wewnątrz organizacji, w zespołach, w strukturze, które miały swoje konsekwencje w wynikach sprzedażowych. Otwarcie nowych placówek i związany z tym transfer wiedzy i kompetencji czy fakt, że kilka kluczowych osób w oddziale zostało szczęśliwymi rodzicami, spowodowało potrzebę innego ułożenia zespołów.

Działania podjęte w 2017 roku, które najbardziej przełożyły się na wzrost sprzedaży

- Udoskonalenie procesu wdrażania do zespołu.** Stworzyliśmy zamknięty system szkolenia nowych pracowników. Analiza procesu uczenia się oraz rozwój osób odpowiedzialnych za ten proces zaowocowały udoskonaleniami, dzięki którym

skuteczność uczenia nowych osób wzrosła tak bardzo, że z miejsca przełożyło się to na wyniki osiągnięte przez cały zespół.

2. **Rekrutacja.** Nasza koncentracja na wyszukiwaniu największych talentów stale rośnie. Wystarczy wspomnieć chociażby o olsztyńskim oddziale, w którym zrekrutowaliśmy ostatnio 4 niezwykle osoby, które od razu zaczęły osiągać świetne wyniki sprzedażowe pomimo tego, że wcześniej nie miały prawie żadnego doświadczenia w handlu!
3. **Optymalizacja procesów sprzedażowych.** Proces udoskonalania procesu sprzedaży jest wpisany w DNA naszej firmy. W tym roku, zastanawiając się nad tym, jak jeszcze bardziej możemy zwiększyć naszą efektywność, dokonaliśmy kilku zmian w dotychczasowym sposobie działania. Dzięki tym udoskoleniom efektywność poszczególnych osób zaangażowanych w proces sprzedażowy znacznie wzrosła. To z kolei przełożyło się na wzrost wyników sprzedaży.


Trzy obecnie największe wyzwania w sprzedaży we Freedom Nieruchomości

1. **Znowu rekrutacja!** Mamy ambitne plany, które wymagają od nas zatrudnienia wielu nowych osób. Jak już jednak wspominałem, proces selekcji kandydatów w nieruchomościach jest rygorystyczny. To powoduje, że krąg osób, z którymi jesteśmy gotowi nawiązać współpracę, jest mocno ograniczony. Wyzwaniem jest dla nas dotarcie z ofertą pracy do tych właściwych osób i zachęcenie ich do współpracy z nami.
2. **Rotacja w dziale handlowym.** Praca w dziale sprzedaży to zadanie dla ludzi wytrwałych, nastawionych na cel i ambitnych. Czynniki te sprawiają, że część osób, które dołączają do zespołu, po pewnym czasie dochodzi do wniosku, że praca w sprzedaży bezpośredniej jednak nie jest zajęciem dla nich. Wyzwaniem, przed którym stoimy, jest udoskolenie procesu rekrutacji do tego stopnia, aby poziom rotacji w firmie wynosił maks. 5-10% w skali całej organizacji.
3. **Zbudowanie zespołu sprzedaży poświęconego rynkowi pierwotnemu.** Do 2017 roku głównym punktem koncentracji naszej firmy był rynek wtórny. Za cel postawiliśmy jednak, aby zbudować dodatkowy zespół sprzedaży, który będzie specjalizował się w rynku pierwotnym. Naszym celem jest, podobnie jak na rynku wtórnym, osiągnięcie pozycji lidera w tym segmencie.

Narzędzia i usługi wspierające sprzedaż i obsługę klienta, w które warto zainwestować w 2018 roku

1. **Automatyzacja,** która pozwala na bardzo sprawne kojarzenie klientów i szybsze zamykanie transakcji.
2. **Regularny kontakt z klientami,** którzy skorzystali z naszej usługi lub dokonali zakupu. Dla marek usługowych, takich jak Freedom Nieruchomości, nie ma nic skuteczniejszego od podtrzymywania prawdziwych relacji, opartych na realnym sprzedawcy, a nie na automacie do wysyłki.
3. **Coaching,** doradztwo biznesowe lub mentoring dla pracowników każdego szczebla, odpowiednio dobrany do rodzaju wyzwań, przed którymi stoi dana organizacja czy osoba. Ich spersonalizowana forma pozwala na pełną koncentrację na danym problemie i rozwiązanie go w najkrótszym czasie. Warto jednak pamiętać, że kluczem do powodzenia są wybór odpowiedniej osoby i zaangażowanie zespołu.

Trzy książki, których lektura w 2017 roku najbardziej pomogła mi w pracy

1. **Chris Lowney, „Heroiczne przywództwo. Tajemnice sukcesu firmy istniejącej ponad 450 lat”.** Książka ta pomogła mi doprecyzować ideę przywództwa w naszej organizacji. Dzięki niej zrozumiałem, na czym polega rola lidera zespołu.
2. **Alan Axelrod, „Winston Churchill. Lider. 25 lekcji dla odważnych przywódców biznesu”.** Dzięki tej książce oraz lekcjom płynącym z życia Winstona Churchilla zrozumiałem, jak ważne jest, aby przy każdym zadaniu określać osoby odpowiedzialne za pożądany rezultat oraz ramy ich odpowiedzialności.
3. **Beck Weathers, „Everest. Na pewną śmierć”.** Pozycja ta pozwoliła mi zrozumieć, jak istotne jest przygotowanie do osiągnięcia każdego celu, który sobie stawiamy. Im trudniejszy cel do osiągnięcia, tym więcej czasu, energii i wysiłku należy włożyć w przygotowanie się. 

#TEMAT NUMERU #SKUTECZNE TECHNIKI NEGOCJACJI I OBRONY CENY

JAK PROWADZIĆ NEGOCJACJE W ŚRODOWISKU MIĘDZYNARODOWYM?



AUTOR: Marcin S. Rogowski

Podczas twardych negocjacji często z rozmysłem łamie się zasady po to, by osiągnąć zamierzony efekt. Można z łatwością wyobrazić sobie, co dzieje się wówczas, gdy do tego tygla nie zawsze przyjemnych emocji dorzuci się kulturowe różnice – azjatycką zachowawczość czy południowy temperament.



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ jakich błędów najczęściej dopuszczają się osoby biorące udział w negocjacjach międzynarodowych,
- ✓ jakich zaskakujących sytuacji możesz się spodziewać, prowadząc negocjacje w środowisku międzynarodowym,
- ✓ jak zachowywać się podczas twardych negocjacji.

Od prawie 20 lat uczestniczę w międzynarodowych negocjacjach. Szkolę negocjatorów z różnych obszarów zawodowych – przedsiębiorców, sprzedawców, polityków. Gdy ktoś pyta mnie, jak powinien się zachować w nowym dla siebie środowisku, gdzie spotykają się przedsiębiorcy z różnych kręgów kulturowych, zwykle odpowiadam: „Ostrożnie!”. Dlaczego sądzę, że to taki niebezpieczny grunt? Każdy, kto choćby amatorsko interesuje się psychologią, rozumie wagę właściwej komunikacji w jakichkolwiek relacjach, zarówno prywatnych, jak i zawodowych. Jakich błędów najczęściej dopuszczają się negocjatorzy w środowisku międzykulturowym?

Polskie lepsze

Jednym z najczęstszych błędów w międzynarodowych negocjacjach jest wiara w to, że polskie zwyczaje są najwłaściwsze (**przykład obok**).

Rada? Pamiętaj, by negocjując w środowisku międzynarodowym, nie sugerować się zachowaniami innych według własnych kryteriów i zwyczajów. To, co Tobie może wydawać się

miłym gestem ze strony oponenta, dla niego może być próbą podważenia Twojego autorytetu. **Dobłą praktyką jest starać się poznać zwyczaje partnerów, zanim zaczną się negocjacje.**

Generalizowanie

Niemcy są sztywni, a Włosi spóźnialscy. Takie opinie słyszy się na okrągło. Choć założenie jest słuszne, bo stereotypy pozwalają porządkować rzeczywistość, to możesz być zaskoczony, mając

PRZYKŁAD



- ▷ Pamiętam sytuację, gdy w Chinach próbowałem przepuścić w drzwiach przedstawicielkę polskiej firmy. Była niebywale zmieszana, wszak to zrozumiałe, że mężczyzna, w dodatku klient, powinien wchodzić pierwszy. Do dziś niezwykle trudno mi jest dostosować się do tego zwyczaju. Inaczej wygląda kolejność przepuszczania w drzwiach na Bliskim Wschodzie. Osoba najwyższego autorytetu wchodzi do pomieszczenia ostatnia. W sieci można znaleźć zabawny filmik, gdy Ehud Barak i Jasir Arafat mocują się przed wejściem do domku Billa Clintona, próbując wpełznąć się nawzajem: <http://bit.ly/2wH00Ks>.



Fot.: fotolia.com © vitchanan #99490501

do czynienia z wyjątkowo formalnym i introwertycznym Fabio, który zawsze jest pięć minut przed czasem, albo z Ginterem z Bawarii, który traktuje biznes jak wielki Oktoberfest i w kontaktach towarzyskich wyznaje filozofię „bawmy się, póki czas”.

Poddając się kulturowym uogólnieniom, możesz łatwo zejść na manowce i dać się zwieść. Notabene Fabio i Ginter naprawdę istnieją. Do tego należy dodać Victora z Francji, który nie cierpi wina, ale kocha polskiego żywca, Andrieja – rodowitego moskwiainina, który nie pije w ogóle, a także wielu innych niewpisujących się w stereotypy biznesmenów, z którymi miałem okazję negocjować.

Moja rada to **nie ulegać stereotypom**. Oczywiście, biznesmeni z północy Europy są bardziej formalni i mniej ekstrawertyczni od biznesmenów z południa. Afrykanie mają odmienne podejście do czasu niż Skandynawowie. Tak, jak pisałem wyżej, poznanie kulturowych zwyczajów jest zasadne, nie da się ukryć, że konkretne kręgi kulturowe mają swoją specyfikę. Ostatecznie jednak wszystko zależy od konkretnego człowieka, a w sugerowaniu się czymś pochodzeniem należy zachować złoty środek i starać się wnioskować o jego mocnych i słabych stronach przede wszystkim z bezpośredniego kontaktu.

Brak wycucia

Gdy prowadzi się negocjacje w środowisku międzynarodowym, należy spodziewać się nawet

najbardziej zaskakujących sytuacji. Stąd moja rada o **zachowaniu ostrożności**.

PRZYKŁAD

- W pewnym kraju arabskim jeden z moich współpracowników wziął na negocjacje swoją rodzinę: żonę, syna i nastoletnią córkę. Ta spodobała się ochroniarzowi pewnego szejka, który zapytał jej ojca, ile za nią chce. Mój współpracownik najpierw był skonfundowany, ale po chwili strzelił rozbawiony: „Dwadzieścia wielbłądów”. Widząc, co się święci, włączyłem się szybko: „Drogi Assanie, Tomasz źle mówi po angielsku, ale skądinąd wiem, że to jego jedyna córka i liczy na solidne wiano. Miał na myśli dwadzieścia tysięcy wielbłądów”. Arab złapał się za głowę – za tyle to można kupić przecież rosyjską wioskę! Mój europejski towarzysz nie miał pojęcia, że jeden wielbłąd kosztuje 380\$ i dwadzieścia wielbłądów to niewygórowana cena za piętnastolatkę z Europy. Gdyby Assan się zgodził, mielibyśmy spory problem... W tym kraju zaakceptowanie ceny było równoznaczne z dokonaniem transakcji.

Niekiedy przecież nawet w krajach graniczących ze sobą zwyczaje i tradycje są odmienne.

PRZYKŁAD

- Kiedyś uczestniczyłem jako wsparcie polskich eksporterów w negocjacjach z moskiewskimi przedsiębiorcami. Z okazji pomyślnego zakończenia negocjacji zaproszono nas do Sandinowskiej Bani. Jest to jedna z najstarszych i najznamienitszych łaźni w Moskwie, do której wstęp mają tylko mężczyźni. Mimo to jedna z prezesek dużej polskiej firmy nie chciała się zgodzić na tak jawną dyskryminację i uparła się, by nam towarzyszyć. Rosjanie po dłuższym wahaniu wyrazili zgodę. Kobieta miała niezbyt wyraźną minę, gdy weszła do pomieszczenia, w którym około setki mężczyzn przechadzało się nago, jedynie w tradycyjnych filcowych czapkach. Gdy nasi rosyjscy partnerzy zaczęli zrzucać ubrania, szybko poprosiła o taksówkę.

Mało tego, w obrębie jednej nacji może dochodzić do różnic w uznaniu danego zachowania czy powiedzenia za mniej lub bardziej poprawne. Producenci mebli z Bari na południu Włoch →



Fot.: fotolia.com © anyaberkut #107474398

są zupełnie inni od producentów z Mediolanu. Będą też zupełnie inaczej negocjować.

Twarde negocjacje

To, co na co dzień rozumiesz jako korzystną komunikację pomagającą budować satysfakcjonujące relacje, nie zawsze zadziała, gdy podejmujesz twarde negocjacje. Tutaj nie musi zależeć Ci na tym, aby adwersarz czuł się komfortowo. Co więcej, możesz prowokować go lub konsekwentnie wytrącać z równowagi, sam jednocześnie będąc poddawany mniej lub bardziej wyrafinowanym gierkom i manipulacjom drugiej strony. Nie da się ukryć, że wówczas nie odwołujesz się specjalnie do zasad dobrego zachowania. Żeby tego było mało, możesz łamać je z rozmysłem – po to, by osiągnąć zamierzony efekt.

PRZYKŁAD

▮ Czuwałem kiedyś nad przebiegiem negocjacji podczas rozmów między stroną polską a niemiecką. Pierwsze spotkanie odbyło się w Polsce. Po trzech godzinach intensywnych rozmów zaprosiliśmy adwersarzy na wystawny obiad w najlepszej restauracji. Kolejna runda odbywała się w Niemczech. Negocjacje trwały od godziny 8.00 rano. Po wyczerpującym poranku około 14.00 Niemcy poprosili o chwilę przerwy. Zgodziliśmy się, a oni wyszli z pokoju. Przez otwarte drzwi zaczął unosić się zapach pieczonych kartofelków. Oni zjedli lunch, nie proponując nam nawet niczego ciepłego do picia. „Co to za maniery!” – wzburzyli się partnerzy z polskiej strony. „Spokojnie, teraz nasza kolej” – odparłem. Kiedy nasi adwersarze wrócili, wyraźnie odprężeni i pełni energii, pod byle pretekstem poprosiliśmy o jeszcze chwilę – 15 minut. Wyszliśmy i poszliśmy zjeść coś dobrego w pobliskiej restauracji. Wróciliśmy spóźnieni o półtorej godziny. Choć takie zachowania nie mają nic wspólnego z dobrym wychowaniem, to tak prezentują się realia negocjacji na najwyższych szczeblach.



Negocjacje w środowisku międzynarodowym – dobre praktyki

1. Nie mierz zachowań innych osób według własnych kryteriów i zwyczajów.
2. Przed rozpoczęciem negocjacji poznaj kulturowe zwyczaje partnerów.
3. Nie ulegaj stereotypom – poddając się kulturowym uogólnieniom, możesz łatwo zejść na manowce i dać się zwieść.
4. O mocnych i słabych stronach adwersarza staraj się wnioskować przede wszystkim z bezpośredniego kontaktu.
5. Zachowaj ostrożność – przygotuj się na najbardziej zaskakujące sytuacje.
6. Pamiętaj, że w przypadku jednorazowych twardej negocjacji wszystkie chwytły są dozwolone.

Jak wskazuje poniższy przykład, w przypadku jednorazowych twardej negocjacji wszystkie chwytły są dozwolone, więc nie warto specjalnie zajmować się zasadami poprawnego zachowania, które w przypadku budowania długotrwałych relacji miałyby ogromne znaczenie. ■



AUTOR:



Marcin S. Rogowski

.....
 ekspert psychologii sprzedaży, zarządzania sprzedażą, negocjacji; więcej na MarcinRogowski.com

NAPISZ DO AUTORA:

marcin@marcinrogowski.com

#TEMAT NUMERU #SKUTECZNE TECHNIKI NEGOCJACJI I OBRONY CENY

JAK PRZYGOTOWAĆ SIĘ DO NEGOCJACJI Z DŁUŻNIKIEM?



AUTORZY: Radek Zagrodnik, Bartosz Majewski

Gotówka jest tlenem dla każdego biznesu. Gdyby ktoś zasłonił Ci ręką twarz, uniemożliwiając oddychanie, organizm zareagowałby automatycznie i zacząłby walczyć z napastnikiem. Tak samo powinieneś się zachować, broniąc dostępu do należnego tlenu swojego biznesu. Od tego może zależeć, czy Twój pracownicy dostaną wypłaty w terminie, czy nie.



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ jak zabezpieczyć się przed nieterminowymi płatnościami od kontrahentów,
- ✓ jak przyspieszyć obrót gotówki w Twojej firmie,
- ✓ jak zmniejszyć ryzyko konieczności windykacji płatności.

Pracujemy z wieloma firmami i bardzo często (zbyt często!) słyszymy mrozące etanol w żyłach historie o niezapłaconych fakturach. Prowadzenie negocjacji windykacyjnych przy dużej liczbie procedowanych faktur musi skłaniać ku automatyzacji i powtarzalności – bez tego koszty osobowe i finansowe rosną do nieakceptowalnych poziomów. Zdecydowana większość negocjacji windykacyjnych nie powinna nigdy wystąpić. Z tych zaś, które wydarzyć się muszą, lwią część powinna być negocjacjami wyraźnie silniejszego wierzyciela z wyraźnie słabszym dłużnikiem, co powoduje szybkie rozstrzygnięcia. Oba te cele można osiągnąć przez wdrożenie odpowiednich kroków przygotowawczych i procesów, zanim problem nastąpi.

Weź pełną odpowiedzialność za finanse firmowe

Wszystko zaczyna się od wzięcia pełnej odpowiedzialności za finanse firmowe.

Przygotuj wzór „kuloodpornej” umowy o współpracy

Kiedy weźmiesz już na siebie pełną odpowiedzialność za firmowe finanse, możesz wprowadzać zmiany. Warto zacząć od przygotowania umowy o współpracy. Rekomendujemy wpisanie maksymalnych kar za przeterminowane płatności, jakie są dopuszczane przez prawo, i uniemożliwienie handlowcom wykreślenia ich z umowy. To ograniczy sprzedaż – prawdopodobnie jednak wyłącznie w przypadku klientów, którzy i tak zamierzali być dla Ciebie problemowi. Klientom, którzy nie zgadzają się na tego typu zapisy w umowie, warto udzielić rabatu za płatność z góry. Ten argument na ogół skutecznie rozwiązuje problem. →

ZAPAMIĘTAJ!



- ↳ Kary do umowy wpisuje się po to, aby z nich nie korzystać. Dlatego właśnie muszą być tak wysokie, aby druga strona nawet nie dopuszczała do myślenia o sytuacji, w której możliwe jest ich zastosowanie.

WSKAZÓWKA



Odpowiedzialność widać dobrze w używanym języku.

- ↳ Zamiast „Znowu klient nam nie płaci faktury w terminie” mów „Znowu daliśmy sobie wejść na głowę”.
- ↳ Zamiast „Klienta nie da się windykować” powiedz „Ponownie zaczęliśmy pracować z klientem bez umowy”.

Twoim celem zdecydowanie nie jest generowanie dodatkowych przychodów z kar umownych i nie rekomendujemy tego typu praktyk. Najlepiej wpisać do umowy zapisy dotyczące płatności zaczerpnięte wprost z Kodeksu cywilnego, korzystając z pomocy prawnika (piszącym swoje umowy na własną rękę serdecznie współczujemy strat finansowych).

Przyspiesz obrót gotówki

Gdy masz już kuloodporną umowę, przychodzi czas na przyspieszenie obrotu gotówki.

WSKAZÓWKI



- ▮ Gdy się da, skróć termin płatności faktury z 14 do 7 dni.
- ▮ Gdy się da, przyspiesz termin wystawienia faktury z momentu wydania towaru do momentu podpisania umowy.
- ▮ Gdy się nie da, spróbuj i tak, bo może się okazać, że to jednak możliwe.

Zarządzaj ryzykiem

Po umowie i przyspieszeniu obrotu gotówki przychodzi czas na zarządzanie ryzykiem (ramka 1).

WSKAZÓWKA



- ▮ W przypadku kiedy handlowcy mają prowizje płacone od wystawionej faktury lub podpisanej umowy, Twoje przepływy pieniężne (ang. cash flow) pogorszą się dodatkowo o wartość bonusu handlowca. W wielu przypadkach płacenie prowizji od zapłaconej faktury jest właściwym wyjściem z tej sytuacji – choć najpierw należy zredukować poziom niezapłaconych lub przeterminowanych faktur poniżej 5% przychodu – inaczej może się okazać, że zespół rozpocznie bunt.

Również z punktu widzenia analizy strumieni przychodu im bardziej rozdrobnione i liczne płatności, tym lepiej – wystarczy wtedy je dobrze policzyć i obserwować, na którym elemencie procesu pojawia się najwięcej opóźnień i strat. A to jest dobry wstęp do zapobiegania problemom w przyszłości. W przypadku małych faktur łatwiej jest też sprawić, żeby koszt niezapłacenia stał się większy niż wartość faktury.

Czasami sama groźba takich konsekwencji wystarcza do odzyskania gotówki.

Znajdź cechy wspólne klientów płacących nieterminowo

Segmentacja klientów niepłacących w terminie oraz szukanie wśród nich wzorców i podobieństw również jest znakomitym sposobem na ograniczenie ryzyka windykacji. Może się okazać, że np. klienci z pewnego kraju albo branży mają większą tendencję do niepłacenia. To istotne szczególnie w przypadku handlu z firmami zlokalizowanymi w krajach nieposiadających odpowiedniej infrastruktury prawnej do windykacji należności pochodzących z handlu międzynarodowego.

WSKAZÓWKA



- ▮ Dysponując wiedzą, którzy klienci najczęściej płacą nieterminowo, możesz zakazać handlowcom udzielania im kredytów kupieckich czy długich terminów płatności. W ostateczności – możesz proponować takim klientom wyłącznie płatność z góry lub zwiększyć marżę przez doliczenie do niej kwoty, co do której wiesz, że 15% nie zapłaci jej lub zapłaci po terminie.

Ubezpiecz ryzykowe należności zagraniczne

Dobrym rozwiązaniem jest także ubezpieczenie ryzykownych należności zagranicznych w ubezpieczalniach dotowanych przez państwo, takich jak np. Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych, które zwykle mają szerszą ofertę

RAMKA 1



Jak ograniczyć ryzyko prowadzenia negocjacji windykacyjnych? Dobre praktyki

1. Dąż do tego, żeby pojedynczy klient miał jak najniższy udział procentowy w Twoich przychodach. Łatwiej jest ostro windykować klienta, którego brak płatności kosztuje Cię 3% przychodu – trudniej, gdy chodzi o 30%.
2. Największe transakcje staraj się rozkładać na kilka faktur.
3. Pobieraj zaliczki i płatności cząstkowe – płatne po zrealizowaniu określonego etapu.
4. Rozważ zaproponowanie klientom dodatkowego rabatu za płatność z góry. Dzięki temu, płacąc VAT od niezapłaconej faktury, będziesz blokować sobie mniejsze kwoty, co krótkoterminowo poprawi Twój stan gotówki na koncie.

i bardziej liberalne podejście do ryzyka niż ubezpieczyciele w pełni komercyjni. Ubezpieczyciele mają zwykle więcej informacji „z rynku” niż nawet duże firmy, stąd też współpraca z nimi często owocuje efektami ubocznymi, takimi jak przejście know-how ułatwiającego zarządzanie ryzykiem. Innym instrumentem, który bywa użyteczny w handlu międzynarodowym (szczególnie w handlu fizycznym towarem), jest gwarancja bankowa – koszty zwykle oscylują wokół 1%.

Zrób audyt obsługi klienta

Znakomitym sposobem na niedopuszczenie do konieczności podjęcia zbyt wielu negocjacji windykacyjnych jest audyt obsługi klienta czy organizacji procesów Twojej firmy – szczególnie jeśli pracujesz w branży usługowej. Może się okazać, że najbardziej responsywnym zespołem w Twojej firmie jest zespół windykacji – co skutecznie ogranicza szanse na terminowo opłacone faktury i generuje pytania takie jak: „Jak to możliwe, że nie dostałem odpowiedzi na moje pytania przez tydzień, ale codziennie dzwonicie do mnie z prośbą o płatność?”.

WSKAZÓWKA

- ↳ Niewiele rzeczy jest w stanie tak pogorszyć cash flow firmy jak błędy w procesach dostarczania wartości dla klienta. Upewnij się, że pozyskujesz wszystkie niezbędne informacje kontaktowe kontrahenta jeszcze na etapie sprzedaży – nie należy do rzadkości sytuacja, w której faktura jest wysyłana do decydenta czy użytkownika produktu zamiast do księgowości.

Skorzystaj z usług zewnętrznej firmy windykacyjnej

Elementem wzmocnienia pozycji negocjacyjnej Twojej firmy jest poszerzenie pola działania bez szkody dla wizerunku firmy, np. przez skorzystanie z usług zewnętrznej firmy windykacyjnej.

PRZYKŁAD

- ↳ Jeśli firma windykacyjna umieści post wzywający do terminowej płatności na facebookowym fanpage'u Twojego kontrahenta, żeby osłabić negatywny wpływ windykacji na Twoją relację z klientem, możesz zastąpić się zewnętrzną firmą, która działa na Twoje zlecenie. Agresja klienta zostanie wtedy, przynajmniej w części, skierowana na firmę windykacyjną, a nie na Ciebie.



Fot.: fotolia.com © słasnyi #78319088

Zlecenie windykacji firmie zewnętrznej pozwala oszczędzić czas i uwagę ludzi wewnątrz Twojej firmy, którzy powinni być skupieni na sprzedaży i dostarczaniu wartości dla klienta – dotyczy to zwłaszcza osób mających na co dzień kontakt z klientem.

