



SPRZEDAŻ KONSULTACYJNA

Nowe pokolenie

W artykule w czerwcu tego roku pisaliśmy o czteropoziomowej piramidzie rozwoju i dojrzałości w sprzedaży. Dzisiaj chciałbym po pierwsze oddać głos młodemu pokoleniu sprzedawców, czyli osobom, które rozpoczęły przygodę ze sprzedażą na studiach i w krótkim czasie z sukcesem przeszły trzy poziomy sprzedaży. Po drugie chcielibyśmy kontynuować temat sprzedaży, tym razem koncentrując się na modelu stosowanym przez przedstawicieli na trzecim i czwartym poziomie „Piramidy Sprzedaży” – sprzedaży konsultacyjnej. Do opisanego swojego podejścia i przygody z wdrożeniem sprzedaży konsultacyjnej zaprosiłem **Bartosza Gadomskiego**, studenta SGH i osoby, która w krótkim czasie stała się najpierw liderem *Call Center*, czyli sprzedaży przez telefon, a następnie najlepszym przedstawicielem w naszym zespole.

Bartosz Gadomski:

Sprzedaż konsultacyjna to świetny fundament do zbudowania długotrwałej współpracy, zwłaszcza w obszarze B2B, w której obie strony mogą pracować nad powiększeniem swojego biznesu lub relacji. Co zatem składa się na ten model sprzedaży? Przede wszystkim: **budowanie zaufania, dopasowanie komunikatu do odbiorcy, badanie potrzeb, język korzyści, nauczanie oraz wywoływanie zaangażowania**. Uważam, że nie można jednoznacznie określić kolejności, w jakiej będą

Sprzedaż konsultacyjna dużo lepiej sprawdzi się, gdy będziemy mieli do czynienia ze sprzedażą o dużej skali i trwałej relacji.

one występować w trakcie procesu sprzedażowego. Część z nich, jak na przykład budowanie zaufania, to procesy, które będą nam towarzyszyć od pierwszego zdobycia *leada*, aż do domknięcia sprzedaży i dalej przez cały okres cyklu rozwoju kontaktów z klientem.

SPRZEDAŻ TRADYCYJNA, A SPRZEDAŻ KONSULTACYJNA

Czy sprzedaż konsultacyjną możemy stosować przy wszystkich typach transakcjach? Czy będzie ona zawsze skuteczna i będzie przynosić zadowalające rezultaty? Żeby odpowiedzieć na to pytanie transakcje kupna-sprzedaży należałoby podzielić na te o małej i te o dużej skali, uwzględniając także czas i po-

Z zaskoczeniem odkryłem, że większość sprzedawców ma duży problem z zastosowaniem podstawowych elementów tej techniki [mówienia językiem korzyści]. Wynika to z tego, że z reguły marketing przygotowuje cały przekaz w postaci prezentacji produktu „czyli tego, jak fajni jesteśmy”, a nie „co z tego wynika dla klienta”.

wtarzalność kontaktów. Różnią się one między sobą długością cyklu sprzedaży, poziomem zaangażowania kupującego czy też trwałością relacji.

W pierwszym z tych przypadków model konsultacyjny prawdopodobnie się nie sprawdzi – trudno wyobrazić sobie wykorzystanie go przez sprzedawców pamiętek na rynku. Bardziej uzasadnione będzie w tym wypadku zastosowanie tradycyjnego modelu, gdzie kluczowym elementem jest przyciągnięcie uwagi kupującego i