Negocjacje windykacyjne nie należą do przyjemnej części pracy, ale jeszcze mniej przyjemne jest, kiedy tuż przed wypłatami zauważysz, że kończy Ci się gotówka na koncie. Posiadanie buforu pieniężnego istotnie umacnia Twoją pozycję negocjacyjną i umożliwia rozłożenie całości kwoty np. na dwie raty zamiast 80% w jednej, w przypadku kiedy umarzasz część płatności, ponieważ potrzebujesz gotówki na wczoraj. Zwiększa to mocno szanse na uzyskanie całości zobowiązań. Działa tu stara zasada głosząca, że negocjacje zwykle wygrywają ci, którym zależy mniej. ■

AUTORZY:



Radek Zagrodnik

dyrektor finansowy w RightHello

NAPISZ DO AUTORA:

radek.zagrodnik@righthello.com



Bartosz Majewski

dyrektor sprzedaży w RightHello

NAPISZ DO AUTORA:

bartosz@righthello.com

#TEMAT NUMERU #SKUTECZNE TECHNIKI NEGOCJACJI I OBRONY CENY

COACHING W NEGOCJACJACH – SPRAW, BY TWÓJ ZESPÓŁ BYŁ PRZYGOTOWANY NA ZAGRYWKI KLIENTÓW

 **AUTOR:** Seweryn Szmurło

Współczesny coaching ma coraz większe znaczenie w obszarze poprawy efektywności działania zespołów sprzedażowych. Mówi się o nim także jako o narzędziu, które ma wpływać na motywację i indywidualny rozwój handlowca.

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ jakie są różnice między coachingiem a szkoleniami,
- ✓ jak przeprowadzać coaching w zespole sprzedażowym,
- ✓ jak przygotować handlowców na najczęstsze zagrywki klientów.

Osoba, która ma za sobą dobry coaching, potrafi wyjść naprzeciw wyzwaniom stawianym przez firmę, ale też klienta, widzi swój rozwój zawodowy i ma na niego realny wpływ.

Dział sprzedaży bezpośredniej w firmie ZnanyLekarz liczy obecnie 11 osób. Główna siedziba spółki znajduje się w Warszawie, natomiast handlowcy na co dzień wykonują swoją pracę zdalnie – z domu, kawiarni bądź innego miejsca. Wspólna praca menedżera i handlowca w terenie pozwala sprawdzić i przeanalizować sposób działania poszczególnych osób. Tutaj właśnie pojawia się coaching.

Coaching a szkolenie

Czy coaching to to samo co szkolenie? Absolutnie nie. W swoim zespole bardzo duży nacisk kładę na to, żeby wykorzystywać właśnie ten pierwszy. Wierzę, że handlowiec musi sam uświadomić sobie problem, a następnie dojść do jego rozwiązania, po drodze otrzymując jedynie wskazówki od menedżera. Szkolenie jest stosowane często podczas wdrażania nowości w firmie, prezentowania zmian wprowadzanych do produktu. Z pewnością szybko pozwoli handlowcowi

pogłębić wiedzę o ofercie, ale niestety nie nauczy go myśleć i wyciągać wniosków.

Przygotowanie zespołu i rola menedżera

Pierwszy krok w kierunku coachingu to spotkanie z handlowcami, podczas którego omawia się wszystkie ważne etapy sprzedażowe i wybiera takie, które w danym czasie generują najwięcej problemów. Mnie podpowiadają je raporty, analiza parametrów lejka sprzedażowego itd.

Handlowiec X ma zawsze inny problem niż handlowiec Y, dlatego należy pamiętać o indywidualnym podejściu do każdej osoby.

WSKAZÓWKA



- ↳ W spotkaniu staram się włączać aktywnie i świadomie handlowców, którzy na danym etapie radzą sobie najlepiej, po to, by mogli podzielić się swoim warształem z innymi (to daje motywację zarówno jednemu, jak i drugiemu) i udowodnić im, że dany wynik jest możliwy do osiągnięcia. Jednocześnie podczas takiej rozmowy każdy z handlowców uświadamia sobie, gdzie tkwią jego najsłabsze i najsilniejsze strony.

Kolejny etap to one-on-one coaching, podczas którego staram się wskazać obszary, w których dana osoba może się rozwinąć, a przez zadawane pytania naprowadzić ją, by sama doszła do problemu i jego rozwiązania.

Na końcu przychodzi czas na dokonanie oceny – „na gorąco”, zaraz po wcześniejszych spotkaniach – co zadziała, a co można odpuścić w dalszym procesie. Dzięki temu bardzo szybko można stwierdzić, co jeszcze trzeba zrobić. Na tym etapie pracy proszę handlowca o pracę samodzielną. Jego zadaniem podczas rozmowy telefonicznej, następującej po spotkaniu, jest przedstawienie, jak mu poszły testy, jakie ma przemyślenia itd. To uczy go autoanalizy i samodzielnego myślenia.

ZAPAMIĘTAJ!



- ↳ Aby zespół efektywnie i z zaangażowaniem się rozwijał, ważnym punktem procesu coachingu jest wyznaczenie lidera – osoby nawigującej. Nie musi to być menedżer, ważne, żeby była to osoba mocno zaangażowana, z dobrymi wynikami, która będzie umiała „pociągnąć” zespół. Jej rolą jest pokazanie, że się da, a to przełoży się na morale całego zespołu.

One-on-one coaching

Na początku pracuję ze swoim zespołem sprzedaży metodą one-on-one, która polega na indywidualnym podejściu do każdego handlowca oraz analizie różnych aspektów sprzedażowych w zależności od obszarów wymagających poprawy. Głównym zadaniem, nad którym się skupiam, jest umiejętna analiza jego pracy po to, by sam handlowiec zauważył problem i chciał go wyeliminować. Następnie staram się egzekwować postępy i wymuszać, aby ta osoba sama doszła do tego, że zmierza w dobrym kierunku. To jednak nie koniec analizy, następnie razem na bieżąco szukamy kolejnych obszarów, które wymagają poprawy. Trzeba także pamiętać, że handlowiec musi być cały czas świadomy tego, jakie elementy chcemy poprawić i co jest celem, oraz widzieć w tym korzyść. To czyni go współodpowiedzialnym za swój rozwój i poprawę wyników.



Ćwiczenie z coachingu: Handlowiec boi się ceny

Opis sytuacji: podczas zmiany cenników w firmie lub w sytuacji wyższej ceny względem konkurencji handlowiec nieumiejętnie prezentuje cennik i nie jest przekonany do niego, co odbija się na niepewności samego klienta. W trakcie spotkania z handlowcem można zauważyć, że – jak wynika z raportu – ma on więcej niezrealizowanych sprzedaży spowodowanych obiekcjami „cena jest za wysoka”.

Rozwiązanie krok po kroku

1. Spytaj handlowca:
 - ▶ co poszło dobrze, a co źle,
 - ▶ co mógłby poprawić, aby podpisać umowę z klientem,
 - ▶ jak ocenia swoją prezentację cennika,
 - ▶ jaki wpływ na decyzję miała ta prezentacja,
 - ▶ jak może poprawić prezentację cennika (sugestie handlowca).
2. Jeśli handlowiec zauważy błąd i będzie go świadomy, zastanów się nad tym, jak wspólnie przepracować i wyeliminować ten błąd.
3. Jeśli znajdziecie rozwiązanie, to ustalcie kroki testowania i wdrożenia.
4. Po każdym spotkaniu pytaj handlowca o prezentację cennika i analizuj z nim efekty.
5. Rób to do momentu, aż handlowiec doprowadzi ten obszar do perfekcji.

WSKAZÓWKA



- ↳ Po takim coachingu z negocjacji każdy handlowiec powinien otrzymać certyfikat lub nagrodę od szefa danej firmy. Może to być również inna forma grywalizacji, która pobudzi pozostałych do działania. W firmie ZnanyLekarz zdało to egzamin, podniosło morale i efektywność pracy, a handlowcy zaczęli o tym mówić i podchodzili do tego z respektem, nawet jeśli nie wszyscy przeszli egzamin pozytywnie.

Coaching i klient

W przypadku klientów w ZnanyLekarz stosujemy tzw. coaching po coachingu. O co chodzi? Dla mnie sprawdzeniem tego, że handlowiec jest świadomy wszystkiego, o czym rozmawia podczas spotkań, jest to, że sam odzywa się do szefa z informacją o problemie pojawiającym się w trakcie kilku wizyt, podaje dokładny opis sytuacji i dzieli się tym, jakie rozwiązanie znalazł, przetestował i co się sprawdziło. Ma zatem postawę proaktywną. Często także nanosi swoje poprawki i dzieli się swoimi doświadczeniami z zespołem, zachęcając innych do przetestowania swojej koncepcji. Oczywiście to jest sytuacja idealna i nie zawsze możliwa do wypracowania, ale realna, obserwuję takie przypadki w firmie ZnanyLekarz. →



Fot.: fotolia.com © Monet #111148497

Dział sprzedaży bezpośredniej już od sześciu lat „dowodzi” wyniki w ZnanyLekarz. Wszystkie osoby, które przeszły coaching, stały się liderami zespołu. Struktura coachingu, wypracowana

w Polsce, została przeniesiona do innych krajów, m.in. Hiszpanii, Brazylii, Włoch czy Turcji. Mam nadzieję, że w Twojej firmie także się sprawdzi. Powodzenia! ■



Schematy reakcji handlowców na najczęstsze zagrywki klientów

Oto kilka przykładów typowych wymówek klientów, które w moim zespole służą do ćwiczeń z handlowcami. Na ich podstawie sprawdzam, czy coaching był prawidłowy i czy handlowiec wykorzysta zdobytą wiedzę na spotkaniu, podczas rozmowy z klientem.

- ▶ **Klient mówi, że za drogo** – to wina niewystarczającej diagnozy potrzeb. Należy zapytać klienta, dlaczego uważa, że drogo, cofnąć się do aspektów, które wymienił, omówić to jeszcze raz i upewnić się, czy wszystko jest jasne. Dopiero wtedy będzie wiadomo, że handlowiec zrobił wszystko, co można.
- ▶ **Klient mówi, że się zastanowi** – typowa zagrywka klientów (mimo że część z nich jest już zdecydowana). I znowu należy spytać „Dlaczego?”, wrócić do kwestii, przy których klient ma wątpliwości i niejasności, i zapytać wprost: „Drogi kliencie, czy w takim razie wszystko jest jasne?”. Jeśli tak, można zamykać transakcję, bo wiadomo, że klient nie powinien już mieć wątpliwości.
- ▶ **Klient mówi o konkurencji** – niech mówi. Należy spokojnie zapytać, co konkurencja oferuje (często klient straszy, nie znając zupełnie oferty konkurencji). Dowiedz się jak najwięcej przed spotkaniem/rozmową, aby w razie potrzeby móc to skonfrontować z klientem i być przygotowanym na finalne obalenie tego argumentu.
- ▶ **Klient już nie ma czasu** – ucieka przed decyzją. Należy zawniczasu ustalić z klientem czas spotkania i czas na podjęcie decyzji, tak by móc tego użyć w razie „ucieczki czasowej klienta”.
- ▶ **Klient mówi, że jego znajomy korzysta z danego produktu / ma dany produkt i jest z niego niezadowolony** – tak jak w poprzednim przypadku należy spytać: „Dlaczego?”. Warto poznać szczegóły, sprawdzić, czy faktycznie tak jest, oraz dowiedzieć się, czy sprawa została już wyjaśniona. Klienci lubią wyolbrzymiać problemy, tak by wykorzystać sytuację.
- ▶ **Klient nie chce się przyznać, że za drogo** – bardzo smutna sytuacja, ale prawdziwa. Najważniejsze, aby rozpoznać, kiedy się to dzieje, i umieć rozszyfrować wymówki klienta. Lepiej wyjść ze spotkania ze świadomością, że zrobiło się wszystko dobrze i poznało się powód „nie”, aniżeli ludzić się, że klient może kupić.
- ▶ **Klient obiecuje innym klientom w zamian za rabat** – klient deklaruje, że w zamian za rabat w przyszłości zostaną nawiązane kolejne transakcje z nim bądź z jego znajomymi. Nie wolno dać się zwieść. Jest tu i teraz. Należy powiedzieć klientowi, że chętnie takiego rabatu się udzieli, ale w momencie podpisania umowy w przyszłości z nim bądź jego znajomymi.
- ▶ **Klient udaje brak zainteresowania** – jest przekonany, że taka postawa zmusi handlowca do udzielenia większego rabatu. Nie wolno dać się zwieść. Po rozpoznaniu potrzeb klienta (diagnoza potrzeb) trzeba dalej robić swoje.



AUTOR:



Seweryn Szmurło

area sales manager w ZnanyLekarz.pl

NAPISZ DO AUTORA:

seweryn.szmurlo@znanylekarz.pl

Trzy osiągnięcia zawodowe – moje i mojego zespołu sprzedaży – w 2017 roku, z których jestem najbardziej dumny

1. Osiągnięcie wyniku sprzedażowego na poziomie wyższym niż w roku ubiegłym pomimo bardzo trudnego rynku i wstrzymanych inwestycji w przemyśle.
2. Udana reorganizacja zespołu sprzedażowego pod kątem bieżących potrzeb rynku.
3. Podtrzymanie poziomu sprzedaży w najtrudniejszych sektorach przemysłu pomimo presji cenowej i ograniczenia popytu.

Czynniki najbardziej wspierające realizację celów sprzedażowych w 2017 roku

1. Marka będąca synonimem jakości.
2. Doskonałe dotarcie do klientów możliwe dzięki kooperacji działów z zupełnie różnych gałęzi biznesu i uzyskanej w ten sposób holistycznej wiedzy o rynku.
3. Możliwość dynamicznego dostosowywania struktur do zmieniających się potrzeb klientów.

Czynniki najmocniej utrudniające realizację celów sprzedażowych w 2017 roku

1. Duża złożoność organizacji utrudniająca szybkie podejmowanie decyzji.
2. Spowolnienie części inwestycji przemysłowych lub wstrzymanie decyzji o ich realizacji.
3. Presja cenowa powodująca ograniczenie popytu na rozwiązania i produkty z wyższej półki.

Działania podjęte w 2017 roku, które najbardziej przełożyły się na wzrost sprzedaży

1. Repozycjonowanie sprzedawców z poziomu dostawców produktów i systemów do poziomu partnerów biznesowych wspierających klientów w całym procesie inwestycyjnym.
2. Koncentracja na całym łańcuchu dostaw ze szczególnym uwzględnieniem klientów końcowych.
3. Wprowadzenie nowych produktów, takich jak TIA Portal i S71500.


Trzy obecnie największe wyzwania w sprzedaży w Siemens Polska

1. Dostosowanie metod pracy na rynkach przemysłowych do wyzwań, które rzucają nam najbardziej wymagający, nastawieni na rozwiązania cyfrowe, klienci.
2. Cyfrowe przeszukiwanie rynku pod kątem inwestycji przemysłowych, połączone z celnie prowadzoną akwizycją projektową opartą na rozwiązaniach technicznych, będących odpowiedzią na potrzeby przedsiębiorstw. Działania te wspomagane są przez nową strategię udziału w przetargach w formie aukcji elektronicznych.
3. Skuteczne dostosowanie całego pionu sprzedażowego do zmiennej sytuacji rynkowej.

Narzędzia i usługi wspierające sprzedaż i obsługę klienta, w które warto zainwestować w 2018 roku

1. Nowoczesne systemy CRM.
2. Analiza danych sprzedażowych w online'owych, działających w chmurze systemach analitycznych umożliwiającą szybką reakcję na zmieniające się trendy.
3. Systemy analityczne przetwarzające dane w czasie rzeczywistym, dostępne także na urządzeniach mobilnych, wspomagające szybkie podejmowanie decyzji.

Trzy książki, których lektura w 2017 roku najbardziej pomogła mi w pracy

1. **Ch. Zook, „Mentalność założyciela jako podstawa sukcesu firmy”** – pomaga mi na co dzień pamiętać o właściwej perspektywie patrzenia na kierunki działań, które wytyczam i podejmuję w Siemensie.
2. **M. Mazzucato, „Przedsiębiorcze państwo”** – lektura, do której często wracam, lubię dyskurs Mariany Mazzucato – jej nieszablonowe myślenie o roli państwa, technologiach, gospodarce.
3. **W. Feldenkirchen, „Werner von Siemens: inventor and international entrepreneur”** – polecam wszystkim biografię Wernera Siemensa, twórcy firmy technologicznej, która przetrwała od swojego powstania już dwie rewolucje przemysłowe i przygotowuje się do kolejnej. 



Michał Kot

.....

dyrektor sprzedaży Siemens Polska

#TEMAT NUMERU #SKUTECZNE TECHNIKI NEGOCJACJI I OBRONY CENY

EFEKTYWNOŚĆ NEGOCJACJI Z PERSPEKTYWY NLP



AUTORKA: Monika Mucha

Temat „programowanie neurolingwistyczne” często wzbudza skrajne emocje i dzieli osoby poruszające go na zwolenników i przeciwników. Jego twórcy, Bandler i Grinder, są oskarżani o stworzenie manipulacyjnej metody, która prowokuje ludzi do działania i myślenia niezgodnego z ich interesami, lub wynoszeni na piedestał za zbudowanie programu pozwalającego na rozwój indywidualnego potencjału w oparciu o badania szerokich możliwości ludzkiego umysłu i języka.



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ jakie są główne założenia programowania neurolingwistycznego,
- ✓ które techniki NLP warto wykorzystać w negocjacjach handlowych,
- ✓ jak rozpoznać, czy rozmawiasz ze wzrokowcem, słuchowcem, czy kinestetykiem,
- ✓ w jaki sposób zwiększyć skuteczność działań negocjacyjnych.

Gdzie leży prawda? Jak zwykle pośrodku – i trzymając się tego bezpiecznego punktu, sprawdzę, które z technik NLP można wykorzystać podczas negocjacji handlowych i zachować przy tym przy tym szczerze i etyczne intencje.

Negocjacje to komunikacja

Negocjacje to nic innego jak proces komunikacji przebiegający na różnych poziomach, tj. na poziomie werbalnym i niewerbalnym. Gdy sięgnie się po lekturę na ten temat, można znaleźć mnóstwo pozycji opisujących strategię, metody i techniki prowadzenia rozmów, za pomocą których każda ze stron próbuje zrealizować swój scenariusz. Istotą negocjacji jest elastyczne dopasowanie się do istniejących warunków, właściwe oszacowanie sił rozmówcy oraz trafny dobór narzędzi, które pozwolą osiągnąć ustalone cele. Proces dochodzenia do nich bywa trudny i czasochłonny, co przekłada się na powszechną opinię, że negocjacje nie są łatwą sztuką i podejmować je powinni tylko doświadczeni i przeszkoleni specjaliści. W codziennych działaniach prywatnych i zawodowych negocjujesz jednak tak wiele

i tak często, że samodzielnie powinieneś zadbać o nabycie przynajmniej podstawowej wiedzy z tego obszaru, jeżeli chcesz skutecznie realizować własne interesy. Kluczem do udanych pertraktacji jest odpowiednie przygotowanie się oraz zgromadzenie informacji o partnerach rozmów, w czym pomocna może okazać się znajomość podstawowych technik stosowanych w NLP.

Systemy reprezentacji

Badacze z nurtu NLP odkryli, że każdy człowiek ma dominujący system odbioru świata zewnętrznego, oparty na jednym z trzech kanałów:

- ▶ wzrokowym (przez obrazy),
- ▶ słuchowym (dźwięki),
- ▶ lub kinestetycznym (uczucia i odczucia).

Świat rozumiany jako subiektywnie wykreowana rzeczywistość, Twoja własna mapa, może znacząco różnić się od mapy rozmówcy, z którym usiądziesz do negocjacyjnego stołu. Podjęcie próby rozszyfrowania, jaki system reprezentacji dominuje u partnera, z którym prowadzisz negocjacje, pozwoli szybciej i skuteczniej dotrzeć do niego z Twoim

RAMKA 1

**Główne elementy NLP**

Programowanie neurolingwistyczne to szeroki obszar wiedzy o człowieku, oparty na zasadach i narzędziach ułatwiających rozumienie jego procesów myślowych w uczeniu się, dokonywaniu zmian, a także w komunikacji międzyludzkiej. Trzy główne elementy stanowiące fundamenty teorii to:

- ▶ **neuro-** – wiedza o neurologicznym funkcjonowaniu człowieka, czyli analiza zasad funkcjonowania fenomenu, jakim jest ludzki umysł,
- ▶ **lingwistyczne** – studia nad wpływem języka, komunikacji werbalnej i niewerbalnej na ludzkie funkcjonowanie,
- ▶ **programowanie** – rozpoznanie wzorców zachowań, schematów, „programów” stanowiących podstawy działań człowieka, które z wykorzystaniem technik NLP można zmieniać w celu otrzymania określonych rezultatów.

NLP korzysta z wielu źródeł, m.in. inspirowane jest słynnymi terapeutami lat 60. i 70. XX wieku, tj. Miltonem Ericksonem, Fritzem Perlem czy Virginią Satir. Poszukując praktycznych zastosowań, czerpie również z doświadczeń naukowców i biznesmenów, m.in. Alberta Einsteina i Walta Disneya. Za twórców NLP uznaje się matematyka i terapeutę Richarda Bandlera oraz profesora lingwistyki Johna Grindera, którzy swoją pracę opisali w książce z 1975 roku „The structure of magic”.

przekazem. W jaki sposób sprawdzić zatem, jakim systemem odbioru kieruje się w największym stopniu? Przez obserwację mowy ciała, czyli gestów, postawy, oczu, i wychwytywanie predykatów, czyli charakterystycznych słów i sformułowań (ramka 2).

WSKAZÓWKI



- ↳ Prowadząc negocjacje z klientem czy pracownikiem, zwracaj uwagę na częstotliwość występowania sformułowań wskazujących na określony system reprezentacji, a następnie dostosuj do niego swoje komunikaty i techniki. Rozmawiając ze wzrokowcem, skup się na wizualizacji rozwiązań, rysunkach, wykresach, mając do czynienia ze słuchowcem – bazuj na opowieściach, a podczas rozmów z kinestetykiem – na prezentacjach.

Wytrawni negocjatorzy, którzy korzystają z bogatego doświadczenia NLP, wykorzystują również bardziej dyskretne wskazówki, takie jak np. przyglądanie się ruchom gałek ocznych, zmianom postawy czy gestom wykonywanym przez interlokutora. Sens tych działań opiera się na przekonaniu, że ludzie część zachowań wykonują w sposób nieświadomy, co oznacza, że często te właśnie zachowania będą najlepszym, bo niepodlegającym kontroli, źródłem wiedzy na temat ich intencji. Osobom, które podważają skuteczność opisanych technik i określają je mianem pseudonauki, obrońcy NLP odpowiadają: „Ja wiem,

1. R. Żak, „Nie myśl, że NLP zniknie”, Warszawa 2016.

że nie ma na to dowodów. Ale to jest takie fajne i ładne, że jednak będę opowiadał o tym dalej”¹.

Rapport – rzecz o budowaniu relacji

Skoro rozpoznałeś już sposób reprezentacji Twojego rozmówcy, możesz przejść do budowania rapportu. Terminem tym określa się umiejętność tworzenia z rozmówcą relacji, która doprowadzi do zbudowania więzi opartej na wzajemnym zrozumieniu i zaufaniu. Człowiek to istota społeczna, więc nawiązywanie kontaktów to jeden z ważniejszych elementów życia, zarówno prywatnego, jak i zawodowego. Gdy przystępuje się zatem np. do negocjacji cenowych, którym z reguły towarzyszą duże emocje, warto zadbać o efektywne komunikaty i zwiększyć prawdopodobieństwo →

RAMKA 2

**Predykaty – klucz do odnalezienia dominującego systemu reprezentacji**

- ▶ Osoby posługujące się systemem wizualnym często stosują następujące zwroty i sformułowania: „widzieć”, „wyglądać”, „naświetlić”, „w okamgnieniu”, „widać to wyraźnie”, „widzę wyraźnie, co chcesz mi powiedzieć”, „ten pomysł widzę w jasnych barwach”, „już dawno straciłem ten projekt z pola widzenia”.
- ▶ Osoby z dominującą reprezentacją słuchową posługują się słowami: „słuchać”, „słyszeć”, „zamieniam się w słuch”, „to brzmi interesująco”, „te działania mają pozytywny wydźwięk”, „coś mi mówi, że warto zaryzykować”.
- ▶ Dla osób z dominującym systemem kinestetycznym charakterystyczne będą zwroty: „czuć”, „dotknąć”, „uchwycić”, „poczuć”, „wpadło mi do głowy”, „nie czuję zupełnie tego projektu”, „wyczuwam napięcie w Twoim głosie”, „czuję, że coś jest nie tak”.

przekonania rozmówcy do swoich argumentów, skutecznie wykorzystując elementy rapportu.

ZAPAMIĘTAJ!



Techniki budowania rapportu

1. Harmonizowanie (ang. matching)
2. Odzwierciedlenie (ang. mirroring)
3. Dopasowanie (ang. pacing)
4. Prowadzenie (ang. leading)

Kiedy przyglądasz się osobom prowadzącym konwersację, nie słysząc, o czym rozmawiają, często jesteś w stanie określić, czy rozmowie towarzyszy pozytywna, czy napięta atmosfera. Potrafisz ocenić, czy rozmówcy są zainteresowani tematem rozmowy, czy też przeciwnie – jedna ze stron jest nią wyraźnie znudzona. Skąd to wiesz? Odczytujesz komunikaty z poziomu kontaktu niewerbalnego, kiedy ciała czy ton głosu rozmawiających osób dopasowują się wzajemnie do siebie (pacing), harmonizują (matching) i wzajemnie odzwierciedlają (mirroring). Możesz wykorzystać tę wiedzę, prowadząc negocjacje handlowe. W jaki sposób? Harmonizując i dopasowując wzrok, tempo mówienia czy gesty do swojego interlokutora. W ten sposób, na poziomie nieświadomym, budujesz relację opartą na zaufaniu i sympatii, co może zadecydować o przyjęciu przez drugą stronę Twoich argumentów. Zwolennicy NLP podkreślają, że im głębszy i bardziej satysfakcjonujący kontakt, tym większa tendencja do harmonizacji.

Zbudowałeś most prowadzący do rozmówcy, oparty na porozumieniu. Teraz nadszedł czas na zmianę swojego zachowania, którego celem jest poprowadzenie partnera w stronę określonych decyzji czy zachowań. Prowadzenie (leading) sprawi, że rozmowa będzie się toczyć według Twojego schematu albo wywoła określone zachowania lub emocje. Jeżeli na wcześniejszych etapach dopasowałeś swój ton mówienia, gestykulację i tempo rozmowy do np. ospałego rozmówcy, który nie wykazuje zainteresowania i zaangażowania w rozmowę,

zmień formę na bardziej energetyczną, ożywiając tempo i gestykulację, tak aby druga strona rozmowy zaczęła podążać za Tobą. W ten sposób masz szansę na pobudzenie rozmówcy i zainteresowanie go tematem oraz doprowadzenie do określonego celu negocjacji.

Modyfikacja submodalności

– zadbaj o siebie

W procesie negocjacji udział biorą dwie strony – obie wykazują określone stany emocjonalne, które mogą pomagać lub przeszkadzać w skutecznym prowadzeniu rozmów. Techniki NLP możesz wykorzystać do zbudowania własnej siły negocjacyjnej przez świadomy wpływ na stan, w jakim się znajdujesz, korzystając z metody zwanej modyfikacją submodalności, która pozwoli zwiększyć poczucie sprawczości i podniesie ocenę własnych możliwości. Niska samoocena i brak kontroli nad emocjami mogą doprowadzić do patowej sytuacji w rozmowie z np. starszym i kierującym się autorytarnym podejściem klientem czy pracownikiem, kiedy Twój wewnętrzny krytyk podpowiada: „nie masz szans na wygranie tej potyczki”.

ZAPAMIĘTAJ!



- ↳ Submodalność to pewien obraz Twoich myśli o określonym kolorze, napięciu, barwie, dźwięku itp. Upraszczając, można powiedzieć, że jest to wszystko, co widzisz, słyszysz i czujesz w swojej głowie. Z racji tego, że umysł jest nierozłącznie powiązany z fizjologią, każda Twoja emocja wyrażona w postaci myśli natychmiastowo wpływa na Twoje zachowania i podejmowane decyzje. Zatem jeżeli podniesiony głos rozmówcy przywołuje w Twojej głowie karzący głos rodzica czy nauczyciela, trudno Ci będzie zachować partnerski poziom rozmowy – zareagujesz wycofaniem i zgodą na warunki narzucone przez drugą stronę lub odwrotnie: oporem, agresją i buntem, co w żaden sposób nie ułatwi znalezienia rozwiązania satysfakcjonującego obie strony.

Z pomocą przychodzi technika modyfikacji submodalności, która opiera się na przekonaniu, że możesz popracować nad pojawiającym

się w Twojej głowie obrazem, zmieniając jego umiejscowienie, kształt, kolor, ostrość itp. Analogiczny zabieg możesz wykonać na parametrach dźwiękowych przez wyciszenie, zmianę tonacji czy tempa głosu, który rozbrzmiewa w Twojej głowie. Nie możesz zapanować nad emocjami, ale możesz przejąć kontrolę nad reakcjami swojego organizmu przez osłabianie lub wzmacnianie określonych stanów. W wielu przypadkach efekt zostanie wzmocniony przez zdrowe poczucie humoru.

WSKAZÓWKA



- W sytuacjach, kiedy negocjacom towarzyszy duży stres spowodowany naciskiem lub autorytarną postawą drugiej strony, spróbuj wywołać obraz rozmówcy w głowie i zamienić go w jakieś przyjazne, nieszkodliwe zwierzątko, np. rozkosznego białego króliczka lub puszystego kotka. Czy króliczek może być groźny i osłabić Twoje poczucie wartości...?

Warto czy nie warto?

Negocjacje to proces, który ma miejsce zawsze wtedy, gdy zachodzi konflikt interesów. Kluczową umiejętnością jest takie dopasowanie celów i wartości stron pertraktacji, aby każdy uzyskał to, co chce (niekoniecznie w 100% zgodnie z początkowymi oczekiwaniami). Na gruncie NLP wyrosło wiele technik i metod, które mogą okazać się pomocne w wypracowaniu tej umiejętności. Mnie przekonują słowa zwolenników twierdzących, że nie uda Ci się przeprowadzić kogoś przez most, jeżeli wcześniej go nie zbudujesz. Czy to most perswazji i manipulacji? Oceny każdy powinien dokonać samodzielnie. ■

WARTO DOCZYTAĆ:



- R. Żak, „Nie myśl, że NLP zniknie”, Warszawa 2016.
- R. Bandler, J. La Valle, „Alchemia manipulacji”, Gliwice 2006.
- J. O'Connor, J. Seymour, „NLP. Wprowadzenie do programowania neurolingwistycznego”, Poznań 1996.



AUTORKA:



Monika Mucha

.....
 certyfikowana trenerka biznesu, praktyk sprzedaży i menedżer zarządzająca zespołami z kilkunastoletnim stażem; projektuje i realizuje procesy szkoleniowe, prowadzi audyty działów handlowych oraz procesy optymalizacji działów sprzedaży w firmach z sektora MŚP; w wolnych chwilach ucieka w góry i w świat książek

.....
NAPISZ DO AUTORKI:

monikamucha4@poczta.onet.pl

REKLAMA

Zapraszamy na autorskie warsztaty, prowadzone przez trenera eksperta

MARCINA SEBASTIANA ROGOWSKIEGO

NON-AGGRESSIVE Selling Model™ Sprzedaż nieagresywna metodą NASM™

5-6.12.2017 Warszawa

*Buduj wartość, działaj z wizją, dotrzyj obietnic!
 Problem ze sprzedażą znika, gdy wartość jaką tworzysz nie pozostawia klientowi wyboru!*

Inwestycja: 1990 złotych brutto

RADICAL NEGOTIATOR™ Intensive Czołowe warsztaty twardych negocjacji

11-12.12.2017 Kraków

W dobie wzmożonej konkurencji możemy spodziewać się, że druga strona nie zawaha się grać twardo. Jeżeli nie będziemy na to przygotowani, oddamy więcej niż potrzeba, by zdobyć mniej niż było można.

Inwestycja: 1990 złotych brutto



www.ark-skills.com
 office@ark-skills.com
 +48 506 445 621



ARK SKILLS CORP
 HIGH QUALITY TRAININGS

#TEMAT NUMERU #SKUTECZNE TECHNIKI NEGOCJACJI I OBRONY CENY

WYKONAJ GEST W STRONĘ KLIENTA. KOMUNIKACJA NIEWERBALNA W NEGOCJACJACH



AUTORKA: Dominika Maciejak

Od najdawniejszych czasów zmiany mimiki, ruchy rąk, a niekiedy i całego ciała uważano za wyraz emocji. Jeśli sprzedaż to emocje, każdy handlowiec powinien mieć temat komunikacji niewerbalnej w jednym palcu. Na co powinien zwrócić uwagę podczas negocjacji?

Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ jak gesty, mimika, dystans i pozycja ciała kształtują wizerunek sprzedawcy,
- ✓ kiedy mowa ciała staje się narzędziem manipulacji,
- ✓ jakie czynniki wspierają komunikację niewerbalną.

Znasz amerykański serial „W garniturach” (ang. „Suits”) i jego głównego bohatera Harveya Spectera – nowojorskiego prawnika od spraw beznadziejnych? Dla wielu widzów ten bohater jest synonimem skuteczności i pewności siebie przechodzących czasem w arogancję. Bez względu na to, czy uważasz Harveya za zarozumiałego krawaciarza, czy za mistrza doprowadzania spraw do końca, jedno jest pewne: możesz zaobserwować, jak wykorzystuje on w swojej pracy komunikację niewerbalną i buduje swój wizerunek superbohatera w garniturze.

Wizerunek sprzedawcy

Kiedy na swoich szkoleniach pytam handlowców o to, jakie cechy powinien mieć idealny sprzedawca, często spotykam się z odpowiedzią, że powinien być pewny siebie. Tak właśnie można określić Harveya. Jednak czy taki jest naprawdę? A może po prostu wypracował to przez dobrą znajomość komunikacji werbalnej i niewerbalnej?

Pewność siebie jest tym, jak się widzisz. Harvey może być uważany przez otoczenie za aroganckiego. Oczywiście jest, że wie doskonale, „Ile jest wart”, i że prócz tego, co mówi, kontakt wzrokowy, płynność gestów, pewny krok i modulacja głosu

są jego podstawowymi narzędziami w komunikacji. W rozmowach z innymi reprezentuje postawę otwartą, o której pisałam w artykule „Znajdź nic porozumienia z klientem – mowa ciała w obsłudze klienta” („Nowa Sprzedaż”, nr 3 (4) – przyp. red.).

Analizując mowę ciała Harveya, skupię się na czterech typach ekspresji.

- ▶ **Mimika** (wyraz twarzy). Harvey zawsze patrzy prosto w oczy, jest spójny i sprawia wrażenie, że jest doskonale przygotowany. Zachowuje pokerową twarz, kiedy to konieczne, uśmiecha się, aby rozładować napięcie.
- ▶ **Kinezjetyka** (pozycja ciała, postawa, gesty). Harvey jest wyprostowany i swobodny, głowę ma podniesioną, nawet w niegościnnych dla siebie okolicznościach. Jego gesty podkreślają jego przekaz słowny.
- ▶ **Proksemika** (przestrzenna odległość między ludźmi wchodzącymi ze sobą w interakcje). Znajomość roli dystansu sprawia, że Harvey Specter nie stawia się w pozycji uległej, dba o swój status, niekiedy wykorzystując dominację nad innymi.
- ▶ **Parajęzyk** (cechy głosu, jego wysokość, natężenie i tempo mówienia itp.). Praca głosem na sali sądowej i w bezpośrednich rozmowach,

RAMKA 1

**Uścisk dłoni a charakter człowieka**

1. **Powitanie zbyt długie** – potrząsanie dłonią partnera przez dłuższą chwilę znamionuje osobę pełną szczerości, towarzyską i trochę naiwną.
2. **Uścisk lekki** – jeżeli ręka witającego spoczywa bezwładnie w Twojej dłoni, oznacza to, że nie jest pewny siebie. Jeżeli uda się pozyskać jego zaufanie, będzie bardzo przywiązany i lojalny.
3. **Uścisk niezręczny** – witający się nie potrafi pewnie ująć Twojej dłoni. Ujawnia osobowość nieśmiałą i obawiającą się nowych sytuacji.
4. **Powitanie gwałtowne** – bardzo mocne ściskanie palców. Cechuje człowieka z trudem panującego nad swoimi emocjami.
5. **Uścisk przelotny** – witający się nie chwytą dłoni, lecz ledwo ją muska, dotykając palców. Zdradza osobę zamkniętą w sobie.
6. **Uścisk energiczny** – ale bez przesady – charakteryzuje człowieka zrównoważonego, otwartego i bez kompleksów.

ŹRÓDŁO: na postawie: A. Collins, „Mowa ciała. Co oznaczają nasze gesty”, Warszawa 2002

umiejętność skupiania uwagi i podkreślania kluczowych informacji sprawiają, że nie da się przejść obojętnie obok tego, co powie Harvey.

Na jakie elementy powinieneś zwrócić uwagę, aby wykorzystać komunikację niewerbalną na swoją korzyść?

Rytuały przestrzenne

Biznes nakierowany jest na zdobywanie przewagi i osiągnięcie celów. Najczęściej chodzi o zajęcie jak najszerszego obszaru, na czym systematycznie koncentruje się Harvey Specter w każdym kolejnym sezonie serialu. W tej rynkowej walce stale

przekracza się strefy dystansu między partnerami. Składają się na nie czynniki kulturowe, terytoria i ich granice. Dlatego handlowcy chcący osiągnąć jakiś cel, wchodząc na czyjeś terytorium, muszą umiejętnie się po nim poruszać.

Rola dystansu

W sprzedaży ważne jest, aby respektować niewidzialne granice, które każda strona rozmów handlowych wyznacza w swoim otoczeniu. Należy pamiętać, że ich przekroczenie może być odczuwane przez rozmówcę jako naruszenie odrębności czy intymności.

Edward Hall wyróżnia cztery kategorie dystansu między ludźmi. Można je doskonale zaobserwować w niemal każdym odcinku serialu „Suits”.

- ▶ **Strefa intymna** (do 45 cm). Granicę tę w sposób naturalny wyznaczają dotyk, ciepło lub zapach ciała. Jest zarezerwowana dla najbliższych sobie osób.
- ▶ **Strefa osobista** (do 120 cm). W niej mieszczą się poufale rozmowy i przyjaźń. Granica ta jest wyczuwalna dla oczu i uszu. Jeśli rozmówca nie ma ochoty na czyjś zbyt poufaly ton lub niewygodny temat, wówczas wystarczy nieco się odsunąć, co będzie czytelnym sygnałem przekroczenia granicy.
- ▶ **Strefa oficjalna** (do 360 cm). Charakterystyczna dla narad, zebrań, posiedzeń w mniejszym gronie.
- ▶ **Strefa publiczna** (powyżej 360 cm). To jednostronne porozumiewanie się, np. podczas →

RAMKA 2

**Jak określić nastawienie i reakcje rozmówcy?**

1. **Niezdecydowanie** – rozmówca obgryza długopis, paznokcie, czyści okulary, wierci się, zakłada nogę na nogę, patrzy w różne strony, łapie za drobny przedmiot i odkłada go.
2. **Chęć dalszego słuchania** – rozmówca pociera dłonią o dłoń, pochyla się do przodu, potakuje, patrzy w oczy.
3. **Głębokie zamyślenie** – rozmówca ścisną palcami skrzydełka nosa, patrzy w pustkę, głęboko oddycha.
4. **Chęć przerwania mówiącemu** – rozmówca ma palec wskazujący podniesiony do ust, głęboko wdycha powietrze, ucieka wzrokiem w bok, kładzie dłoń na ramieniu rozmówcy, bawi się jakimś przedmiotem.
5. **Zdenerwowanie** – rozmówca uderza ręką o rękę, przestępuje z nogi na nogę, wierci się i szybko oddycha.
6. **Niechęć, dezaprobata** – rozmówca zaciska usta, pociera nos, spogląda w bok, staje bokiem do mówiącego.
7. **Chęć wycofania się z rozmowy** – rozmówca obejmuje dłońmi swoje barki lub ramiona, zakłada rękę na rękę, patrzy w ziemię, odwraca się, lekko się garbi, zasłania usta dłonią, prostuje się, wstaje, zagląda do dokumentów, papierów lub teczek, podnosi głowę, nie patrzy w oczy.
8. **Wywyższanie się** – rozmówca wskazuje na kogoś palcem, patrzy z góry, obejmuje dłońmi ramiona lub stół.

ŹRÓDŁO: na podstawie A. Collins, „Mowa ciała. Co oznaczają nasze gesty?”, Warszawa 2002

prezentacji handlowej czy – w przypadku Harveya – podczas rozprawy. Odległość między przemawiającym a resztą uczestników spotkania nie sprzyja dialogowi.

Umiejętne zarządzanie dystansem jest szczególnie przydatne w czasie rozmów prowadzonych na stojąco podczas konferencji, networkingu czy w nieformalnych okolicznościach po godzinach. Nadmierne zbliżanie się do rozmówcy może go zirytować i spowodować, że będzie mieć on ochotę na wycofanie się z rozmowy.

Zarządzanie przestrzenią podczas rozmów z klientami indywidualnymi

Często przebieg negocjacji jest uwarunkowany przestrzenią, w której znajdują się ich uczestnicy. Miejsce przy stole zajmowane podczas spotkania między dwiema lub trzema osobami ma wpływ na Twoją postawę i może rzutować na przebieg rozmowy (ilustracja 1). Harvey Specter wie o tym doskonale, dlatego skutecznie zarządza przestrzeniami, w których odbywa nawet najtrudniejsze rozmowy.

Zebranie w większym gronie

Mając na uwadze rozmowy handlowe z grupą

WSKAZÓWKA

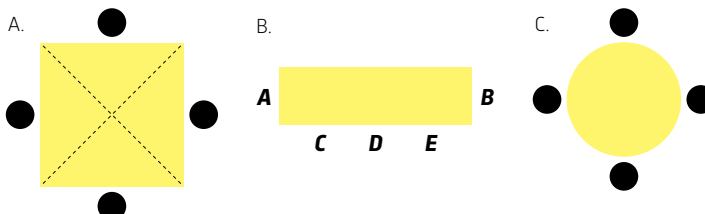


- Przesunięcie krzesła w początkowej fazie rozmowy do rogu stołu może rozładować napiętą atmosferę i przyczynić się do korzystniejszych negocjacji. Nie zawsze musisz być tak konfrontacyjny jak Harvey Specter.

ILUSTRACJA 2



Rodzaje stołów wykorzystywanych podczas rozmów grupowych



A. Stół kwadratowy – sprzyja współzawodnictwu. Odpowiedni do rzeczowych rozmów, podkreślających podległość, np. szef–podwładny.

B. Stół prostokątny – osoba zajmująca pozycję A ma największy wpływ na pozostałych członków grupy. W kolejności alfabetycznej należy odczytywać dalszy rozkład władzy: B (zastępca) i tak dalej – C, D, E.

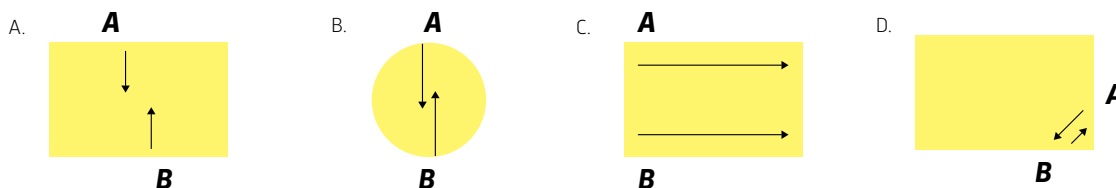
C. Stół okrągły – wspiera partnerstwo, pobudza do dyskusji i tworzy nieformalną atmosferę.

ŹRÓDŁO: A. Collins, „Język ciała, gestów i zachowań”, Warszawa 2003

ILUSTRACJA 1



Najczęściej zajmowane pozycje podczas rozmów indywidualnych



A. Siadanie twarzą w twarz to najczęstsza konfiguracja w pracy nowojorskiego prawnika. Jest to pozycja konfrontacyjna. Pamiętaj, że niewielka odległość od siebie może sprawić, że atmosfera rozmowy stanie się ciężka, bo krótki dystans krępuje i ogranicza rozmówców, którzy często nie wiedzą, gdzie patrzeć, wbijają wzrok w blat stołu lub zajmują się jakimiś drobiazgami.

B. Pozycja na wprost siebie, ale z zachowaniem dystansu może spowodować dyskomfort po obu stronach, ponieważ traci się kontakt wzrokowy z rozmówcą. Ponadto trzeba podnosić nieco głos, aby być dobrze słyszonym.

C. Ustawienie miejsc bokiem do siebie jest również niekorzystne podczas dłuższej rozmowy.

D. Jak pokazuje praktyka, najbardziej efektywna jest **pozycja na skos, czyli przez róg stołu**. Rozmówcy są wówczas na tyle blisko siebie, aby móc swobodnie rozmawiać. Oddzielający ich kawałek blatu sprawia, że czują się neutralnie i bezpiecznie. Pozycja ta wspiera nieograniczony kontakt wzrokowy i sprzyja gestykulacji. Nie dochodzi również w tym przypadku do podziału terytorialnego blatu, jak to może mieć miejsce w przypadku poprzednich konfiguracji.

ŹRÓDŁO: A. Collins, „Język ciała, gestów i zachowań”, Warszawa 2003

osób, należy ich usadowić przy stole w taki sposób, aby w miarę możliwości nie naruszyć osobistego terytorium każdego uczestnika. Wpływ na przebieg negocjacji może mieć kształt stołu (ilustracja 2).

WSKAZÓWKA



- W przypadku regularnych spotkań przy okrągłym stole warto stosować **regułę Artura** (ilustracja 3). Najczęściej miejsce najdalej od drzwi wejściowych zajmuje prowadzący spotkanie lub osoba o najwyższej randze. Po jej prawej i lewej ręce znajdują się osoby o największych kompetencjach służbowych lub odgrywające najważniejszą rolę. Naprzeciwko prowadzącego naradę lub szefa zajmują miejsce osoby, na których z reguły skupia się krytyka prowadzącego.

Rozszyfruj rozmówcę

Kiedy rozeznałeś się w terenie, zająłeś odpowiednie miejsce przy stole, zademonstrowałeś pewność siebie i otwartą pozycję, czas na obserwację tego, co prezentuje Twój rozmówca. Oprócz dobrego przygotowania do rozmowy, które Harvey Specter stosuje na co dzień, liczy się umiejętność rozpoznania intencji osoby, z którą rozmawiasz, zwłaszcza w przypadku manipulacji lub perswazji.

Kłam, Pinokio, kłam

Zdania na temat rozpoznawania tego, czy ktoś kłamie, są podzielone. Ciekawych obserwacji dokonał psycholog Alfred J. Bierach. Podczas mówienia nieprawdy często pojawia się **sztuczny uśmiech**, który można rozpoznać po braku ruchów brwi i powiek – nie tworzą się „kurze łapki”. Ważnym aspektem jest **długość reakcji na bodźce**. Te, które trwają dłużej niż kilka sekund, są udawane. Chodzi tu o reakcje pojedyncze, które mogą tworzyć nawet ciąg zachowań, ale można je wyodrębnić. Kolejnym sygnałem, na który warto zwrócić uwagę w kontekście mijania się z prawdą, są **ruchy gałek ocznych**. Według obserwacji Milтона Ericksona kierunek patrzenia jest ściśle związany z procesami w mózgu – osoba przypominająca sobie fakty i mówiąca prawdę patrzy w prawo i w górę, a kłamiąca w lewo i w dół.

Czy warto być jak Harvey?

Tak jak powiedział w jednym odcinku Harvey: „zawsze masz wybór”. Niech każdy odpowie

sobie sam na to pytanie. Ze wszystkimi swoimi cieniami i blaskami bohater serialu „W garniturach” może nauczyć Cię świadomego wpływania na swój wizerunek, dbałości o szczegóły, zmysłu obserwacji i inteligentnego doboru strategii w zależności od tego, z kim masz do czynienia – czyli wszystkiego, co przekłada się na efektywną komunikację z klientem. ■



AUTORKA:



Dominika Maciejak

praktyk handlu detalicznego, trenerka i doradczyni realizująca projekty w zakresie poprawy customer experience

NAPISZ DO AUTORKI:

dominika.maciejak@sana.com.pl

WARTO DOCZYTAĆ:

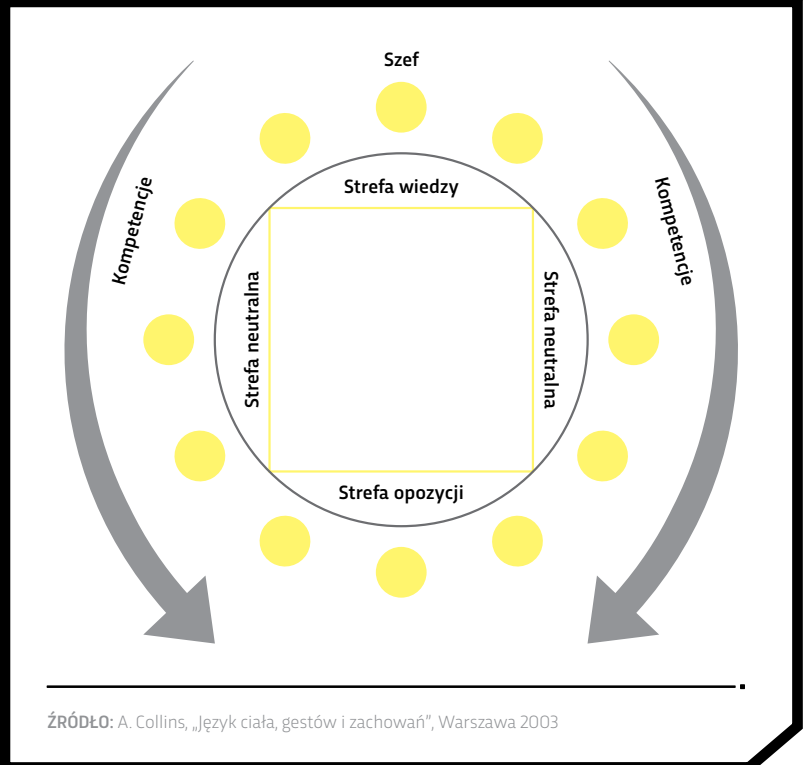


- A. Collins, „Język ciała, gestów i zachowań”, Warszawa 2003.
- A. Collins, „Mowa ciała. Co znaczą nasze gesty?”, Warszawa 2002.
- A. Pease, B. Pease, „Mowa ciała”, Poznań 2008.
- D. Maciejak, „Znajdź nić porozumienia z klientem – mowa ciała w obsłudze klienta”, dostęp online: www.nowasprzedaz.pl/artykuly-z-wydania-drukowanego/znajdz-nic-porozumienia-klientem-mowa-ciala-obsludze-klienta.

ILUSTRACJA 3



Zajmowanie miejsc przy okrągłym stole według reguły Artura



ŹRÓDŁO: A. Collins, „Język ciała, gestów i zachowań”, Warszawa 2003

#TEMAT NUMERU #SKUTECZNE TECHNIKI NEGOCJACJI I OBRONY CENY

NEGOCJACJE. CZY PRZYPADKIEM NIE PRZEGAPIŁEŚ MOMENTU, W KTÓRYM ZAWARŁEŚ UMOWĘ?



AUTORKA: Agnieszka Grzesiek-Kasperczyk

Negocjacje prowadzi się po to, by zawrzeć umowę. Taka jest zasada. Niestety zdarza się, że ktoś prowadzi negocjacje w innym, nierzetelnym celu: aby wykraść poufne informacje lub – zajmując Twój czas i siły – pozbawić Cię innego kontraktu.



Z ARTYKUŁU DOWIEZ SIĘ M.IN.:

- ✓ kiedy porozumienie w negocjacjach handlowych jest już zawarciem umowy,
- ✓ za co ponosi odpowiedzialność nierzetelny kontrahent,
- ✓ jakie zapisy prawa chronią Cię w przypadku negocjacji z nieuczciwym partnerem,
- ✓ jak podczas negocjacji zabezpieczyć informacje poufne.

Polskie prawo przewiduje kilka trybów, w których może zostać zawarta umowa. Najprostszy model to taki, w którym jedna ze stron przedstawia propozycję umowy (ofertę), a druga strona tę propozycję przyjmuje (przyjęcie oferty). W kontaktach B2B jednak rzadko taki prosty model występuje.

Zawarcie umowy w trybie negocjacji

Gdy umowa nie jest zwykłą umową sprzedaży, lecz jest bardziej skomplikowana, dotyczy jakiejś usługi czy dłuższej współpracy, to zazwyczaj masz do czynienia z co najmniej czterema wersjami tekstu umowy:



Scenariusz 1

Chcesz wykupić usługę dostawy internetu do swojego biura, wysyłasz do kilku dostawców internetu zapytanie e-mailowe o ofertę, podając adres swojego lokalu. Jedna z firm przesyła Ci odpowiedź, w której podaje, jakie warunki oferuje dla tej lokalizacji: szybkość łącza, wysokość abonamentu miesięcznego, datę rozpoczęcia świadczenia usługi, okres trwania umowy. Odsyłasz odpowiedź ze wskazaniem, że akceptujesz zaproponowane warunki. Można uznać, że **w tym momencie umowa została zawarta**.

Jeśli następnie otrzymasz od dostawcy internetu szczegółową treść umowy, w której zostanie wskazany np. miesięczny termin wypowiedzenia oraz zostanie ustalone, że faktury będą Ci dostarczane do piątego dnia każdego miesiąca, a Ty masz obowiązek zapłacić je do 10. dnia każdego miesiąca – nie wpływa to na fakt, że umowa została już zawarta. Jeśli zaakceptujesz te dodatkowe, mniej znaczące szczegóły – będzie to jedynie doprecyzowaniem treści umowy albo ustaleniem sposobu jej wykonywania (ustalenie wysokości opłaty to element zawarcia umowy, natomiast ustalenie terminu płatności to już element dotyczący sposobu wykonywania tejże umowy). Jeśli w ogóle nie poruszyłeś z kontrahentem tych mniej istotnych kwestii w toku Waszych rozmów, będą one regulowane ogólnymi przepisami Kodeksu cywilnego.

1. Jedna strona przesyła drugiej stronie propozycję treści umowy.
2. Druga strona odsyła umowę ze swoimi poprawkami (zastrzeżeniami do oferty).
3. Następnie te zastrzeżenia są w całości lub częściowo akceptowane przez pierwszą stronę.
4. Druga strona ostatecznie akceptuje treść umowy.

Powyższy schemat odzwierciedla tok negocjacji. Mogą one toczyć się ustnie, drogą elektroniczną (e-mailowo) albo na piśmie. Każda z tych form będzie prawidłowym zawarciem umowy. Powinieneś wiedzieć, że **jednoznaczne ustalenia e-mailowe czy ustne również mogą stanowić umowę**. Nie zawsze istnieje potrzeba, by te ustalenia przenieść na papier.

Zastanawiasz się, czy zawsze zawarcie umowy przez negocjacje wymaga powyższych czterech etapów? Skąd wiadomo, czy umowa jest już zawarta, czy nie? Powinieneś zapamiętać następującą regułę: jeśli strony prowadzą negocjacje w celu zawarcia umowy, **umowa zostaje zawarta wtedy, gdy strony dojdą do porozumienia co do wszystkich jej postanowień, które były przedmiotem negocjacji**.



Scenariusz 2

Chcesz wykupić usługę dostawy internetu do swojego biura, wysyłasz do kilku dostawców internetu zapytanie e-mailowe o ofertę, podając adres swojego lokalu. Jedna z firm przesyła Ci propozycję umowy, tzn. od razu otrzymujesz wzorzec umowy – 30 paragrafów z opisanymi już wszelkimi szczegółami. W tej sytuacji negocjacje obejmują wszystkie te szczegółowe kwestie. Jeśli odeślesz e-mail o treści „zgadzam się”, to będzie oznaczało, że zaakceptowałeś całą treść umowy i zostaje ona zawarta zgodnie z treścią przesłanego wzorca. Jeśli natomiast będziesz miał do treści umowy jakieś zastrzeżenia, wówczas umowa nie zostanie jeszcze zawarta. Stanie się to dopiero, gdy dojdiesz z kontrahentem do porozumienia wobec wszystkich szczegółów poruszonych w pierwotnej ofercie dostawcy internetu.

Co to dokładnie oznacza? Chodzi o to, że moment zawarcia umowy będzie zależał od tego, co na początku rozmów wspólnie z kontrahentem uznaliście za elementy dla Was istotne.

Umowa zawarta, mimo że stronom mogło się wydawać, że nie dokończyły negocjacji

Powinieneś wiedzieć, że w relacjach B2B **czasami milczenie oznacza zgodę**. Bywa, że ta zasada ma istotny wpływ na ustalenie, czy umowa została zawarta, czy też nie. Przeanalizuj przypadek agencji reklamowej i producenta słodyczy przedstawiony **w ramce poniżej**.



Analiza przypadku 1

Agencja reklamowa od dwóch lat stale prowadzi obsługę marketingową producenta słodyczy w zakresie marki batonów czekoladowych. Do jej obowiązków należy prowadzenie profilu na Facebooku oraz organizowanie konkursu raz na pół roku. Następnie producent słodyczy zleca tej samej agencji przeprowadzenie kampanii reklamowej dla nowego produktu – cukierków owocowych. Strony ustalają e-mailowo treść kampanii, środki komunikacji, 6-miesięczny harmonogram działań i kosztorys. Agencja zaczyna pracę, już po miesiącu – po akceptacji przez klienta – ukazują się pierwsze treści reklamowe w mediach tradycyjnych i w internecie. W tym czasie agencja przesyła klientowi szczegółową propozycję treści umowy, po trzech tygodniach dział prawny klienta odsyła umowę ze swoimi zastrzeżeniami. Następnie po dwóch tygodniach (gdyż prawnik agencji przebywał akurat na urlopie) agencja odsyła swoją wersję umowy – większość poprawek klienta została zaakceptowana, jednak agencja poczyniła kilka nieznacznych zmian, w tym przede wszystkim dopisano 3-miesięczny termin wypowiedzenia umowy. Klient nie odpisuje już na tę wiadomość. Mijają dwa miesiące od rozpoczęcia rzeczywistej współpracy, agencja nadal wykonuje swoje obowiązki, a klient akceptuje poszczególne prace. Nagle klient oświadcza, że jednak rezygnuje z promowania cukierków owocowych w internecie. Żąda natychmiastowego rozwiązania umowy i nie chce płacić za drugi ani żaden kolejny miesiąc współpracy. Po czyjej stronie w tym wypadku stoi prawo?

Zgodnie z art. 68² Kodeksu cywilnego, jeśli przedsiębiorca otrzymał ofertę od swojego stałego kontrahenta, **brak niezwłocznej odpowiedzi uważa się za przyjęcie oferty**. W powyżej opisanym przypadku agencja i producent słodyczy współpracowali już od dwóch lat, a więc można uznać, że byli stałymi kontrahentami. Wobec tego ostatnia wersja projektu umowy, wysłana przez agencję do klienta, pomimo że nie została podpisana, to została milcząco zaakceptowana. Obie strony zgodnie kontynuowały współpracę, pomimo że „na papierze” nie podpisano żadnej umowy. Strony z całą pewnością ustaliły główne elementy umowy (przedmiot zlecenia, harmonogram, wysokość wynagrodzenia). Jeśli jednak wymieniali się jeszcze tekstem umowy, który zawierał szczegółowe warunki (np. termin wypowiedzenia), a do ostatniej wersji przesłanej przez agencję klient nie miał zastrzeżeń – trzeba uznać, że wiążąca jest właśnie ta ostatnia przesłana wersja. Klient zaakceptował ją milcząco, a zatem wiążący jest 3-miesięczny termin wypowiedzenia.

Art. 69 Kodeksu cywilnego mówi o tym, że jeżeli według ustalonych zwyczajów oświadczenie o przyjęciu oferty nie jest wymagane, to **umowa zostaje zawarta, jeśli odbiorca oferty zacznie wykonywać umowę**. Przekładając to na przybliżoną w **analizie przypadku 1** sytuację: skoro klient nie potwierdził treści umowy w ostatecznej wersji przesłanej przez agencję, ale też

jej nie odrzucił, nie wniósł żadnych zastrzeżeń, natomiast długotrwale umowa była wykonywana (płacono za stałą obsługę dotyczącą batonów oraz za nowe zlecenie dotyczące cukierków), to można uznać, że klient zaakceptował warunki przesłanej oferty – czyli tekstu umowy.

Jak widzisz na przytoczonym przykładzie, znajomość reguł dotyczących zawierania umowy

Analiza przypadku 2

Odszkodowanie za błąd negocjacyjny

Odszkodowanie za błąd negocjacyjny, czyli typowy przykład „nierzetelnego prowadzenia negocjacji”, nie jest tylko teoretycznym przykładem. Takie sytuacje zdarzają się naprawdę. W 2008 roku Sąd Okręgowy w Warszawie, a potem Sąd Apelacyjny w Warszawie¹ rozpatrywały następującą sprawę. Producent piwa X zaoferował pewnej restauracji zawarcie umowy o dystrybucję piwa oraz o świadczenie usług marketingowych. Chodziło o to, by w restauracji tej było sprzedawane wyłącznie piwo wyżej wymienionego producenta. Umowa miała być zawarta na rok. Jeśli obroty osiągnęłyby określony pułap (przyjmijmy zupełnie teoretycznie, że było to 50 piw dziennie), to producent piwa X płaciłby restauracji za „usługi marketingowe” określoną kwotę (przyjmijmy, że 5000 zł za miesiąc). Gdyby obroty nie osiągnęły określonego limitu, to restauracja byłaby zobowiązana zachować „wyłącznieść” tej samej marki sprzedawanego piwa przez kolejne sześć miesięcy – ale już bez dodatkowego wynagrodzenia.

Po pewnych czynnościach negocjacyjnych przedstawiciel producenta piwa X utrzymywał kontrahenta przez kilka miesięcy w przekonaniu, że umowa została już zawarta, bo warunki umowy zostały ustalone i zaakceptowane przez osoby uprawnione. Nierzetelny kontrahent zapewniał, że do dokończenia formalności umowa wymaga jeszcze jedynie podpisania przez uprawniony organ (członków zarządu), ale będzie to miało miejsce niebawem – gdy tylko zabiegani prezesi zbiorą się na wspólne posiedzenie zarządu. Przeszkodą w finalnym podpisaniu umowy był najpierw urlop jednego z członków zarządu, następnie choroba innej osoby. Właściciel restauracji, wierząc w zapewnienie rychłej finalizacji kontraktu z firmą X, rozwiązał umowę z innym podmiotem (producentem piwa Y) i zaczął wykonywać wynegocjowaną umowę. Piwo nierzetelnego kontrahenta było sprzedawane w jego lokalu przez 3 miesiące. Następnie producent piwa X oświadczył, że tak naprawdę jego pracownik negocjujący treść umowy nie był do tego uprawniony, a zarząd nie ma zamiaru podpisać ustalonego kontraktu, gdyż obroty piwa w feralnej restauracji są zbyt niskie.

Sąd zasądził odszkodowanie na rzecz właściciela restauracji, który liczył na zawarcie umowy o współpracy, a zrezygnował z dystrybucji innej marki piwa. Odszkodowanie stanowiło równowartość wynagrodzenia, które właściciel miał otrzymać od producenta piwa Y, a z którego zrezygnował, wierząc, że dogada się z firmą X. Sąd uznał, że **szkoda w rozumieniu art. 72 § 2 k.c. obejmuje utracone korzyści, ale wynikające z innej umowy, co do której stopień pewności zawarcia jest dostatecznie wysoki**, natomiast nie obejmuje utraconych korzyści, które strona osiągnęłaby w wypadku zawarcia umowy, co do której prowadzone były negocjacje.

Sądy w tej sprawie stwierdziły, że za działania szkodzące, a więc nierzetelne, należy uznać:

- ▶ zarówno prowadzenie negocjacji z zamiarem ich zerwania dla osiągnięcia innego dodatkowego celu (zerwanie przez restauratora umowy z konkurencją),
- ▶ jak i świadome przewlekanie negocjacji w celu utrudnienia lub uniemożliwienia stronie lojalnej prowadzenia interesów z innymi uczestnikami rynku,
- ▶ a także zatajenie informacji o okolicznościach mających wpływ na decyzję partnera o zawarciu umowy, tj. zatajenie faktu, że producent piwa X chce zawierać umowy tylko z restauracjami, w których obroty są wystarczająco wysokie,
- ▶ i wreszcie fakt, że producent piwa kwestionował w kolejnych stadiach negocjacji postanowienia, które zostały już uzgodnione poprzednio.

W ocenie sądów w powyżej opisanej sprawie zaistniały wszystkie te rodzaje działań szkodzących. Sądy uznały, że **sprzeczne z uczciwością kupiecką jest powstrzymywanie się przed podjęciem pozytywnej lub negatywnej decyzji odnośnie do podpisania umowy przez dziewięć miesięcy** w sytuacji, gdy jednocześnie testuje się zdolności sprzedawcy kontrahenta po skłonieniu go do rozwiązania umowy z konkurencją.

Sądy wskazały też na zasadę, którą warto zapamiętać: jeśli strony uzgodniły już ustnie lub e-mailowo bardzo wiele szczegółów współpracy, tzn. negocjacje były prowadzone co do większości ostatecznej treści umowy, następnie jedna ze stron podpisała umowę w formie pisemnej, natomiast druga strona tego nie czyni i powołuje się na rzekome niezgodnienie jakiegoś dodatkowego szczegółu – to im szerszy był zakres negocjacji, tym węższa jest możliwość odstąpienia przez drugą stronę od finalizacji kontraktu. W sytuacji gdy strony sporządziły już projekt umowy i jedna z nich go podpisała, druga strona będzie mogła zerwać negocjacje tylko w przypadkach zupełnie wyjątkowych, np. gdyby radykalnie zmieniła się sytuacja gospodarcza.

przez negocjacje handlowe jest bardzo istotna. Może bowiem wpływać na to, czy jako agencja marketingowa uzyskasz wynagrodzenie za trzy miesiące pracy albo czy jako klient będziesz musiał płacić agencji za trzy kolejne miesiące pracy.

Nierzetelny kontrahent – za co ponosi odpowiedzialność

Kodeks cywilny reguluje też sytuację, w której jeden z kontrahentów nie działa rzetelnie. Uczestniczy w negocjacjach, ale w rzeczywistości nie ma zamiaru zawrzeć umowy. Chce jedynie zdobyć poufne informacje albo „zająć Twój czas negocjacjami”, odwrócić Twoją uwagę od rynku, aby w tym czasie wykonać jakąś czynność, np. przez jakąś powiązaną spółkę zawrzeć umowę z klientem, którego Ty zamierzałeś zdobyć, lub spowodować, że będziesz musiał zrezygnować z jakiegoś kluczowego klienta. Wbrew pozorom takie sytuacje się zdarzają, o czym przeczytasz w [analizie przypadku 2](#).

Art. 72 § 2 Kodeksu cywilnego stanowi, że jeśli jedna ze stron prowadzi negocjacje nierzetelnie, z pogwałceniem dobrych obyczajów, w szczególności jeśli negocjacje te są pozorne, bo tak naprawdę strona ta nie ma zamiaru zawrzeć umowy – w takim przypadku strona poszkodowana może żądać odszkodowania. Przepis ten wskazuje, że naprawieniu podlega szkoda, „jaką druga strona poniosła przez to, że liczyła na zawarcie umowy”. Sformułowanie to może być nieco mylące. Nie chodzi tu bowiem o zysk, na który liczyłeś podczas feralnych negocjacji.

Jako szkodę z tytułu „nierzetelnych negocjacji” należy traktować jedynie straty związane z wdaniem się w negocjacje, tj. np. koszty poniesione w celu prowadzenia negocjacji, takie jak przejazdy, noclegi, przygotowanie dokumentacji. Utracone korzyści, na które liczyłeś w związku z negocjowanym kontraktem, nie wchodzą w zakres powyżej opisanej szkody. Jeśli natomiast zdarzyła się taka sytuacja, że licząc na zawarcie umowy z nieuczciwym partnerem, odrzuciłeś

ofertę innego podmiotu i w ten sposób utraciłeś tamten kontrakt – będziesz mógł domagać się odszkodowania również za ten element szkody – pod warunkiem że wykażesz przed sądem, że zawarcie tej pierwotnej umowy było niemal pewne, a zatem miałeś też pewność uzyskania określonego zysku (korzyści). Jeśli natomiast prowadziłeś negocjacje równoległe z dwoma partnerami i tak naprawdę w obu przypadkach nie było do końca wiadome, czy uda się „zamknąć transakcję” – wówczas stopień prawdopodobieństwa, że otrzymałbyś zysk z tej drugiej transakcji, jest dosyć niski. W tej sytuacji najprawdopodobniej sąd uzna, że „odszkodowanie za nierzetelne prowadzenie negocjacji” nie obejmuje utraty zysków z innego, równoległe negocjowanego kontraktu. Poniżej wyjaśnię te zasady na przykładzie wziętym z życia.

Jeśli prowadziłeś długotrwałe negocjacje i właściwie wszystkie szczegóły skomplikowanej umowy zostały zawarte w projekcie umowy, za zgodą drugiej strony przystępujesz do wykonania tej umowy, a następnie Twój kontrahent stwierdza, że jednak żadna umowa Was nie wiązała, bo zabrakło jednego podpisu – możesz w tej sytuacji wyciągnąć negatywne konsekwencje wobec nieuczciwego partnera. Mogą one obejmować nawet zapłatę za utracone przez Ciebie inne kontrakty, które „miałybyś pewne”, gdyby nie negocjacje prowadzone z nieuczciwym partnerem.

Informacje poufne – jak zabezpieczyć je w czasie negocjacji

W toku negocjacji czyha na Ciebie jeszcze inne niebezpieczeństwo. Może zdarzyć się tak, że w czasie pertraktacji wyjawisz swemu kontrahentowi informacje poufne, np. o wysokości Twoich cen. Kontrahent będzie prowadził negocjacje w dobrej wierze, jednak ostatecznie nie dojdziecie do porozumienia i współpraca nie zostanie nawiązana. Co wówczas dzieje się z poufnymi informacjami, które przekazałeś w czasie negocjacji?

Wydawać by się mogło, że obowiązek zachowania poufności informacji uzyskiwanych w toku negocjacji jest czymś oczywistym, ➔

1. Por.: wyrok Sądu Apelacyjnego w Warszawie z 13 listopada 2008 roku, sygn. I ACa 669/08.



Fot.: fotolia.com © nmann77 #72463055

a przestrzeganie tej zasady jest powszechnie przyjętym zwyczajem. Owszem, taka tajemnica jest chroniona już na gruncie samej ustawy. Art. 72¹ § k.c. stanowi bowiem, że jeżeli w toku negocjacji strona udostępniła informacje z zastrzeżeniem poufności, **druga strona jest obowiązana do nieujawniania i nieprzekazywania ich innym osobom oraz do niewykorzystywania tych informacji dla własnych celów.** Powyższy przepis zawiera w sobie jednak jeden istotny warunek: **musisz poinformować swojego kontrahenta, że informacje, które mu przekazujesz, są poufne.** Bez takiego zastrzeżenia będzie on mógł uważać, że treść negocjacji nie jest tajemnicą i że może przekazywać te informacje dalej.

Wspomniane zastrzeżenie poufności informacji w trakcie negocjacji nie wymaga zachowania jakiejś szczególnej formy. Może zostać dokonane nawet ustnie na pierwszym spotkaniu negocjacyjnym. W praktyce jednak lepiej jest zawrzeć stosowną klauzulę w pisemnym liście intencyjnym lub uzyskać od kontrahenta tzw. NDA (ang. non-disclosure agreement). Pamiętaj, że w dokumencie, który będzie ustanawiał status negocjacji „tajne/poufne”, powinien również od razu wskazać wysokość kary

umownej, która będzie Ci przysługiwała, jeśli kontrahent okaże się niełojalny. W przeciwnym wypadku może być Ci trudno udowodnić, jaką konkretnie szkodę poniosłeś z tego tytułu, że ktoś wykorzystał Twoją poufną informację.

PRZYKŁAD



- ↳ Jeśli planujesz zorganizować konferencję o tematyce sprzedażowej, a osobą, którą zaprosiłeś do współpracy w charakterze prelegenta, ostatecznie nie występuje u Ciebie, lecz organizuje wydarzenie konkurencyjne – trudno będzie udowodnić, jakie dokładnie szkody poniosłeś z tego tytułu. Trudno będzie przedstawić dowody, że określona liczba uczestników nie kupiła biletów na Twoje wydarzenie tylko z tego powodu, że kilka dni później odbywa się wydarzenie konkurencyjne.

Aby ułatwić sobie sprawę i nie musieć doprowadzić przed sądem czegoś, czego udowodnić się nie da – lepiej zadbać o swoje interesy wcześniej i porządnie sformułuj NDA czy list intencyjny podpisywane przed rozpoczęciem jakichkolwiek negocjacji.

Powodzenia – niech każde prowadzone przez Ciebie negocjacje zakończą się owocną współpracą z kontrahentem. ■



AUTORKA:



Agnieszka Grzesiek-Kasperczyk

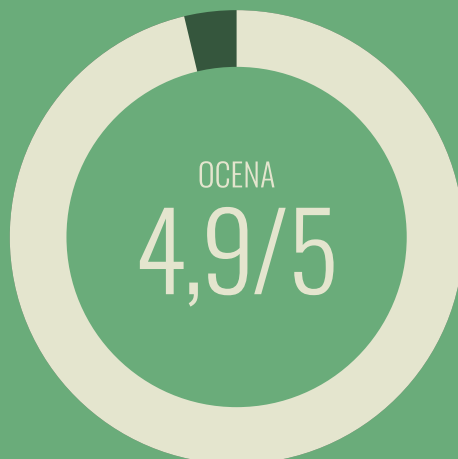
radca prawny w kancelarii MyLo | Pogoda Gładki Grzesiek sp. k.; na co dzień przekłada prawo „z polskiego na nasze”, doradzając przedsiębiorcom w ich bieżącej działalności; prowadzi także skomplikowane spory sądowe, często takie, które innym wydają się nie do wygrania

NAPISZ DO AUTORKI:

agnieszka.grzesiek@mylo.pl

JAMEL

NASZE OCENY W NAJNOWSZYM RAPORCIE **AGENCJE INTERAKTYWNE** *



ZADOWOLENIE
ZE WSPÓŁPRACY Z AGENCJĄ



USŁUGI AGENCJI WARTO SĄ PIENIĘDZY,
KTÓRE JEJ PŁACIMY

*Raport Media & Marketing Polska lipiec/sierpień 2017 r.,
na podstawie badania Millward Brown luty/marzec 2017 r.

PUNKT ZWROTNY W NEGOCJACJACH? POSTAW NA RELACJE



AUTOR: Radosław Żemło

Sukces sprzedaży tkwi w relacjach. Zdecydowana większość dzisiejszych negocjacji biznesowych opiera się właśnie na nich. Bez relacji, niezależnie od tego, jak dobry masz produkt, sprzedasz niewiele. Nie pomogą tu żadne techniki i triki.

Eksperti z Grupy Pracuj z relacji z klientami uczynili podstawę całej swojej strategii sprzedażowej. Jak to wygląda? Tajniki przybliżę w tym artykule.

Nie samym targetem człowiek żyje

Jak tworzyć kulturę organizacyjną stawiającą relacje z klientami ponad targetami? W Grupie Pracuj przykładą się ogromną wagę do tego, by zatrudniać osoby relacyjne, otwarte, miłe, takie, z którymi chce się pracować. Z doświadczeń firmy wynika, że lepiej niż oficjalny ton w sprzedaży B2B sprawdza się zwykła przyjemność z rozmowy z handlowcem. Jednak zawsze w pierwszej kolejności musi odpowiadać on na zapytanie zadane przez klienta. Jak to wygląda w praktyce?

PRZYKŁAD



- Kiedy klient z branży IT prosi o wycenę podstawowego ogłoszenia o pracę, to obowiązkiem konsultanta jest przedstawienie oferty odpowiadającej właśnie na to zapytanie. W Grupie Pracuj chcemy, by handlowcy nie tylko sprzedawali, ale przede wszystkim doradzali klientom, mając na uwadze ich biznesowy sukces. Dlatego w tym konkretnym przypadku prócz oferty podstawowej przygotowalibyśmy również rekomendację wykorzystania bardziej rozbudowanego graficznie ogłoszenia o pracę oraz przykłady wyników i statystyk pokazujących, dlaczego w tej konkretnej branży właśnie takie rozwiązanie sprawdzi się lepiej.

Warto więc zmienić swoją optykę. Nie koncentrować się na samej sprzedaży, ale na zrozumieniu wyzwań stojących przed partnerami biznesowymi. Pokazało to badanie Impact

Communications. Dowiodło ono, że 70% klientów dokonuje decyzji zakupowych po to, by rozwiązać problem. Dlatego warto patrzeć na sprzedaż nie tylko przez pryzmat targetu, ale odpowiedzi na realne potrzeby drugiej strony.

Podstawa to przygotowanie

Bardzo istotne jest przygotowanie i znalezienie indywidualnego klucza dostępu do rozmówcy. Obowiązkiem każdego handlowca jest zapoznanie się nie tylko z profilem firmy, jej produktami, usługami, sukcesami, ale też wyzwaniem, konkurentami i ich pomysłem na biznes oraz oczywiście indywidualnymi informacjami o klientach. Research i dobór właściwych argumentów może uratować kontrakt również w sytuacji kryzysowej, kiedy klient nie jest przekonany do naszych usług.

PRZYKŁAD



- Na samym początku mojej pracy w Grupie Pracuj internetowe ogłoszenia były jeszcze nowością – miałem wtedy spotkanie z klientką, która od początku nie była przekonana do naszej firmy. Uważała, że jedynym sposobem dotarcia do kandydatów są tradycyjne, popularne wtedy ogłoszenia w prasie. Zapytałem ją, dlaczego – skoro nie wierzy w moc sieci – prosi kandydatów o przesyłanie aplikacji za pośrednictwem e-maila i strony WWW. Był to argument, którym zdobyłem tego klienta.

Nie warto bać się nawiązywać do pasji pozazawodowych klienta.

PRZYKŁAD



- ↳ Zdarzyło mi się przegadać z potencjalnym klientem dobrą godzinę o piłce nożnej – jak się okazało, byliśmy kibicami dwóch różnych drużyn piłkarskich. Na koniec rozmowy usłyszałem po prostu: „Panie Radku, to którą ofertę wybrać?”. Klient był zdobyty.

Problem klienta to nasz problem

Wiele kryzysów czy impasów negocjacyjnych można uratować właśnie dzięki relacjom. Pamiętaj, że ludzie są tylko ludźmi. I żeby biznes się udał, prócz dobrego produktu potrzebna jest jeszcze chemia między dwiema stronami. Dlatego w Grupie Pracuj, jeśli otrzymujemy od naszego klienta sygnał, że jest z jakiegoś powodu niezadowolony, zawsze stawiamy na szczyrą i uczciwą rozmowę prowadzoną przez menedżera. Kluczem jest wyjaśnienie już na początku, co jest powodem kryzysu, i całościowe rozwiązywanie problemu. Jeśli mamy pewność, że jednym źródłem niezadowolenia jest cena – mamy pole do modyfikacji. Zdarza się jednak, że chodzi wyłącznie o kwestie typowo ludzkie. W takiej sytuacji w Grupie Pracuj staramy się rotować klientami pomiędzy konkretnymi handlowcami w firmie.

Doświadczenie na wagę złota

W sytuacjach kryzysowych, kiedy klient zaczyna nagle zmieniać stanowisko lub w ogóle chce się wycofać z rozmów, najcenniejsze jest jednak doświadczenie. Tym bardziej że, jak pokazują badania Instytutu Sprzedaży z Uniwersytetu Stanowego na Florydzie, nowo zatrudniony handlowiec potrzebuje średnio aż 10 miesięcy,



Fot.: fotolia.com © asawinklabma #166368588

by dobrze poznać firmę i jej produkty oraz pracować w pełni efektywnie. Z tego powodu w Grupie Pracuj postawiliśmy na programy mentoringowe. Każdy nowy pracownik działu sprzedaży trafia pod opiekę starszego stażem kolegi. Wspólnie przepracowują różne sytuacje, chodzą na spotkania, biorą udział w telekonferencjach. W ten sposób pokazujemy młodemu członkowi zespołu, jak ważne w sprzedaży są indywidualne podejście, nastawienie na słuchanie i umiejętność przygotowania.

CIEKAWOSTKA



- ↳ Budowanie długofalowych relacji i pielęgnowanie regularnego kontaktu z klientem może zwiększyć sprzedaż nawet o 20%¹.
- ↳ Klienci, z którymi buduje się długofalowe relacje, decydują się na o 47% większe zamówienia niż pozostali².
- ↳ 80% klientów wymaga aż 5-krotnego kontaktu, zanim zdecyduje się na zakup produktu lub usługi. 44% handlowców poddaje się już po pierwszym kontakcie³.



AUTOR:



Radosław Żemło

dyrektor sprzedaży Grupy Pracuj

NAPISZ DO AUTORA:

radoslaw.zemlo@pracuj.pl

1. Raport Demand Gen, „2014 lead nurturing benchmarking study”, dostęp online: www.demandgenreport.com/resources/research/the-2014-lead-nurturing-benchmarking-study.

2. M. Lewis, „Marketing automation by the numbers”, dostęp online: www.business2community.com/infographics/marketing-automation-by-the-numbers-infographic-0342287#!rFqTU#fmT1b510xz5qumT1.97.

3. R. Clay, „Why you must follow up leads”, dostęp online: www.marketingdonut.co.uk/sales/sales-techniques-and-negotiations/why-you-must-follow-up-leads.

#SKUTECZNA SPRZEDAŻ #PROCES SPRZEDAŻY

MYŚLENIE WIZUALNE, CZYLI JAK ZWIĘKSZYĆ ZAANGAŻOWANIE PODCZAS ROZMÓW HANDLOWYCH



AUTORKA: Karolina Józwik

Każdy człowiek dziennie wchłania prawie 34 gigabajty informacji – czyli dokładnie tyle, co 100 tys. przetworzonych słów. Ta statystyka dotyczy też klientów, a sprzedawcy ciągle borykają się z tym, w jaki sposób lepiej zaprezentować swoją ofertę.



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ na czym polegają myślenie wizualne i teoria podwójnego kodowania,
- ✓ jakich jest pięć kroków do skutecznego myślenia wizualnego w sprzedaży,
- ✓ jakich kolorów używać podczas prezentowania danych.

Folder o firmie? Katalog usług? Prezentacja slajdów? Handlowcy mają do dyspozycji wiele narzędzi, które mogą ich wesprzeć w procesie sprzedaży. Czy są one pomocne? Zapewne tak, ale większość z nich nie stanowi żadnego wyróżnika. Nowością może być proste narzędzie i, co najważniejsze, dostępne dla każdego. Jest nim myślenie wizualne, czyli wykorzystywanie rysunku w procesie komunikacji.

Każdy człowiek, który w wyniku usłyszanego komunikatu tworzy w myślach obrazy, myśli wizualnie. Ludzie w ten sposób przetwarzają informacje. Jeżeli pojawi się komunikat: „Nie myśl o różowym słoniu”, to, by go zrozumieć, trzeba wyobrazić sobie to zwierzę tego koloru. Allan Paivio, zgłębiający tajniki ludzkiej pamięci profesor psychologii, opracował **teorię podwójnego kodowania**, z której jednoznacznie wynika, że ludzie kodują informacje przez dwa kanały – werbalny i obrazowy. Gdy zaczniesz się dzielić informacjami, wspierając każdy z tych kanałów – czyli np. podczas prezentacji będziesz klientowi rysować, skuteczność zapamiętania informacji wzrośnie zgodnie z badaniami nawet o 30%.

Metod rysowania jest wiele, ale najlepiej skorzystać z modelu tworzenia ikon biznesowych ([ilustracja 1](#)). Rysunek ma być prosty, ma być symbolem – więc na drodze skojarzeń poszukaj takich elementów, które są proste do zobrazowania i kojarzą Ci się z danym zjawiskiem, sytuacją lub rzeczą.

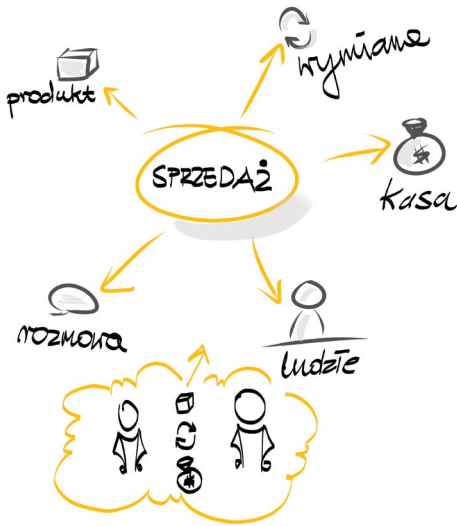
Podczas rozmów biznesowych wystarczy, że będziesz właściwie używać dwóch kolorów mazaków:

- ▶ **CZERWONY** – kolor zarezerwowany do komunikowania zagrożenia. Widząc czerwone światło przy przejściu dla pieszych, wszyscy się zatrzymują, czerwone napisy oznaczają coś złego, ale też na tyle ważnego, że nie może to umknąć uwadze.
- ▶ **ZIELONY** – kolor, którym komunikowane są pozytywne informacje, dobre odpowiedzi, wysoki wynik. Jest nawet powiedzenie „mieć zielone światło na coś”, czyli móc to zacząć robić. Tym kolorem warto zaznaczać pozytywy w proponowanej ofercie.

Dlaczego to jest ważne? Ponieważ gdy podczas prezentacji przy flipcharcie okaże się, że

ILUSTRACJA 1

Model tworzenia ikon biznesowych



w ręce handlowca trafił czerwony mazak, to odbiorcy widzący zaprezentowane na czerwono korzyści mogą poczuć niespójność. Warto zatem uważać na kolory stosowane w prezentacjach. Kolory niebieski i czarny są neutralne i można ich używać zawsze.

By przekonać się, że potrafisz rysować i robić to dobrze, weź udział w pięciu krótkich lekcjach rysowania (ramka 2). Powodzenia! ■

AUTORKA:



Karolina Józwiak

.....
 certyfikowana trenerka biznesu z zakresu sprzedaży i myślenia wizualnego; ekspertka z zakresu komunikacji z klientami i metod pozyskiwania ich na rynku

NAPISZ DO AUTORKI:

contact@sales-strategy.pl

RAMKA 1

5 kroków do skutecznego myślenia wizualnego w sprzedaży

- 1. Stwórz swój własny bank ikon.** Stwórz bazę szybkich rysunków, które możesz wykorzystywać na spotkaniach z klientami i do tworzenia notatek wizualnych.
- 2. Rysuj tak często, jak to tylko możliwe.** Podobnie jak z nauką czegośkolwiek, im częściej czegoś doświadczasz, tym szybciej staje się to dla Ciebie naturalne.
- 3. Szukaj metafor rysunkowych.** Często, gdy chce się wytłumaczyć komuś drogę, by łatwiej zrozumiał, rysuje się plan miasta i punkty charakterystyczne. Podobnie działa to w sprzedaży. Pomyśl, jaki jest Twój produkt i z czym można go porównać.



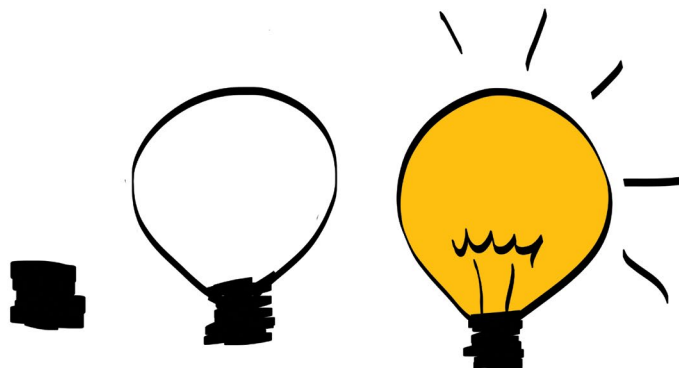
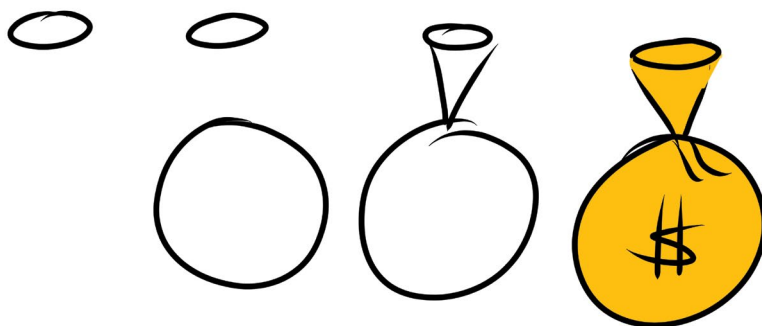
▾ **Przykład:** W branży energetycznej jeden z handlowców znalazł świetną metaforę rysunkową, gdy chciał wytłumaczyć klientowi, jak działa uwolniony rynek energii. W tym konkretnym przypadku klient może zmienić sprzedawcę prądu, ale nie może zmienić operatora dystrybucyjnego. Tak jak na rysunku – można kupić inny towar, ale statek, który go przewozi, pozostaje ten sam.



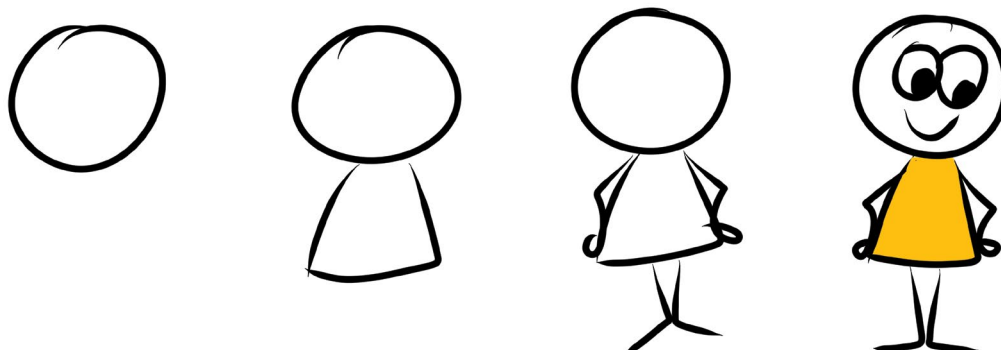
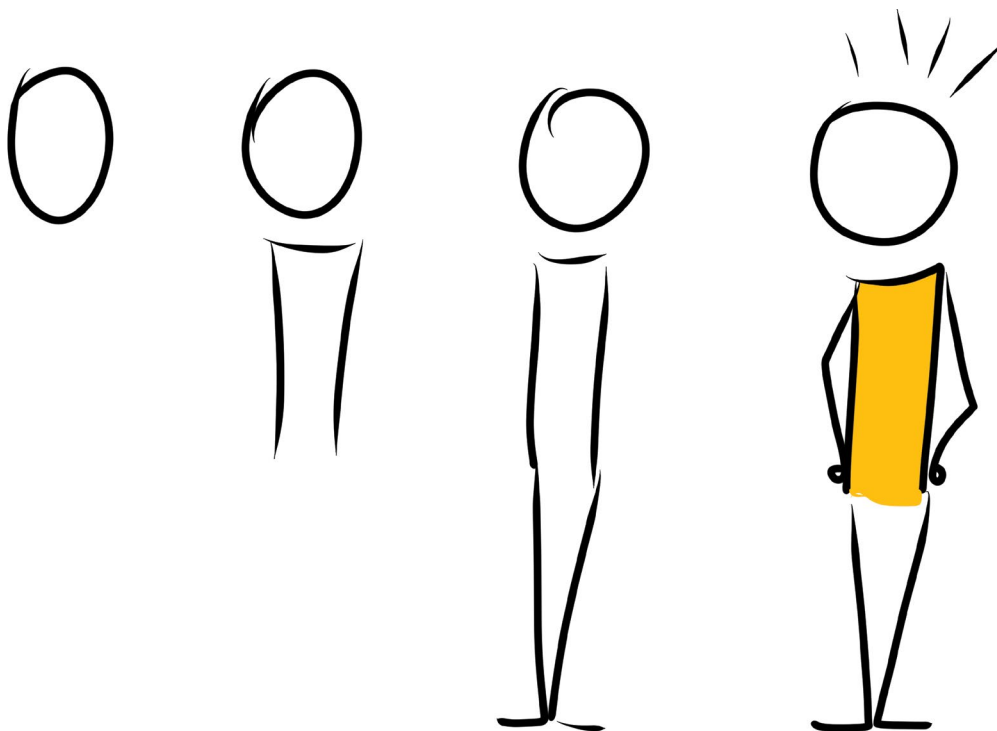
- 4. Przełamuj schematy.** Rysuj zamiast pokazywać slajdy, twórz historie zamiast opowiadać o cechach, prowadź spotkanie, angażując klienta, zamiast traktować go jedynie jako słuchacza.
- 5. Baw się dobrze, sprzedając.** Sprzedaż czasami jest irytująca, czasami rutynowa i nudna – ale w zdecydowanej większości przypadków to od handlowca zależy, jaki będzie przebieg procesu sprzedaży. Nie zmuszaj się do tego, by przyjmować niepasujący Ci styl handlowania, ale znajdź taki, który pozwoli Ci realizować siebie przez każde spotkanie sprzedażowe.

▾ **Przykład:** Jedna z firm projektujących standy reklamowe zmieniła schemat swoich rozmów handlowych przez włączenie w proces sprzedaży rysowania. Handlowcy zamiast katalogu wymowali kartkę i to klient miał narysować, jak miałby wyglądać taki stand. Rysunek był dołączany do oferty – a sprzedaż istotnie i zadowalająco wzrosła.

RAMKA 2

 **5 lekcji rysowania****LEKCJA 1. JAK NARYSOWAĆ ŻARÓWKĘ****LEKCJA 2. JAK NARYSOWAĆ PIENIĄDZE****LEKCJA 3. JAK NARYSOWAĆ TWARZ**

RAMKA 2

 **5 lekcji rysowania, cd.****LEKCJA 4. JAK NARYSOWAĆ CZŁOWIEKA****LEKCJA 5. JAK NARYSOWAĆ CZŁOWIEKA PATYCZAKA****WARTO DOCZYTAĆ:**

- ▷ K. Józwik, S. Zwoliński, „Myślenie wizualne w biznesie. Ty też potrafisz rysować”, Warszawa 2016.
- ▷ K. Józwik, „Myślenie wizualne 2.0. Skuteczna komunikacja”, Warszawa 2017.

#SKUTECZNA SPRZEDAŻ #KOMUNIKACJA E-MAILOWA

KOMUNIKACJA E-MAIL MARKETINGOWA W B2B – SPRAWDŹ, CZY NIE POPEŁNIASZ TYCH BŁĘDÓW



AUTOR: Marcin Kociuba

Prowadzenie działań e-mail marketingowych kierowanych do segmentu B2B wydaje się na pierwszy rzut oka proste. Chodzi w końcu o to, żeby sprzedać jak najwięcej i jak najszybciej. Słupki w Excelu i plany kwartalne muszą się zgadzać. A gdybym Ci powiedział, że sprzedasz więcej przy użyciu e-maila, jeśli tylko zapomnisz o sprzedawaniu?



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ jak sprzedawać przez dobrze spersonalizowaną treść zamiast przez dobrze przygotowaną ofertę,
- ✓ jak często i kiedy wysyłać e-maile do odbiorców z segmentu B2B,
- ✓ jak wygląda idealny schemat wysyłki e-mailingów sprzedażowych i co trzeba zrobić, aby można było je wysłać,
- ✓ jak powinien być skonstruowany e-mailing, by sprzedawał, i dlaczego kreacja jest w nim najmniej ważna.

W tym artykule zwrócę Twoją uwagę na najczęściej popełniane błędy w komunikacji z segmentem B2B. Paradoksalnie wszystkie dotyczą tego, że usiłujesz sprzedać zamiast budować relacje.

Nie wiesz, komu sprzedajesz

Tylko 2% osób jest gotowych na zakup produktu czy usługi podczas pierwszej wizyty na Twojej stronie. To statystyki dla obu segmentów, B2B i B2C, więc średnia dla B2B będzie jeszcze niższa. Wychodząc z założenia, że należy skupić się wyłącznie na świetnej prezentacji Twojego produktu czy usługi, popełniasz błąd. Decyzja zakupowa jest podejmowana o wiele wcześniej, zanim ktoś trafi na opis produktu na Twojej stronie.

Nawet jeśli masz najlepszy produkt na rynku, nie będziesz w stanie go sprzedać, nie znając konkretnych oczekiwań odbiorców. Zaczynaj więc komunikację e-mail od analizy zachowań adresatów – zarówno wobec Twoich dotychczasowych wysyłek, jak i w obrębie Twojej strony internetowej. Wskazówki, jak to zrobić, znajdziesz [w ramce 1](#).

Ustawienie autoresponderów i celów w Analyticsie pozwoli na personalizację komunikatu – wysyłanie właściwej treści w odpowiednim czasie. Czy jednak zawsze do właściwych osób?

Zwróć uwagę, że osoby, z którymi się komunikujesz przez e-mail, niekoniecznie muszą być osobami decyzyjnymi w sprawie zakupu Twojej usługi czy produktu. One mogą jedynie rozpoczynać cały proces zakupowy – przez np. zarekomendowanie

CIEKAWOSTKA



- ▾ Tegoroczne badanie preferencji e-mail marketingowych, przeprowadzone przez Adobe, wykazało, że ponad 40% osób chce, by komunikacja od firm i marek była mniej wypełniona promocjami, a bardziej skupiała się na dostarczaniu użytecznej informacji o produkcie lub usłudze. Co również ważne, według najnowszych danych Hubspot prawie połowa klientów, zanim nawiąże kontakt ze sprzedawcą, zapozna się przeciętnie z 3-5 tekstami na blogu.

swojemu przełożonemu odpowiedniego (czytaj: Twojego) rozwiązania.

Nie stanie się tak, jeśli w komunikacji e-mail marketingowej skoncentrujesz się wyłącznie na wskazaniu korzyści z wyboru Twojego produktu dla firmy, zapominając o osobie, z którą prowadzisz komunikację. To jeden z najczęstszych błędów w komunikacji B2B. Ludzie wybierają produkt X nie dlatego, że ma YZ funkcji pozwalających efektywniej pracować w firmie, ale dlatego, że oszczędzi im to czas, dzięki czemu mogą skoncentrować się na prywatnych sprawach.

ZAPAMIĘTAJ!



- ↳ Zastanów się, jaką korzyść Twój produkt lub usługa daje tej konkretnej osobie, z którą rozmawiasz. Użyj tego argumentu, tworząc e-mailing. Osoby, które nie podejmują decyzji, ale ją inicjują, powinny być dla Ciebie najważniejsze. Jeśli przekonasz je do swojej oferty, wskazując na ich osobiste benefity, jakie mogą uzyskać, to same będą w stanie wykazać korzyści dla firmy przed osobami, które decydują o zakupie.

Sprzedajesz zamiast budować relacje

Masz produkt i listę osób w bazie, więc najlepiej wysłać ofertę handlową, prawda? To właściwie najważniejszy błąd w komunikacji B2B. Niestety, nie jest to takie proste. Komunikacja e-mail marketingowa w obszarze B2B trwa czasem długo.

CIEKAWOSTKA



- ↳ Z badań, które przeprowadził FreshMail, analizując wysyłki swoich klientów w obszarze B2B, wynika, że czas „dojrzenia leada” wynosi średnio od 6 do 18 miesięcy. Pomyśl, czy sam chciałbyś otrzymywać przez 1,5 roku wyłącznie oferty sprzedażowe. Myślę, że po kilku e-mailingach przestałbyś reagować na kolejne wysyłki.

Cała strategia komunikacji w tym obszarze osadza się na działaniach lead nurturingowych, które ze sprzedażą nie mają nic wspólnego. ➔

RAMKA 1



Jak analizować zachowania odbiorców e-mailingów?

Każda dobra platforma do e-mail marketingu dostarcza Ci masę informacji: w jakie linki ludzie klikają, co otwierają, jak często, czy powracają itd. Mając te dane, możesz zacząć segmentować swoich odbiorców i personalizować komunikację w odniesieniu do ich realnych potrzeb. Zwłaszcza jeśli wcześniej połączysz platformę e-mail marketingową np. z Google Analytics, co zaowocuje jeszcze większą ilością cennych informacji.

WSKAZÓWKI



- ↳ Osoby odwiedzające blog firmowy poszukują wiedzy.
- ↳ Osoby przeglądające video będą lepiej przyswajać materiały filmowe niż bardzo rozbudowane poradniki czy dokumentacje techniczne.
- ↳ Odwiedzający opis usług czy produktów są na etapie wyboru, więc warto im wskazać korzyści z używania Twojego rozwiązania.
- ↳ Zapoznający się z cennikiem (zwłaszcza w usługach SaaS) są o krok od zakupu, a najważniejszą dla nich sprawą jest wysokość kosztów, jakie muszą ponieść.

1. Po wybraniu kilku najważniejszych zdarzeń (takich jak np. odwiedziyny cennika czy odtworzenie filmu) ustaw je jako cele w Analyticsie.
2. Przygotuj treści autoresponderów, które nawiązują do wykonanej przez odbiorcę akcji na stronie.

WSKAZÓWKI



- ↳ Odtwarzającym video przygotuj autoresponder odsyłający do innych filmów.
- ↳ Przeglądającym cennik przygotuj ofertę handlową itd.

3. Przypisz autorespondery konkretnym celom.
4. Osoby, które zrealizują ustawione przez Ciebie cele, automatycznie otrzymają przygotowane wcześniej komunikaty. Dzięki temu w niemal zupełnie zautomatyzowany sposób przepychasz ich w dół lejka sprzedażowego.
5. Analiza zachowań odbiorców na stronie i w obrębie e-maila umożliwi Ci odpowiednie posegmentowanie bazy kontaktów.

Ogrzewanie czy kształtowanie leadów polega na stałym dostarczaniu odbiorcom wiedzy, która będzie rozwiązywać ich problemy i wyzwania. Oferta sprzedażowa jest wynikiem takich działań – pod warunkiem że jest wysłana w odpowiednim momencie, na samym końcu lejka sprzedażowego.

Oczywiście sposobów na prowadzenie lead nurturingu jest cała masa, mogą być to cykliczne newslettery poszerzające wiedzę, zaproszenia na webinaria, case studies czy wysyłka raportów lub e-booków. A najlepiej połączyć te wszystkie elementy i odpowiednio zaplanować ścieżkę nurturingową (ilustracja 1).

ILUSTRACJA 1

Możliwy sposób rozpoczęcia komunikacji lead nurturingowej w segmencie B2B

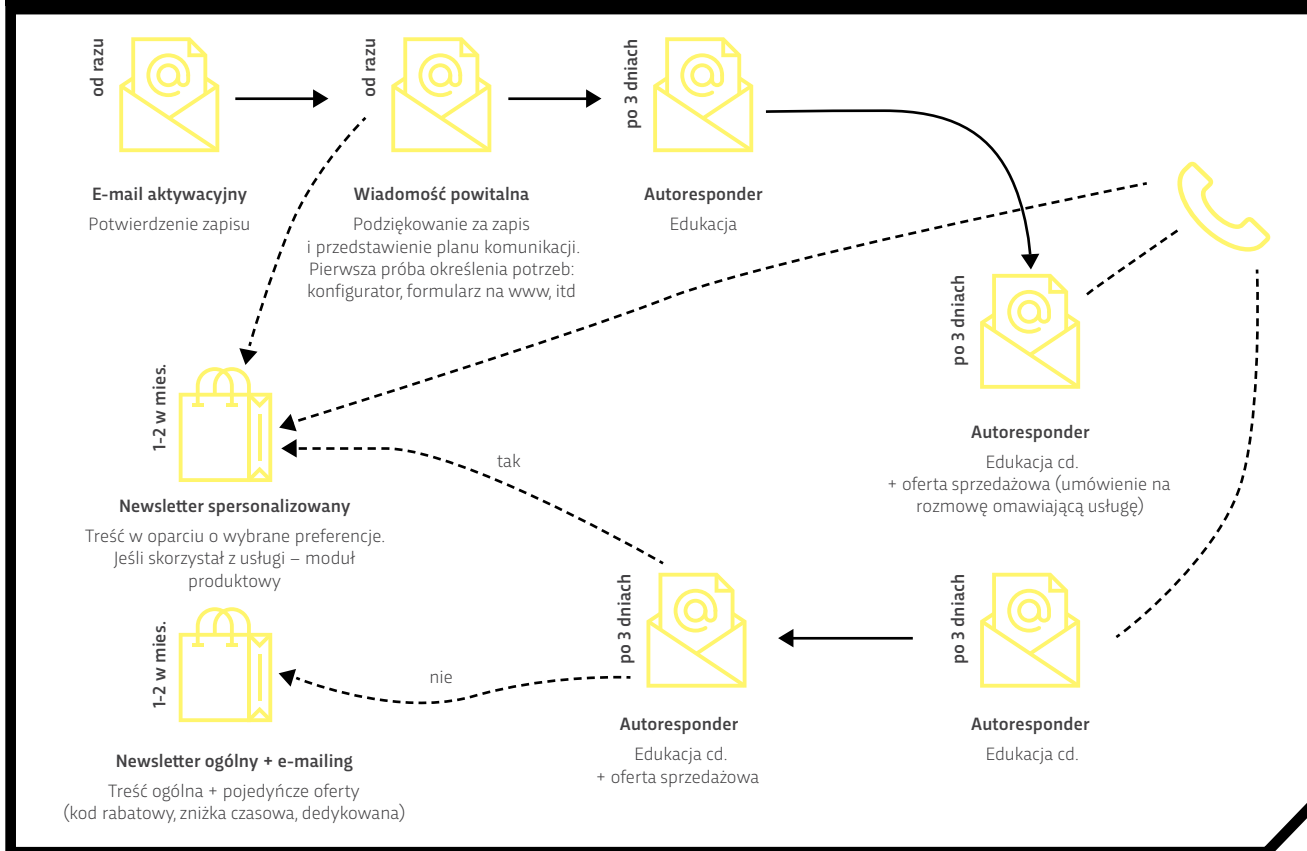


TABELA 1 Przykłady różnic w komunikacji drip marketingowej i lead nurturingowej



Drip marketing	Lead nurturing
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dzień 0 (zapis na newsletter). Wiadomość powitalna tuż po rejestracji wraz z informacją o cyklu wiadomości, jaki będzie otrzymywał subskrybent. Wskaż korzyści, jakie odniesie z każdą otrzymaną wysyłką, i czego dowie się z otrzymanych wiadomości. ▶ Dzień 2. Treść edukacyjna. ▶ Dzień 4. Treść edukacyjna. ▶ Dzień 6. Treść edukacyjna + informacja sprzedażowa. ▶ Dzień 8. Treść edukacyjna. ▶ Dzień 10. Treść edukacyjna + informacja sprzedażowa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dzień 0 (zapis na newsletter). Lead zapisuje się w celu otrzymania treści premium; dostaje dostęp do materiału przeznaczonego wyłącznie dla zapisanych. ▶ Dzień 3. Lead odwiedza Twoją stronę (cel nr 1) i spędza określoną ilość czasu na Twoim blogu (cel nr 2). Otrzymuje automatyczne zaproszenie na webinarium. ▶ Dzień 12. Jeśli uczestniczy w webinarium, wysyłasz automatycznie podziękowanie za udział. Wraz z materiałami lead otrzymuje ofertę handlową przygotowaną na bazie jego potrzeb wraz z kontaktem do handlowca. Pozostałe osoby otrzymują inną treść edukacyjną, do momentu znalezienia najlepiej przyswajalnej dla nich (notki blogowe, social media, poradniki, case studies itd.).

WSKAZÓWKA



- Niezależnie od tego, czy zdecydujesz się na klasyczny lead nurturing (autorespondery z treściami wiedзовymi są dostarczane w odpowiedzi na zachowanie odbiorcy względem przeszłych e-mailingów i zachowania na stronie), czy na działania drip marketingowe (wysyłana w podobnych odstępach czasu komunikacja z treściami contentowymi bez względu na to, co robi z nimi odbiorca), ważne jest to, abyś zaplanował sobie takie działania przed wysłaniem pierwszego e-maila (tabela 1).

Ogrzewanie leadów nie jest działaniem ad hoc, do którego możesz wrócić w dowolnym momencie. To ciągła rozmowa, stałe budowanie zaufania i zaangażowania odbiorcy.

ZAPAMIĘTAJ!



- Jeśli nie masz wystarczająco dużo treści – pisz rzadziej, jednak w regularnych odstępach czasu.
- Staraj się wysłać e-mailing nie częściej niż raz w tygodniu, ale nie rzadziej niż raz w miesiącu.
- Scentralizuj całą komunikację z odbiorcami w jednym miejscu.

Sprzedaż wysłała swoje e-mailingi i follow-upy, marketing swoje, obsługa klienta swoje, a na koniec włącza się jeszcze księgowość. Klienci chcą mieć jeden kontakt z daną firmą. Oczywiście wiąże się to z koniecznością odpowiedniego przepływu informacji między zespołami w firmie, korzystania z tych samych narzędzi, systemu CRM czy kont, z których wysyłane są komunikaty, jednak jest to rzecz, na którą powinieneś zwrócić uwagę. Nawet jeśli wysyłki są realizowane przez kilka osób, nadawca wiadomości powinien być jeden, np. osoba pełniąca funkcję opiekuna klienta. Jest to punkt zaczepienia dla odbiorcy – działa to świetnie nie tylko w branży ubezpieczeń, lecz także w e-mail marketingu.

Koncentrujesz się na formie, nie na treści

Pytany często o to, jak powinien wyglądać idealny e-mailing w B2B, odpowiadam krótko: powinien być tekstowy, prosty i bez żadnych ozdóbek. Ta odpowiedź często spotyka się z niezrozumieniem. Oczywiście, jeśli wysyłaś newsletter, może on być ubrany w formę graficzną, nie jest to jednak konieczność. Jeśli natomiast pomiędzy newsletterami wysyłaś

follow-upy czy przypomnienia – powinny mieć one formę tekstową (ilustracja 2).

E-mail tekstowy przypomina zwykły e-mail – tak jakby wiadomość kierowana była wyłącznie do mnie. Znam Jagodę, która jest nadawcą wiadomości, i wiem, że w tego typu komunikacji używa personalizacji po imieniu. Przygotowała jedną treść e-maila, system e-mailingowy automatycznie wstawił odpowiednie imiona odbiorców i zostało to wysłane do wielu osób. Jednak forma tekstowa i użycie imienia sprawiają wrażenie, jakby Jagoda napisała tego e-maila tylko do mnie. →

WSKAZÓWKI



- Nie marnuj czasu na przygotowanie pięknych szablonów, spożytkuj go na ustawienie personalizacji (możesz wykorzystać nie tylko imię!) i odpowiednią treść.
- Spróbuj znaleźć punkt zaczepienia z odbiorcą – jeśli zbierałeś adresy e-mailowe na targach czy konferencjach, nawiąż do tego na samym początku e-maila.
- Zwróć uwagę na elementy będące poza samą kreacją i treścią, takie jak pole nadawcy, temat wiadomości i preheader. Ich bagatelizowanie jest najczęstszym błędem.
- Nie używaj samej nazwy firmy, lepiej sprawdza się ona w połączeniu z imieniem (np. Marcin z FreshMaila).
- Poświęć minutę na przygotowanie odpowiedniego tematu wiadomości – im krótszy, tym lepszy.

Jeśli zapomnisz o tych elementach, jest spora szansa, że niewiele osób zdecyduje się otworzyć wiadomość i nie zapoznają się one z kreacją graficzną, nad której przygotowaniem spędziłeś wiele godzin.

ILUSTRACJA 2



Przykład wiadomości tekstowej

Zapraszam na Śniadanie Przyjaciół Fundacji

Odebrane x

Fundacja Uniwersytet Dzieci

do mnie

14:14 (20 minut temu)

Przypisz wiadomości kategorię: Osobiste

Nie pokazuj tego ponownie x

Dzień dobry Marcin!

Serdecznie zapraszam Cię na kolejne Śniadanie Przyjaciół Fundacji Uniwersytet Dzieci, które odbędzie się **24 października br. (wtorek) o godzinie 8:00** w Centrum Edukacji Przyrodniczej UJ w Krakowie.

Uprzejmie proszę o potwierdzenie swojej obecności **do 17 października br.** Zaproszenie kierujemy do bliskich naszej misji osób: reprezentantów uczelni, instytucji, otoczenia biznesu i dobroczyńców, współpracujących z naszą organizacją. W załączeniu przesyłam zaproszenie. Będzie nam bardzo miło Cię gościć. pozdrawiam

Tel. +48

Pozytywnie zmieniamy edukację. Realizujemy projekty non-profit - [wspieraj nas.](#)

Fundacja Uniwersytet Dzieci
ul. Mydlarska 4
30-703 Kraków
fundacja.uniwersytetdzieci.pl

Kopiujesz rozwiązania innych

Uważaj, by nie wpaść w pułapkę, wychodząc z założenia, że jeśli coś sprawdziło się u kogoś innego, u Ciebie też powinno, wystarczy tylko powielić te działania. Dotyczy to zwłaszcza statystyk efektywności prowadzonych działań. Najczęściej zadawane pytanie, z jakim się spotkałem w rozmowach dotyczących e-mail marketingu, to: „Kiedy najlepiej wysłać e-maile?”. Nigdy nie mam odpowiedzi, która w pełni usatysfakcjonuje pytającego, bo zaczynam od „To zależy...”. Nie ma jednej idealnej godziny czy dnia na wysyłkę. Średni wskaźnik otwieralności wiadomości dla segmentu B2B jest wyższy niż w B2C. Podobnie jest z najlepszą porą wysyłek w tych obszarach – są zupełnie inne (ilustracja 3).

E-maile w B2B lepiej wysłać na początku tygodnia (od lat najczęściej wybieranym dniem jest wtorek) i w godzinach przedpołudniowych (między 7.00 a 11.00). Dla B2C jest dokładnie odwrotnie – im bliżej weekendu, tym lepiej, a im późniejsza godzina (18.00–22.00), tym większa szansa na konwersję. Analizując wszelkiego rodzaju raporty e-mail marketingowe, sprawdź, czy nie są to czasem uśrednione wartości dla obu segmentów.

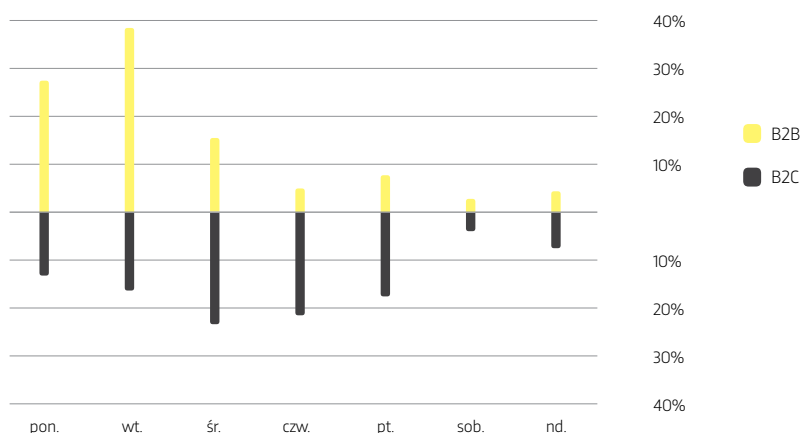


Fot.: fotolia.com © sasun Bughdaryan #168675093

Przyznam, że podczas pisania tego artykułu nie daje mi spokoju jego tytuł. Bliżej mi bowiem do stwierdzenia użytego przez Bryana Kramera: „There is no more B2B or B2C. It's H2H – human to human”. O taki właśnie sposób sprzedawania produktów mi chodzi – mam nadzieję, że ten artykuł pomoże Ci lepiej prowadzić komunikację e-mail marketingową, bez znaczenia, czy działasz w B2B, czy w B2C. Ostatecznie bowiem Twoim odbiorcą jest po prostu człowiek. Powodzenia! ■

ILUSTRACJA 3

Różnice w dniach wysyłek e-mail marketingowych w segmentach B2B i B2C



ŹRÓDŁO: Raport FreshMail „Email marketing w liczbach 2017”, dostęp online: www.freshmail.pl/raport2017

AUTOR:



Marcin Kociuba

.....
 menedżer z 10-letnim doświadczeniem w branży nowych mediów; we FreshMailu kieruje działem marketingu online i realizuje strategię e-komunikacji

NAPISZ DO AUTORA:

mk@freshmail.pl

#SKUTECZNA SPRZEDAŻ #PLANOWANIE SPRZEDAŻY

JAK PRZYGOTOWAĆ SKLEP NA NAJBARDZIEJ GORĄCY OKRES W HANDLU?



AUTOR: Jacek Urbański

Końcówka listopada i grudzień to okres, na który czekają cała branża handlowa oraz firmy bezpośrednio z nią związane – producenci, hurtownie, dystrybutorzy. Jak przygotować sklep na gwiazdkowy szal zakupów i opracować plan działania, by skutecznie zwiększyć obroty w najbardziej gorącym dla handlu okresie?



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ jak przygotować sklep na świąteczny szal zakupów,
- ✓ jak opracować plan działania, by skutecznie zwiększyć obroty w najbardziej gorącym dla handlu okresie,
- ✓ jak przeprowadzić skuteczną akcję promocyjną,
- ✓ jak wyliczyć rentowność promocji.

Święta mają duży wpływ na handel detaliczny i sytuację w punktach sprzedażowych. Właściciele sklepów walczą o konsumenta, kusząc go licznymi promocjami i wieloma przedświątecznymi okazjami.

CIEKAWOSTKA



- ↳ Według danych TNS OBOP przed świętami zwiększa się sprzedaż takich produktów, jak słodkocze, używki (kawa, herbata), napoje czy kosmetyki – to najbardziej pożądane towary, dlatego nie powinno ich zabraknąć również w Twoim sklepie.

Dla handlowców okres przedświąteczny to szczególna pora, aby zakasać rękawy i przygotować się na zakupowy boom. Jak to zrobić skutecznie?

Negocjuj ceny z producentami i dostawcami

Kiedy rozpocząć przygotowania do świąt? W handlu Boże Narodzenie zaczyna się 4-5 tygodni przed Gwiazdką, a produkty okolicznościowe wprowadza się do oferty stopniowo, tak by klient zdążył się do nich przyzwyczaić. Dlatego koniecznie trzeba negocjować warunki zakupowe z obecnymi dostawcami, ponieważ dla nich to też okres zwiększonej sprzedaży.

Zoptymalizuj wybrany asortyment

W okresie świątecznym klient kupuje więcej słodkocze i kosmetyków, szczególnie tych połączonych w zestawy. Zgodnie z zasadą Pareto aż 80% zysku jest generowane tylko przez 20% towarów. Dlatego niezmiernie ważne jest wyselekcjonowanie tych 20% produktów.

WSKAZÓWKA



- ↳ Negocjując z dostawcami, zwracaj uwagę na to, które produkty będą wsparte kampaniami w mediach.
- ↳ Zamawiaj asortyment, uwzględniając dane z ubiegłych lat.
- ↳ Zwiększ zamówienie na te produkty, które klienci chętniej kupowali, a zmniejsz na te, które zostały w magazynie, dzięki temu unikniesz strat na niesprzedanym asortymencie.

Pamiętaj o promocjach, klienci je kochają

Promocje to nieodłączny element komunikacji marketingowej sklepów z klientami. Informacje o ofercie zachęcają do odwiedzania sklepu, co pociąga za sobą wymierny wzrost obrotów. Jest to istotny element gry rynkowej motywujący do częstszych zakupów.





Fot.: fotolia.com © WavebreakMediaMicro #128671984

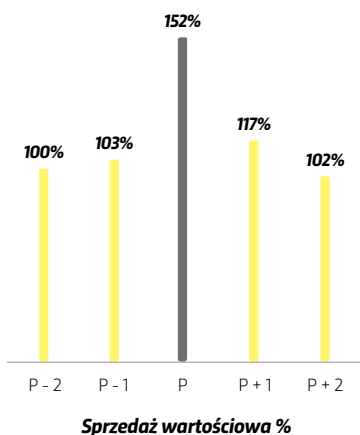
CIEKAWOSTKA



Według danych ABR Sesta w 2016 r. 49 sieci handlowych zorganizowało 638 358 promocji.

Planowanie skutecznej promocji handlowej krok po kroku

- Zadbaj o właściwe zatowarowanie produktów promocyjnych.
- W okresie promocji zmień cenę sprzedaży na promocyjną. Po jej zakończeniu przywróć poprzednią cenę – wówczas dodatkowo zwiększysz marżę.
Wykres obrazuje wzrost sprzedaży w tygodniu obowiązywania promocji, a także w dwóch kolejnych tygodniach po jej zakończeniu, kiedy detalista stosuje już normalną marżę.
- Zapewnij właściwą dostępność i ekspozycję materiałów komunikujących promocję – gazetek, plakatów, ulotek itp. Powinny one zawsze znajdować się w dostępnym i widocznym dla klientów miejscu. Sprawdzaj także, jak realizowany jest kolportaż gazetek na ustalonym terenie.
- Zadbaj o ekspozycję produktów promocyjnych na półce. W miarę możliwości przygotuj powiększoną liczbę face'ów (liczbę produktów ustawionych frontem do klienta) lub umieść towary promocyjne na szczytach regałów albo w wydzielonej strefie promocyjnej. Oznakuj też ceny produktów, korzystając ze specjalnych zawieszek.
- Analizuj efekty promocji.



Przeprowadzenie promocji w sklepie nie należy ani do czynności trudnych, ani wymagających specjalnych nakładów. Wiele sklepów skupionych w systemach franczyzowych ma wynegocjowane z producentami i dystrybutorami niskie ceny, zapewniony kolportaż gazetek oraz reklamę w mediach. Co zatem należy zrobić, aby przeprowadzić skuteczną akcję promocyjną? Wskazówki znajdziesz **w ramce obok**.

Dobrze przeprowadzona promocja to same zyski dla sklepu, ponieważ:

- ▶ **zwiększasz liczbę klientów** – klienci zachęcenii ofertą promocyjną przyjdą do Twojego sklepu i będą do niego wracać w przyszłości;
- ▶ **zwiększasz wartość koszyka zakupowego** – klienci, kupując produkt w promocji, kupują przy okazji inne produkty;
- ▶ **zwiększasz marżę** – mimo niższej marży procentowej na danym produkcie lub grupie produktów masa marży wartościowej jest wyższa niż przed promocją, ponieważ w tym czasie sprzedaje się zdecydowanie więcej danego produktu;
- ▶ **budujesz opinię sklepu** – w dłuższej perspektywie to największa wartość; klienci będą uważać Twój sklep za tani, a to dla zdecydowanej większości Polaków najważniejsze kryterium wyboru sklepu.

Przed planowaniem obniżenia ceny warto obliczyć **rentowność promocji**.

PRZYKŁAD

Planujesz przeprowadzić akcję promocyjną na żel do twarzy. Obniżasz cenę z 20,99 zł (naliczając marżę 25%) do 17,99 zł. Oczekujesz, że sprzedaż tego produktu wzrośnie. Oblicz, o ile musi zwiększyć się obrót uzyskany na sprzedaży tego produktu, abyś zarobił tyle samo co przed wprowadzeniem promocji.

Jak to wyliczyć?

1. Obniżając cenę o 3 zł, zmniejszasz marżę o:

$$\frac{17\% (20,99 - 17,99)}{17,99 \times 100\%} = 16,67\%$$

2. Musisz więc zwiększyć sprzedaż o:

$$212\% \left(\frac{17}{(25 - 17)} \times 100\% \right) = 212\%$$

Zatem: aby zarobić tyle samo co przed promocją, detalista musi sprzedać o 212% więcej tego produktu w promocyjnej cenie niż w standardowej.

Warto pamiętać, że celem każdej promocji jest zwiększenie zysków ze sprzedaży promowanego produktu oraz osiągnięcie efektu wizerunkowego taniego sklepu. W omówionym przykładzie detalista czeka trudne zadanie, aby zwiększyć sprzedaż i osiągnąć zysk. Jednak bardzo dobra promocja na popularny i wrażliwy cenowo produkt spowoduje, że klienci zauważą go w niskiej cenie, zapamiętają i dzięki temu sklep zbuduje sobie wizerunek taniego.

CIEKAWOSTKA

- ▾ Według badań GfK 68% klientów przy wyborze miejsca zakupu kieruje się ceną produktu.

Przeprowadź szkolenie dla pracowników

Są tylko trzy sposoby na zwiększenie zysku sklepu:

- ▶ przyciągnięcie nowych klientów do sklepu,
- ▶ spowodowanie, aby klienci zaczęli częściej przychodzić na zakupy,
- ▶ zwiększenie wartości jednego paragonu zakupowego.

O ile na dwa pierwsze sposoby detaliści mają bardzo mały wpływ, o tyle przy trzecim dużą rolę



Fot.: fotolia.com © George Serban #45952654

odgrywają umiejętności sprzedażowe pracowników. Klienci kochają kupować, jednak nie lubią, jak się im sprzedaje. Przeszkol swoich pracowników z aktywnej sprzedaży. Wysoka aktywność sprzedażowa może podnieść sprzedaż nawet o 10%. Wystarczy, że co dziesiąty klient podejmie decyzję o dodatkowym zakupie lub aktywni sprzedawcy zwiększą wartość jednego paragonu o 0,50 zł – to przy dwustu transakcjach dziennie łącznie uskłada się na sześć tysięcy miesięcznie, co da 3000 zł obrotu więcej! Jak aktywnie sprzedawać, pisałem w artykule „Jak podnieść rentowność sprzedaży dzięki poprawie jakości obsługi klienta” („Nowa Sprzedaż” 2 (9) – przyp. red.).

Właściwie skonstruowane spektrum narzędzi promocyjnych sprawi, że Twoi klienci będą dostrzegać promocje, dzięki czemu zbudujesz wizerunek taniego sklepu. Przy wnikliwych analizach danych z systemów analitycznych lub prostych wyliczeniach opisanych powyżej określisz poziom rentowności sklepu. Tak uzyskane dane będą pomocne w budowaniu większych zysków w kolejnych gorących okresach w handlu. ■

AUTOR:



Jacek Urbański

.....
 menedżer ds. szkoleń w Polskiej Sieci Handlowej Lewiatan, trener biznesu, ekspert trade marketingu

NAPISZ DO AUTORA:

jacek@jacekurbanski.eu

#CYKLE #SKUTECZNA SPRZEDAŻ

CYFROWA TRANSFORMACJA SPRZEDAŻY. CZĘŚĆ 3. STRATEGIA CZY SZTUKA?



AUTOR: Piotr Stohnij

Jeśli zarządzasz sprzedażą lub marketingiem, złożoność biznesowa, z jaką musisz się na co dzień mierzyć, może przytłaczać. Twój sukces zależy od szczęścia, a czasem również od przypadku.



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ jakie są największe problemy związane z zarządzaniem marketingiem i sprzedażą i jak odnieść sukces w tym obszarze,
- ✓ jak określić zaangażowanie klienta i sprzedawcy w relację sprzedażową,
- ✓ jakie są główne różnice między sprzedażą konsultacyjną a transakcyjną,
- ✓ jakie są cztery sposoby odpowiadania na potrzeby klientów.

Im bardziej kompetentny jesteś, tym mocniej dociera do Ciebie to, o czym piszę.

4 problemy w zarządzaniu przęsem marketingowo-sprzedażowym

Klienci są inni niż kiedyś – świadomi, samodzielni, oczekują natychmiastowego działania – wszyscy już chyba to wiedzą. Niemniej kiedy sprawdzisz, jak wpływa to na prowadzenie biznesu, zobaczysz struktury, produkty, menedżerów i handlowców myślących kategoriami poprzednich dekad. I to pierwszy problem: **nowe postawy klientów i stare nawyki firm**. Niestety to dopiero początek złych wiadomości.

Jest jedna branża, która nadała za tempem zmian – to organizacje, które sprzedają reklamy w nowych przestrzeniach zasiedlanych przez potencjalnych klientów – od Facebooka, przez wszechobecne media, aż po start-upy chcące zrewolucjonizować reklamę mobilną. Dzięki temu bez większego problemu można dotrzeć dziś do każdego. I co z tego? Skąd masz wiedzieć, do kogo i w jaki sposób najlepiej mówić? Co

będzie najbardziej opłacalne? Tu pojawia się drugi problem: **wielość kanałów dotarcia zwiększa złożoność**. To, co miało stworzyć nowe możliwości, wygenerowało dużo nowych trudności – od tego, z jakich kanałów komunikacji korzystać, po postulat uspołnienienia tego, co w nich się mówi.

Zanim przejdę dalej, zrób test (**ćwiczenie 1**). Podlicz litery „P” – ile ich zebrałeś? Ta liczba pokazuje Ci, w ile pozornych praw marketingowo-sprzedażowych wierzysz. Każde z tych zdań jest bzdurą. A mimo to wszystkie funkcjonują w ogólnej narracji jako prawdy objawione. Część z nich obalę tu, część w kolejnych artykułach, ale dla przykładu wezmę zdanie numer 5 mówiące, że wyższa lojalność klientów prowadzi do zwiększania udziałów w rynku. Dlaczego masz w to nie wierzyć? Tym bardziej kiedy posłuchasz autorytetów. Fred Reichheld, profesor Harvard Business School, bazując na badaniach Bain & Company, mówi, że firmy, które mają więcej lojalnych klientów, rosną ponad dwa razy szybciej niż konkurencja. Wniosek? Powinno się zwiększać lojalność. Zgadzasz się



Fot.: fotolia.com © Elnur #122450764

z tym? A co jeśli związek przyczynowo-skutkowy tkwi gdzie indziej? Kiedy przyjrzesz się badaniom kategorii, badaniom w innych branżach – na przykład tym, które prowadzi Byron

Sharp, dyrektor Ehrenberg-Bass Institute for Marketing Science – okaże się, że wszystko wygląda odrobinę inaczej. Jak? W skrócie: jeżeli rośniesz szybciej niż konkurencja, będziesz mieć więcej lojalnych klientów, ponieważ poziom lojalności jest silnie skorelowany z udziałem rynkowym, zatem jeżeli chcesz faktycznie mieć więcej lojalnych klientów, musisz pozyskiwać więcej klientów. Tę myśl rozwinę w następnych tekstach, ale pokazuje ona, w jaki sposób padasz ofiarą spójnej, ale bzdurnej narracji. To właśnie trzeci problem: **inflacja pozornych praw**. Zdesperowani menedżerowie chwytają się wszystkiego, żeby tylko zwiększyć sprzedaż – w większości przypadków są to jednak brzytwy.

Wszystko to prowadzi do czwartego problemu: **trudności w wyborze właściwej strategii**. Jeśli zarządzasz marketingiem lub sprzedażą, wszystko to sprawia, że naprawdę nie wiesz, jaką strategię wybrać. Dlatego to, że odnosisz sukces w którymś ze wspomnianych obszarów, jest dziś w większym stopniu sztuką niż efektem przemyślanej strategii. Jak to zmienić? Nie dam Ci jednej odpowiedzi, ponieważ jej nie ma. Ale podsunę Ci kilka wskazówek dotyczących zarządzania w wielokanałowym środowisku, które pomogą Ci podejmować właściwe decyzje. ➔

ĆWICZENIE 1



Przeczytaj poniższe 10 zdań i zaznacz, czy są według Ciebie prawdziwe, czy fałszywe. Za każde, które uznasz za prawdziwe, przyznaj sobie punkt.

	Prawda	Fałsz
1. Handlowcy znikną z biznesu, ponieważ w przyszłości ich praca zostanie w pełni zautomatyzowana.		
2. Handlowcy powinni doradzać klientom, aby wejść w tryb sprzedaży konsultacyjnej.		
3. Dzięki nowym technologiom będziemy usuwać pośredników z łańcucha dostaw.		
4. W im bardziej skomplikowanym środowisku sprzedajemy, tym ważniejsza jest relacja z decydemtem.		
5. Wyższa lojalność klientów prowadzi do zwiększania udziałów w rynku.		
6. Procent lojalnych klientów pokazuje siłę, ale nie wielkość marki.		
7. Programy lojalnościowe zwiększają częstotliwość zakupów klientów.		
8. Dzięki ponadprzeciętnej obsłudze klienci stają się bardziej lojalni.		
9. Empatia jest kluczową kompetencją dla świetnej obsługi klienta.		
10. Aby klienci byli naprawdę zadowoleni z obsługi, powinni być obsłużeni tak, jakby sobie tego życzyli.		
Suma		

Strategia wielokanałowa

Brzmi trochę jak leczenie dentystyczne, prawda? Każdy, kto próbuje wprowadzić ten koncept w życie (zarówno w ujęciu multi-, jak i omni-channel), wie, że jest to porównywalnie przyjemne. Uleczenie kanałów – ich funkcji i sposobów działania – jest konieczne, aby strategia miała szansę zadziałać. Jak to osiągnąć? To wydaje się proste – trzeba sobie odpowiedzieć, komu, jak i co faktycznie sprzedawać. Te trzy pytania definiują wszystko, a jednocześnie bardzo komplikują sprawę. Niemniej, jeżeli rzetelnie na nie odpowiesz, wybór kanałów w strategii będzie formalnością.

Zaangażowanie klienta a zaangażowanie sprzedawcy

Pierwszym filtrem, który powinieneś uwzględnić w projektowaniu strategii wielokanałowej, jest preferencja klienta. Często popełniany błąd to myśl, że kiedy powiąszes to, co klienci robią, co zamawiają, z których kanałów komunikacji korzystają, uda Ci się dobrać odpowiednie rozwiązanie. Aby faktycznie to zrobić, potrzebna jest

odpowiedź, jak zaangażowany jest dany klient w daną relację sprzedażową. Dobrze pokazuje to model CSO Insights (ilustracja 1).

ZAPAMIĘTAJ!



- Wniosek jest prosty: im klient jest mniej zaangażowany, tym tańszym kanałem powinien zostać obsłużony. Jeżeli chce kupić coś prostego oraz ma jasno zdefiniowane kryteria i ograniczony budżet, skierowanie do niego swojego eksperta prawdopodobnie będzie stratą czasu dla wszystkich. Jednocześnie, jeżeli klient wymaga ekspertyzy, a spotka się z handlowcem typu ABC (ang. always be closing), ta relacja może nie potrwać długo.

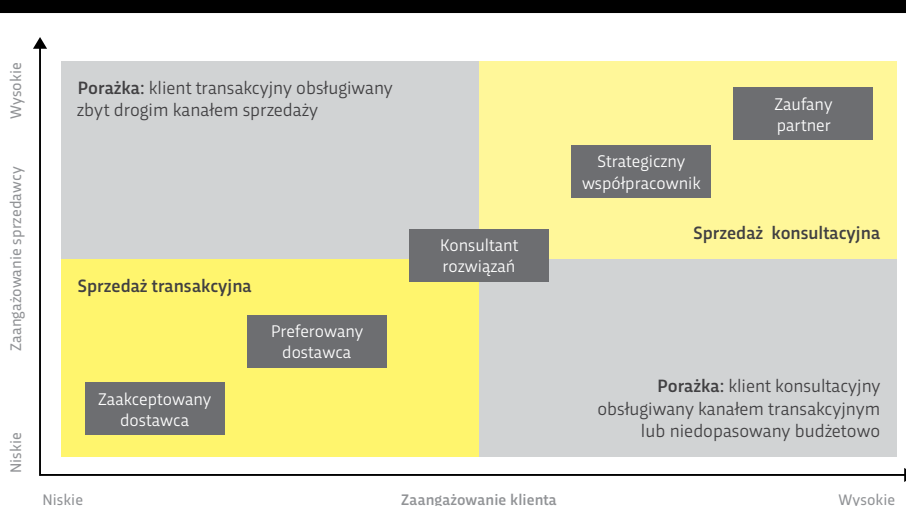
Sprzedaż transakcyjna a konsultacyjna

Jeżeli jesteś w stanie ocenić, jak zaangażowany w proces sprzedaży jest potencjalny klient, czyli komu właściwie sprzedajesz, czas zastanowić się nad tym, jak to zrobić. Przykład, który podałem powyżej, pokazuje rozgraniczenie między sprzedażą transakcyjną a konsultacyjną (doradcą). Pierwsza ukierunkowana jest na szybkie

ILUSTRACJA 1



Macierz zaangażowania klienta vs. zaangażowania sprzedawcy



ŹRÓDŁO: na podstawie materiałów CSO Insights

sfinalizowanie rozmów i sprzedaż istniejącego produktu, druga na stworzenie rozwiązania faktycznie odpowiadającego potrzebom klienta. Wszystko wydaje się proste i oczywiste. Problem w tym, że w praktyce nie jest. Dlaczego? Kiedy spyta się handlowców czy nawet ich menedżerów, czy potrafią sprzedawać doradczo – co jest konieczne od pewnego momentu rozwoju relacji z klientem – wszyscy powiedzą, że jak najbardziej. W końcu doradzają klientom, podpowiadają, jak rozwiązać ich problemy, i tak dalej. Wszystko ładnie, pięknie, ale to nie jest sprzedaż doradczą! Na czym zatem ona polega?

Po pierwsze to, że doradzasz, nie oznacza, że sprzedajesz doradczą – najczęściej wręcz przeciwnie!

PRZYKŁAD



Czym różni się sprzedaż transakcyjna od konsultacyjnej? Pierwsza przypomina skorzystanie z maszyny vendingowej, w której wybierasz produkt mający zaspokoić zdefiniowaną potrzebę; druga przypomina z kolei wizytę u lekarza. Zastanów się nad tym przypadkiem:

- ↳ Kto mówi więcej?
- ↳ Kto zadaje więcej pytań: osoba, która ma problem, czy ta, która ma rozwiązanie?
- ↳ Co jest potrzebne, aby postawić diagnozę?

Kiedy spojrzysz na podawane przez Objective Management Group kompetencje sprzedawcy doradczego:

- ▶ swobodnie zadaje pytania,
- ▶ zadaje odpowiednio dużo pytań,
- ▶ zadaje dobre pytania,
- ▶ potrafi zadawać trudne pytania,
- ▶ rozumie powody, dla których klienci kupują,
- ▶ przedstawia propozycje w odpowiednim momencie,
- ▶ ujawnia problemy,
- ▶ szybko nawiązuje relacje,
- ▶ nie przyjmuje niczego za pewnik,

okaże się, że 4 na 9 dotyczy zadawania pytań! Czy tak działają Twój handlowcy? Zestawienie różnic między oboma typami sprzedaży znajdziesz [na ilustracji 2](#).

Im bardziej skomplikowana jest sytuacja sprzedażowa, tym istotniejsze będzie spojrzenie

ILUSTRACJA 2

Sprzedaż doradczą a sprzedaż transakcyjną

<p>Nastawienie na zbudowanie oferty wartości</p> <p>Handlowiec chce poznać potrzeby</p> <p>Głównie słucha</p> <p>Omawia wyzwania</p> <p>Patrzy z perspektywy wielu osób z firmy</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nastawienie na istniejącą ofertę wartości • Handlowiec chce zakomunikować ofertę • Głównie mówi • Omawia produkt • Patrzy z perspektywy rozmówcy
---	--

z perspektywy wielu osób z firmy, ponieważ większa liczba osób jest zaangażowana w proces, co radykalnie zmniejsza szansę na sprzedaż (ilustracja 3).

4 sposoby odpowiadania na potrzeby klientów

Jeżeli wiesz, komu sprzedajesz, wiesz, jak mu sprzedawać, i masz kogoś, kto to robi, czas zastanowić się, co właściwie sprzedajesz. Na różnych etapach rozwoju relacji, a co za tym idzie – w różnych kanałach, będziesz w stanie inaczej generować wartość dla klienta – zasadniczo są na to cztery sposoby.

Pierwszy, najbardziej rozpowszechniony model, w którym chcemy zaspokoić uświadomioną potrzebę posiadania czegoś, to **sprzedaż produktów**. Na przykład: mam ochotę na colę, więc kupuję w sklepie colę. Proste i logiczne – klasyczna sprzedaż transakcyjna. →

ILUSTRACJA 3

Liczba decydentów a szansa na sprzedaż

Liczba decydentów	Procent szansy na sprzedaż
1	81%
2	55%
3	60%
4	60%
5	53%
6 i więcej	31%

ŹRÓDŁO: M. Dixon, B. Adamson, „The challenger sale: taking control of the customer conversation”, New York 2011



Fot.: fotolia.com © Elnur #122469396

Drugi model to **sprzedaż rozwiązań** – szeroko rozpowszechniony szczególnie wśród firm usługowych. Tu celem jest zgrać rozwiązanie z uświadomioną potrzebą klienta. Aby być w nim efektywnym, trzeba wykorzystywać – mniej lub bardziej świadomie – podstawy sprzedaży doradczej.

Co dalej? Tu zaczynają się schody, bo od pewnego momentu nie wystarczy tworzyć lepszych produktów i szytych na miarę rozwiązań. Bo co, jeśli potencjalny klient mówi, że ma 50% rynku i jest zadowolony z obecnego dostawcy, który świetnie odpowiada na istniejące potrzeby? Należy podziękować i wyjść? Tu wchodzi **sprzedaż wnikliwych sugestii**, czyli w gruncie rzeczy opieranie interakcji na wyzwaniu (ang. challenger sale), prowokacji, aby rozpocząć proces zmiany sposobu myślenia dzięki podważeniu status quo.

Z drugiej strony są klienci, którzy mówią Ci, że chętnie rozwiną z Tobą współpracę, ale w tej chwili nie mają potrzeb związanych z Tobą. Dlatego warto by w tej sytuacji stworzyć coś z nimi – nowy produkt, rozwiązanie, **innowację**.

Kokreacja, jaką tu mam na myśli, była tematem przewodnim pierwszego artykułu w cyklu – „Współtworzenie wartości w procesie sprzedaży” („Nowa Sprzedaż”, nr 5 (6) – przyp. red.).

Potem jest jeszcze trudniej

W skrócie: w zależności od rozwoju relacji dobierasz odpowiednie kanały, przez które sprzedajesz transakcyjnie lub konsultacyjnie, jednocześnie różnicując to, co sprzedajesz – produkty, rozwiązania, wnikliwie sugestie lub innowacje – a następnie ciągle optymalizujesz. Proste? Z tym właśnie dzisiaj się mierzysz – z ekstremalną złożonością, która raczej już się nie zmniejszy – wręcz przeciwnie. Dlatego, zarządzając marketingiem lub sprzedażą, masz tyle problemów i dlatego sukces w tym obszarze jest dziś bardziej sztuką wynikającą z tego, jak zręcznie żonglujesz wszystkimi piłkami, niż wynikiem przemyślanej strategii. To na szczęście będzie się zmieniać – złożoność to też okazja biznesowa, którą ktoś wykorzysta – ale to wcale nie oznacza, że będzie łatwiej. Powodzenia! ■

 **AUTOR:**



Piotr Stohnij

.....
 ekspert ICAN Institute, menedżer, trener i redaktor łączący perspektywę marketingową i HR-ową; działa w obszarach automatyzacji marketingu, mediów społecznościowych i zarządzania kryzysowego; w ICAN Institute prowadzi projekty konsultingowe oraz szkoli najwyższe kadry menedżerskie; pełni również funkcję wiceprezesa Fundacji Masculinum

NAPISZ DO AUTORA:

p.stohnij@hbrp.pl

#CYKLE #SKUTECZNA SPRZEDAŻ

WYDAJNĄ MASZYŃKA SPRZEDAŻOWA. CZĘŚĆ 4. JAK WDROŻYĆ CRM



AUTOR: Michał Skurowski

Budując maszynkę sprzedażową, łączy się procesy, ludzi i narzędzia, by osiągać przewidywalne przychody. Co jest częścią wspólną wszystkich tych elementów? Klient. Finalnie wszystkie działania, wykonywane czy to przez automat, czy za pomocą „interfejsu białkowego”, mają budować wartość dla klienta.



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ ile czasu zajmuje implementacja systemu CRM,
- ✓ czego potrzebujesz przed wdrożeniem CRM-u do maszynki sprzedażowej,
- ✓ o czym pamiętać podczas konfigurowania systemu CRM,
- ✓ jak sprawdzić, czy wdrożenie się udało.

Wiedza o kliencie, jego potrzebach, interakcjach, preferencjach, planach, obiekcjach czy zakupach musi być gdzieś przechowywana, łatwo dostępna i analizowana. Z pomocą przychodzi aplikacja CRM. W poprzedniej części tego cyklu Agnieszka Zawadka przedstawiła, jak wybrać takie narzędzie, dziś przybliżę pokrótce, z czym wiąże się wdrożenie systemu CRM do maszynki sprzedażowej.

Ile czasu zajmuje wdrożenie?

Implementacja CRM-u jednym kojarzy się z bardzo długim, monotonnym procesem, innym – z ustawieniem kilku kluczowych elementów. Jak to jest, że jedno wdrożenie trwa tydzień, a drugie rok albo dłużej? Czynniki mające wpływ na długość tego procesu to:

- ▶ czas i szczegółowość konfigurowania wybranego systemu CRM,
- ▶ czas zaplanowania i dokumentowania wszystkich procesów,
- ▶ przygotowanie danych do importu,
- ▶ liczba zaangażowanych osób.

Czy długość procesu wdrożenia przekłada się na jego jakość? Nie ma jednoznacznej korelacji między czasem wdrożenia a szansą na jego powodzenie.

Dzisiaj, w erze rozwiązań dostępnych w chmurze, założenie konta testowego trwa najczęściej niecałą minutę, następnie wystarczy 15-30 minut, żeby zorientować się, co narzędzie potrafi, jakie są jego unikalne cechy i filozofia korzystania. W tym czasie powinieneś już wiedzieć, czy chcesz angażować się w dłuższe testy. Jeśli tak, to możesz zarezerwować sobie kolejne kilka godzin, by zrobić wstępną konfigurację i chwilę popracować na realnych danych. Wówczas podłączasz do systemu CRM swoje konta e-mailowe, zapraszasz współpracowników, importujesz część kontaktów, konfigurujesz procesy sprzedaży, produkty lub usługi, profile klientów itd. Zdecydowanie warto poświęcić ten czas na początku, by dobrze zrozumieć, z czym wiąże się wdrożenie, jak duże są możliwości konfiguracji i jakie musisz przygotować dane i procesy w gronie osób zaangażowanych we wdrożenie narzędzia klasy CRM. →

RAMKA 1

**Dwa podejścia do konfiguracji i korzystania z systemu CRM**

- 1. Struktura wyłaniająca się** – konfiguracja ograniczona do minimum, start od pustej kartki, nawet jeśli organizacja jest dojrzała i ma dużo danych o swoich klientach. Dopuszczalny jest pewien stopień chaosu, ale po pewnym czasie zaczyna się porządkować informacje i wyłaniać najlepsze praktyki. Kluczowe jest podejście iteracyjne, w którym co pewien czas robi się podsumowanie z zespołem, aby na bieżąco rozwiązywać pojawiające się problemy.
 - ▶ **Zalety:** szybki start wdrożenia, brak ograniczeń związanych ze strukturą, szybka nauka na realnych problemach.
 - ▶ **Wady:** po pewnym czasie powstaje chaos, rozbieżność w danych, nierozstrzygnięte kwestie uprawnień i dostępu do informacji.
- 2. Struktura z góry ustalona** – dużo czasu poświęca się na planowanie, dokumentowanie procesów, porządkowanie istniejących danych, zbieranie wymagań od przyszłych użytkowników. Finalnie powstaje pełna dokumentacja wdrożenia, która umożliwia precyzyjne i szczegółowe skonfigurowanie systemu CRM, jeszcze zanim ktokolwiek zacznie z niego korzystać.
 - ▶ **Zalety:** łatwiej dostosować CRM do stylu pracy firmy, uniknąć kosztownych błędów i przeszkolić zespół, bazując na wcześniejszych ustaleniach.
 - ▶ **Wady:** często w wyniku uniesienia kreatywnego podczas warsztatów lub burz mózgów powstaje dużo pomysłów, które powodują, że wdrożenie komplikuje się i wydłuża.

Z zasady – im więcej pracy wdrożeniowej zostanie wykonane w oderwaniu od przyszłych użytkowników, tym większa szansa, że będzie ona niezgodna z ich oczekiwaniami. Z kolei przyszli użytkownicy często nie potrafią wyobrazić sobie, co ich czeka, i sprecyzować oczekiwania, dopóki nie wypróbują nowego narzędzia.

Struktura wyłaniająca się czy z góry ustalona?

Zasadniczo można wyróżnić dwa podejścia do konfiguracji i korzystania z systemu CRM w początkowym okresie: strukturę wyłaniającą się i z góry ustaloną – ich charakterystykę, zalety i wady znajdziesz [w ramce 1](#).

Które podejście jest lepsze? Wszystko zależy od rozmiaru organizacji, do której wdrażasz narzędzie typu CRM. Zazwyczaj im jest ona większa, tym jej zdolność do szybkich zmian i uczenia się jest mniejsza, więc lepiej wtedy precyzyjnie określać strukturę, zasady dostępu do danych i inne ustawienia. Jednocześnie w niektórych większych organizacjach chaos jest tak duży, że próba uporządkowania go, dochodzenie ze wszystkimi interesariuszami do konsensusu czy zbieranie wymagań od poszczególnych departamentów może skutecznie zatrzymać wdrożenie na wiele miesięcy. Moje doświadczenia z setkami klientów mówią, że zazwyczaj 2-3 tygodnie na pełne wdrożenie wystarczają, o ile nie ma przestojów w pracy.

WSKAZÓWKI



- ▶ Niezależnie od wielkości organizacji lepiej jest zacząć korzystanie z CRM-u na mniejszą skalę, wypróbować narzędzie i przekonać się w praktyce, na ile jest ono zgodne z oczekiwaniami i czy rozwiązuje realne problemy.

Plan i cel wdrożenia

Wdrożenie nowych narzędzi i procesów powinno zawsze czemuś służyć. Jeśli wdrażasz CRM do maszynyki sprzedażowej, prawdopodobnie Twoim celem jest połączenie różnych procesów, ludzi i narzędzi, tak aby zapewnić sobie stały, przewidywalny wzrost przychodów. Zatem cel związany ze stałym wzrostem sprzedaży wydawałby się uzasadniony. Nie do końca. To byłoby pewne nadużycie. Wdrożenie systemu CRM może poprawić niektóre procesy i wskaźniki, które finalnie doprowadzą do stałego wzrostu przychodów, ale na to składają się także inne czynniki i trudno byłoby je oddzielić i rozpatrywać osobno. Może być zatem taka sytuacja, w której implementacja

RAMKA 2

**Co jest Ci potrzebne przed wdrożeniem CRM-u?**

- ▶ Wybrany CRM i dostawca.
- ▶ Ustalony cel i mierniki sukcesu.
- ▶ Ustalone główne procesy sprzedaży.
- ▶ Przygotowane dane o klientach w formacie CSV lub w Excelu.
- ▶ Ustalone role użytkowników i struktury zespołów.
- ▶ Lista informacji, które chcesz zbierać o klientach.
- ▶ Pomysł na to, co i jak chcesz mierzyć.
- ▶ Pomysł na integrację z systemem do automatyzacji marketingu.

systemu CRM się uda, ale np. ze względu na problemy kadrowe w Twoim zespole sprzedaży lub na słabą jakość oferty tego celu związanego z większą sprzedażą nie uda się osiągnąć.

Dlatego należy wyznaczać cele związane z czynnikami, na które masz bezpośredni wpływ podczas wdrożenia, powiązane z głównymi celami biznesowymi, jakie chcesz osiągnąć.

Przykłady celów biznesowych:

1. Skrócenie czasu reakcji na zapytanie ofertowe do 5 minut.
2. Zwiększenie udziału przychodów z produktu X w przychodach całej firmy do 30%.
3. Obniżenie kosztów sprzedaży o 20% przez

zwiększenie sprzedaży do obecnych klientów.

Przykłady celów wdrożenia systemu CRM:

1. Zautomatyzowanie procesu przypisywania leadów ze strony internetowej do handlowców.
2. Skrócenie czasu na dotarcie do informacji o historycznych zakupach klienta o 50%.
3. Skrócenie czasu na cotygodniowe raportowanie postępów sprzedaży przez handlowców o 90%.

Problemy z wdrożeniem

Guru marketingu Philip Kotler mówił kiedyś, że sukcesem kończy się najwyżej połowa wdrożeń CRM-ów, co potwierdzają badania Forrester Research. Z czego to wynika? Prawie nigdy →



O czym pamiętać podczas konfigurowania systemu CRM?

Często dostaję pytania, o czym warto pamiętać podczas konfigurowania systemu CRM, żeby niczego istotnego nie pominąć. Oto lista najważniejszych elementów z krótkim omówieniem, na co szczególnie należy zwrócić uwagę:

1. **Dane o klientach i szansach sprzedaży** – zazwyczaj w systemach CRM zestaw podstawowych informacji, które zbiera się o klientach, jest ograniczony do podstawowych danych kontaktowych, takich jak imię, nazwisko, nazwa firmy, numer telefonu i adres e-mail.

WSKAZÓWKA



- ↳ Wykorzystaj pola dodatkowe, by przechowywać najważniejsze informacje o swoich klientach.
- ↳ Dobierz takie dane, które pomogą potem ustalić odpowiednią segmentację klientów i które są zgodne z procesem sprzedaży. Mogą one dotyczyć specyficznych cech, takich jak np.: branża, posiadane produkty konkurencji, potrzeby czy budżet na rodzaj usług lub produktów, które oferujesz. Jeśli korzystasz np. z metodyki BANT, polami dodatkowymi mogą być: „Budżet”, „Autorytet”, „Potrzeba”, „Czas”.
- ↳ Żeby zachować porządek w danych, pogrupuj zestawy pól w formularzu w sekcje, jeśli Twój CRM ma taką możliwość.
- ↳ Zbieraj tylko te dane, które rzeczywiście są Ci potrzebne. Nie ma dla handlowców nic bardziej demotywującego niż przerośnięte, świecące pustkami formularze i brak jasnych wytycznych, które dane są naprawdę ważne.

2. **Procesy i lejki sprzedaży** – często firmy przesadnie upraszczają procesy sprzedaży, ograniczając je do kilku prostych etapów. Rzeczywistość jest jednak bardziej złożona i jeśli chcesz mieć większą kontrolę nad sprzedażą, ustal dokładnie, jakie czynności powinny zostać wykonane na danym etapie, by doprowadzić klienta krok po kroku do dokonania zakupu.

WSKAZÓWKA



- ↳ Zazwyczaj procesów sprzedaży można wyróżnić kilka, choćby ze względu na różne źródła pochodzenia leada. Inaczej np. będzie wyglądał proces sprzedaży dla klientów z kanałów marketingowych, a inaczej dla tych z działań sprzedaży bezpośredniej. Gdy budujesz maszynkę sprzedaży, rozróżnienie procesów sprzedaży jest szczególnie istotne, ponieważ powoduje, że możesz znacznie precyzyjniej je optymalizować i przewidywać przyszłe przychody.

3. **Zespoły** – odwzoruj strukturę – formalną albo nieformalną – działu sprzedaży.

WSKAZÓWKA



- ↳ jeśli w Twojej firmie jest jeden zespół generujący leady, a drugi domykający sprzedaż, ważne, aby miały oddzielne cele i wyniki, bo praca, jaką wykonują, jest różna. Podobny podział jest wskazany, jeśli masz oddziały firmy albo podział na obsługiwane obszary geograficzne lub różne grupy produktów.

O czym pamiętać podczas konfigurowania systemu CRM?, cd.

4. **Poczta** – duża część pracy sprzedawców jest związana z komunikacją przez e-mail, dlatego upewnij się, że e-maile zapisywane są w CRM-ie. Najwygodniejsze rozwiązanie polega na tym, że niezależnie od tego, z jakiego klienta poczty korzystają handlowcy, CRM automatycznie łączy się z serwerem pocztowym i przyporządkowuje e-maile do odpowiednich kontaktów. To wprowadza dużą oszczędność czasu i sprawia, że nie trzeba osobno raportować każdego ustalenia z klientem.

WSKAZÓWKA

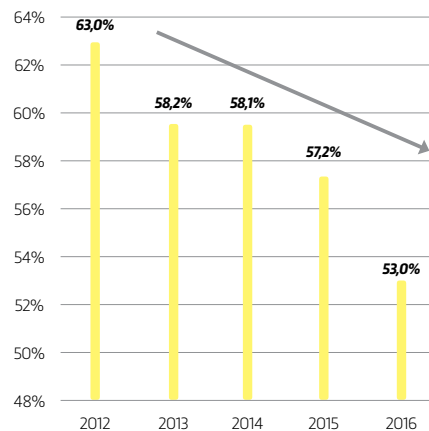
- ważnym elementem usprawniającym komunikację z klientem są także szablony e-maili. Dzięki nim możesz wykorzystywać sprawdzoną wcześniej komunikację w szybki i wygodny sposób. Warto podzielić szablony e-maili na konkretne kategorie, takie jak np. „Pierwszy kontakt” albo „Przypomnienie w sprawie oferty”.

5. **Uprawnienia** – im większa będzie transparentność w Twojej firmie, tym łatwiejszy i szybszy będzie dostęp do informacji i tym efektywniejsza praca handlowców.

WSKAZÓWKA

- Jeśli polityka firmy nie jest przeszkodą albo dostęp do danych o klientach nie jest regulowany prawnie, udostępnij wszystkim użytkownikom wszystkie kontakty.
- Z kolei jeśli chodzi o szanse sprzedaży i zawarte w nich dane o kwotach i szczegółowych ustaleniach, popularnym rozwiązaniem jest ograniczenie dostępu tylko dla opiekunów klienta i menedżerów.

6. **Cele i oceny** – wyznaczaj cele związane nie tylko z budżetem, ale także z aktywnościami, które handlowiec powinien wykonać, aby dowieźć wyniki finansowe. Badania CSO Insights z 2017 roku pokazują, że mocno spada procent handlowców, którzy osiągają swoje cele – z 63% do 53% w okresie ostatnich pięciu lat. Oznacza to coraz większą rozbieżność między oczekiwaniami firmy a tym, co handlowcy są w stanie zrobić. Tym bardziej istotne jest to, żeby na poziomie systemowym rozumieć, jakie działania przynoszą najlepszy efekt i pośrednio przekładają się na wzrost sprzedaży. Jeśli te aktywności włączysz w całościową ocenę pracownika, zmniejszasz ryzyko niedowiedzenia przez niego wyników.



7. **Zadania i kalendarz** – określ kategorie zadań, które mają wykonywać handlowcy. Popularnymi są np. „wysłanie oferty”, „umówienie spotkania” czy „rozmowa telefoniczna”. Dzięki temu łatwo można zmierzyć i ocenić, czy osoba podejmuje wystarczającą liczbę kluczowych aktywności w drodze do pozyskania klienta.

8. **Notyfikacje** – w dobrym CRM-ie powinieneś mieć możliwość ustawiania odpowiednich powiadomień w kluczowych momentach procesu sprzedaży i przy innych sytuacjach, gdy potrzebna jest czyjaś szybka reakcja. W aplikacjach takich jak Livespace czy Salesforce możesz np. ustawić notyfikację dla menedżera sprzedaży, jeśli ktoś z jego pracowników zaproponuje klientowi za wysoki rabat albo gdy osoba, do której wysłałeś ważny e-mail, właśnie go otworzyła. W sprzedaży odpowiedni moment kontaktu i reakcji często bywa kluczowy i notyfikacje służą temu, by takie momenty jak najlepiej wykorzystywać.

9. **Integracje** – w maszynce sprzedażowej zazwyczaj wykorzystuje się kilka narzędzi i ich współpraca jest konieczna. Najważniejsze jest połączenie aplikacji CRM z marketing automation, by handlowcy mogli otrzymać informację, kiedy należy kontaktować się z klientem – np. na podstawie jego aktywności na Twojej stronie internetowej.

WSKAZÓWKA

- Jeśli Twoja firma nie ma systemu do automatyzacji marketingu, zintegruj formularze ze strony firmowej, bloga albo czat bezpośrednio z CRM-em, tak aby automatycznie zakładały się szanse sprzedaży i uzupełniały dane kontaktowe. W obu przypadkach kluczowe jest powiadomienie we właściwym czasie handlowca, by odpowiednio zareagował.
- Jeśli Twoja firma korzysta z systemu call center, zadбай o to, by informacje o odbytej rozmowie pojawiały się na karcie klienta, a dostęp do nagranej rozmowy odbywał się bez potrzeby logowania do zewnętrznego systemu.

nie chodzi o problemy techniczne – z tym firmy zazwyczaj sobie radzą, najwyżej wydłuża się czas wdrożenia. Najczęstszym problemem jest brak zrozumienia u końcowych użytkowników aplikacji do zarządzania relacjami z klientem, co właściwie mają robić z nowym narzędziem i kiedy mają go używać. Z tych właśnie powodów handlowcy nie wiedzą, po co mają się logować, dlaczego muszą uzupełniać dane i jak to wpisuje się w ich codzienne obowiązki. Dlatego częsty scenariusz niestety wygląda tak, że po zakupie nawet najlepszego narzędzia mało kto z niego korzysta – co prowadzi do tego, że zbierane dane stają się niekompletne. To z kolei powoduje, że wartość z wdrożenia CRM-u jest niewielka, bo i tak informacji trzeba szukać poza nim. W efekcie pojawiają się w organizacji frakcje osób korzystających i niekorzystających z nowej aplikacji, co najczęściej prowadzi do jeszcze większego chaosu w firmie – bo złudzenie, że jest porządek, jest gorsze niż świadomość bałaganu.

Rola człowieka

CRM to nie tylko dane, guziki i kontakty. To przede wszystkim filozofia, która powoduje, że cała firma podporządkowuje swoje kluczowe procesy wartościom dla klienta i świadomie zarządza relacjami z nim.

Aby wdrożenie się udało, poza właściwym zebraniem wymagań, wyborem i konfiguracją systemu CRM kluczowa jest rola osoby odpowiedzialnej za właściwą adaptację nowego narzędzia i nowych procesów w organizacji. Wcale nie musi to być szef sprzedaży, równie dobrze może być to jeden z handlowców, który wierzy w sens wprowadzonej zmiany organizacyjnej i w korzyści, które płyną z wdrożenia. Jeśli wybierasz taką osobę, ważne jest jasne określenie i zakomunikowanie zespołowi jej roli, żeby było wiadomo, do kogo zgłosić ewentualne problemy lub pomysły. **Zadania lidera projektu wdrożenia systemu CRM to:**

- ▶ określenie wymagań,
- ▶ skonfigurowanie narzędzia,
- ▶ przeszkolenie zespołu,
- ▶ dbanie o regularne korzystanie z systemu CRM,
- ▶ robienie okresowego przeglądu,

- ▶ zbieranie feedbacku od użytkowników,
- ▶ monitorowanie zmian w produkcie i wdrażanie nowości,
- ▶ stworzenie planu rozwoju wdrożenia.

WSKAZÓWKA



☞ Z moich obserwacji wynika, że poza szkoleniami i motywacją skuteczne jest wprowadzenie zasady, że czego nie ma w CRM-ie, to się nie wydarzyło z punktu widzenia działu sprzedaży. Dotyczy to także systemu wynagrodzeń, więc jeśli działania i sukcesy sprzedażowe nie są rejestrowane, to nie ma podstawy do wypłacenia prowizji. Brutalne, ale skuteczne.

Jak zbadać, czy wdrożenie się udało?

Łatwo to sprawdzić, analizując realizację wcześniej określonych celów. Jeśli zamiar był taki, aby handlowcy mieli szybszy i pełniejszy dostęp do informacji o kliencie, wystarczy sprawdzić, czy odpowiednie dane znajdują się w CRM-ie. Jeśli czas poświęcony na raportowanie miał być krótszy, należy zbadać, ile czasu analizowanie i zestawianie danych zajmowało przed wdrożeniem, a ile po nim. Jeżeli celem było optymalne wykorzystanie leadów ze strony internetowej, to także możesz łatwo zweryfikować to w aplikacji.

Są także wskaźniki, które są związane nie tylko z samym narzędziem, ale i z tym, czy wdrożenie jako projekt biznesowy było opłacalne. W tym wypadku należy policzyć, na ile zaoszczędzony czas i zwiększona efektywność sprzedawców przekładają się na roboczogodziny i np. zwiększoną sprzedaż w porównaniu z analogicznym okresem sprzed wdrożenia.

Finalnie jednak to, czy wdrożenie się udało, czy nie, będzie widać po motywacji, nastrojach i minach osób w dziale sprzedaży. Jeśli wszystko poszło dobrze, handlowcy będą czuć realną korzyść z tego, że odpowiednie informacje trafiają do nich we właściwym czasie, i będą umieli to przełożyć na realizację własnych celów. Dopiero kiedy korzystanie z systemu CRM stanie się nawykiem, czymś zupełnie naturalnym i potrzebnym – wtedy zobaczysz, że się udało.

Jeśli nie widzisz i nie czujesz korzyści z używania obecnego CRM-u w swojej firmie, nie poddawaj się. Spróbuj lepiej dopasować aktualne narzędzie do specyfiki firmy, a jeśli nadal nie sprostą ono oczekiwaniom, poszukaj nowego rozwiązania. Znajdź taki system CRM, dzięki któremu wszystko będzie jasne, mierzalne i przewidywalne. Tego Ci, drogi Czytelniku, życzę! ■



AUTOR:



Michał Skurowski

CEO w Livespace

NAPISZ DO AUTORA:

m.skurowski@livespace.pl

#FELIETON

OBRONA CENY TO FIKCJA

✎ AUTOR: Wojciech Herra

Podczas szkoleń ze sprzedaży bardzo często poruszany jest temat argumentowania. Jednym z bardziej popularnych modeli argumentacji jest model cecha – zaleta – korzyść. U podstaw sztuki prowadzenia debaty i dyskusji, o czym niestety bardzo często się zapomina, leży zasada: aby dyskutować, należy najpierw zdefiniować pojęcia.

Jeżeli więc chcesz rozprawić o cesze, zalecie i korzyści, warto, abyś ustalił definicje tych pojęć.

- 1. Cecha** – to pewien parametr, określona funkcja czy specyfika produktu. Przykładowo: łyżka jest drewniana, rama roweru jest karbonowa, a obrus jest pokryty powłoką niewchłaniającą napojów.
- 2. Zaleta** – to pozytywny wymiar cechy. Trzymając się wyżej przedstawionych przykładów, można argumentować, że łyżka jest drewniana (cecha), drewno jest bardzo słabym przewodnikiem ciepła i nie będzie się nagrzewać podczas mieszania gorącej zupy (zaleta). Ewentualnie łyżka jest drewniana i tym samym nie będzie rysowała teflonowej patelni. Lub łyżka jest drewniana, więc po skończonym posiłku, zamiast ją myć, można ją spalić w kominku lub ognisku i nie dopuścić do emisji szkodliwych substancji, co miałyby miejsce w przypadku łyżek plastikowych. Jak widać już na podstawie tego przykładu, z jednej cechy można stworzyć bardzo dużo zalet. Co zresztą bardzo często jest ćwiczeniem podczas szkoleń. Zatem karbonowa rama roweru jest lekka i bardzo wytrzymała. A obrus pokryty powłoką niewchłaniającą płynów pozostaje czysty nawet po rozlaniu na niego zupy czy wina.
- 3. Korzyść** – na każdym szkoleniu mówi się jednak, że to nie cechy i zalety są kluczowe w sprzedaży, ale skuteczna argumentacja

w kategoriach korzyści dla klienta. I tu pojawia się najważniejsze pytanie: „Co to jest ta słynna korzyść?”. Korzyść to odpowiedź na potrzebę wyrażoną przez klienta. Nie ma potrzeby – nie ma korzyści. Zatem pierwszym elementem budowania wartościowej oferty jest poznanie potrzeb klienta, czyli tego, co motywuje go do zakupu. Gdy je już znasz, możesz zacząć argumentację. „Wspomniał pan, że chciałby zachęcić do wspólnego gotowania swoje dzieci. Rekomenduję panu zakup zestawu drewnianych łyżek – po pierwsze, jako że drewno jest słabym przewodnikiem ciepła, nie będą się one nagrzewać, nawet jeśli dziecko pozostawi je w garnku. Gdy wróci po pewnym czasie do zabawy w gotowanie z panem i odruchowo chwyci za łyżkę, nie poparzy sobie rączek. Poza tym, jak sam pan wspomniał, dzieci «nie mają w sobie jeszcze delikatności» i często zdarza im się szorować po patelni. Rekomendowane łyżki nie będą rysować dna...”

Za każdym razem staraj się powiązać pewne cechy produktu, z wynikającymi z nich zaletami i – co najważniejsze – korzyściami. Dlaczego o tym piszę? Bo cena, choć ciężko w to uwierzyć, jest dokładnie takim samym parametrem produktu jak każdy inny. Cena jest cechą.

Kolejnym przykładem niech będzie samochód w kolorze czarnym metalic, ze skórzaną tapicerką w kolorze rudym z przeszyciami

w kolorze czarnym, napędzany silnikiem benzynowym o mocy 340 koni mechanicznych, w cenie 283 tys. złotych brutto.

Doradca klienta, który stara się argumentować klientowi wartość parametru, jakim jest lakier czarny metallic, nawiązując do potrzeb wyrażanych przez klienta, tak samo powinien uzasadnić cenę auta.

I serio, bardzo rzadko się pojawia sytuacja, kiedy klient przychodzi do salonu i mówi: „Zależy mi na tym, aby mój samochód rzucał się w oczy, bardzo mocno wyróżniał się na ulicy. Wynika to z tego, że na samochodzie będzie reklama mojej firmy i chciałbym, aby z daleka było widać, że to moje auto. Dodatkowo nie chcę oklejać całego samochodu, bo mam przykre doświadczenia z odchodzącą folią”, a sprzedawca próbuje na siłę przekonać go do wyboru czarnego auta.

W takiej sytuacji znacznie częściej handlowiec podejmie próbę sprzedaży innego – bardziej rzucającego się w oczy koloru – pewnie zaproponuje samochód w kolorze rudym, żółtym bądź jaskrawej zieleni. Nie będzie wmawiał klientowi, że to właśnie czarny jest kolorem, który sprawi, że jego auto będzie z daleka rozpoznawalne.

Więc dlaczego z ceną jest zupełnie inaczej? Dlaczego tak się dzieje, że prezentując cenę, nie korzystasz z dokładnie tego samego modelu argumentacji? Powód jest banalnie prosty – **większość ludzi zapomina o tym, że cena jest integralną częścią produktu. A mówiąc jeszcze dokładniej: jest integralną częścią oferty składanej klientowi. A to oznacza, że pytanie klienta o budżet jest dokładnie takim samym elementem analizy potrzeb jak wszystkie inne.**

Wyobraź sobie, że sprzedajesz telewizory. Jakie najprawdopodobniej zadasz pytania? „Gdzie będzie wisiał telewizor?”, „Jak duża jest ściana?”, „Jaka jest odległość od kanapy, z której będą państwo oglądać telewizję?”. I wiedząc, że klient chce powiesić telewizor na ścianie – pomiędzy regałami, we wnęce, która ma 120 cm szerokości – nie będziesz mu proponował telewizora o szerokości 140 cm i wmawiał, że w sumie, gdy „rezygnuje z szafy, to będzie mu lepiej”. Lub po co mu szafa na ubrania, skoro, mając tak piękny

telewizor, i tak nie będzie wychodził z domu albo będzie się cieszył całymi dniami wyrazistością obrazu. Postarasz się po prostu dopasować wielkość telewizora (cecha) do rozmiaru wnęki, udowadniając klientowi, że ten właśnie telewizor idealnie wpasowuje się w wystrój jego mieszkania.

I dokładnie tak samo jest z ceną. **Cena powinna być wpisana w budżet lub cele klienta.** I tutaj pojawia się magiczne słowo – cele. Powinny być one związane z wykorzystaniem produktów lub usług oferowanych klientowi. Na co dzień zajmuję się głównie wsparciem sprzedaży do klientów biznesowych. Pomagam swoim klientom osiągać sukcesy sprzedażowe z klientem instytucjonalnym. Wychodząc z wizyty u klienta, w której uczestniczyłem razem ze sprzedawcą, zadaję zawsze to samo pytanie: „How does your customer make money?”, czyli **czy wiesz, w jaki sposób Twój klient zarabia pieniądze**. I czy wiesz, w jaki sposób i, co ważne, ile pieniędzy pomogą zarobić klientowi Twoje rozwiązania.

Założmy, że sprzedajesz meble biurowe i wyposażenie biura:

1. Policz wspólnie z klientem, w jaki sposób i o ile zmniejszy się rotacja pracowników wraz z podniesieniem komfortu pracy.
2. Dowiedz się, ile kosztują klienta rekrutacja i wdrożenie nowej osoby.
3. I jeśli Twoje meble i sposób wyposażenia biura mogą sprawić, że rotacja spadnie o cztery osoby rocznie, których zatrudnienie i wdrożenie kosztuje Twojego klienta średnio 12 tys. złotych za osobę, oznacza to dla niego oszczędność 48 tys. łącznie.
4. Zadaj sobie pytanie, czy różnica w cenie między Tobą a konkurencją jest mniejsza niż 48 tys. rocznie.
5. Jeśli nie jest – znaczy to, że proponujesz rozwiązanie, które nie ma racjonalnego uzasadnienia dla klienta. Jeśli jest – zamiast bronić ceny musisz pokazać klientowi odpowiednią wartość.



Wojciech Herra

niezależny konsultant specjalizujący się w projektach ukierunkowanych na zwiększanie efektywności sprzedaży, założyciel i właściciel firmy WH Performance Consulting

NAPISZ DO AUTORA:

wojciech@herra.pl

Podsumowując – **zamiast bronić ceny, naucz się ją sprzedawać.** Tak jak nie bronisz koloru samochodu, tak jak nie bronisz drewnianej tyłki, tak samo przestań bronić ceny. To nie ma głębszego sensu. ■

#FELIETON

JAPOŃSKA NIEZAWODNA TECHNIKA SPRZEDAŻY CZI-DO

 **AUTOR:** Marcin S. Rogowski

Gdy tematem jest sprzedaż, życie samo dostarcza mi przebogaty materiał do każdego felietonu. Nie ma tygodnia, by jakieś wyszkolone w call centrach ludzkie automaty nie wydzwaniały do mnie z „niewiarygodnie korzystną ofertą”. Mam też wrażenie, że wystarczy kupić coś odrobinę bardziej skomplikowanego od widelca, by narobić sobie kłopotu.

Ostatnio jestem częstym klientem serwisu samochodowego pewnej prestiżowej, ale niszowej marki. Uwielbiam samochody i mam słabość do takich, których niewielka produkcja nie gwarantuje niestety dopracowania szczegółów. Sam rozumiesz... Ostatnio kierownik serwisu przywitał mnie tekstem: „Nie miała baba kłopotu, kupiła se... (i tu pada nazwa mojej zabawki)”.

Ktoś inny mógłby się obrazić na taką dosłowność i bezpośredniość, ale my z panem serwisantem wypiliśmy już tyle kaw i spędziliśmy wspólnie w serwisie tyle godzin, że możemy darować sobie konwenanse. Spodobało mi się, że pan Tomek gra ze mną w otwarte karty. Kupując takie auto, wiedziałem, czego mogę się spodziewać, i teraz nie o to mam żal. Mogę wybaczyć gruby błąd, ale nic mnie tak nie denerwuje jak szczegóły. A co do szczegółów to:

- ▶ za każdym razem oddają niedomyte auto,
- ▶ oryginalną zawieszkę do kluczy z logo marki – a jak! – oddali mi upstrzoną smarem,
- ▶ gdy naprawiali szybę w drzwiach, pogubili zaślepki,
- ▶ gdy napełniali klimatyzację, nie dokręcili wlewu – itd., itp.

Kolejny autoryzowany serwis jest trzysta kilometrów dalej, więc staram się nie palić za sobą mostów. Jestem zmuszony do nich przyjeżdżać, jednak gdybym miał wybór, to na pewno przestałbym korzystać z ich usług.

Podczas licznych szkoleń sprzedażowych jednym z najczęstszych pytań uczestników jest: „Czy są jakieś uniwersalne techniki sprzedażowe sprawdzające się niemal w każdej sytuacji?”. Odpowiadam, że oczywiście jest taka. Prastara, wysublimowana jak biała herbata i skuteczna jak samurajski miecz japońska

technika. Należy ją praktykować codziennie przez minimum trzy lata, ale daje gwarancję, że cokolwiek będziesz sprzedawał, odniesiesz spektakularny sukces. Nazywa się CZI-DO.

„CZI-DO?” – pytają. „A co ty wymyślił? Nie ma takiej ani u Sandlera, ani u Rackhama”.

Odpowiadam, że jest podstawą każdej skutecznej strategii sprzedażowej, każdy może ją stosować i zawsze działa. Jest uniwersalna i stara jak świat. Gdy już rozbudzę odpowiednio oczekiwania, zdradzam im tajniki tej techniki.

CZI-DO to nic innego jak:

Ciężko
Zapieprzaj
I
Dotrzymuj
Obietnic.
...

Niektórzy się śmieją, inni są zawiedzeni, ale zawsze pojawia się parę osób, które kiwają ze zrozumieniem głową. Osób, które doświadczyły siły wytrwałej, solidnej i uczciwej sprzedaży. Jeżeli zależy Ci na sukcesie, warto, byś zastanowił się, czy Twoja sprzedaż jest właśnie taka. ■



Marcin S. Rogowski

ekspert psychologii sprzedaży, zarządzania sprzedażą, negocjacji; więcej na MarcinRogowski.com

NAPISZ DO AUTORA:

marcin@marcinrogowski.com



PRAKTYCZNA WIEDZA DLA TWOJEGO DZIAŁU SPRZEDAŻY

WEJDŹ NA

www.nowasprzedaz.pl

pracuj.pl

Pobierz aplikację Pracuj.pl



Uzupełnij profil, a my polecimy Cię rekruterom



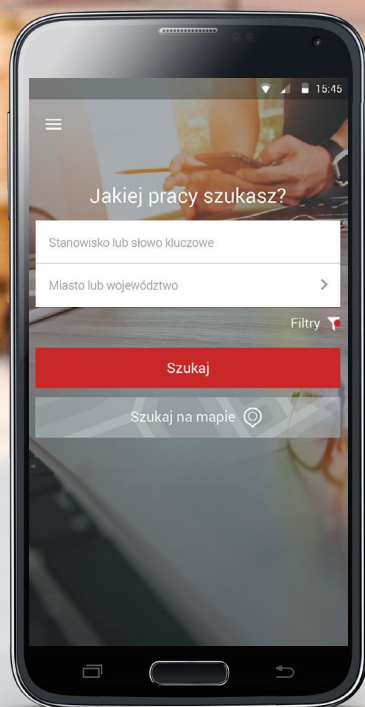
Otrzymuj oferty dopasowane do Ciebie



Wysyłaj CV jednym kliknięciem



Śledź status Twojej aplikacji



SPRAWDŹ, CZY NIE SZUKASZ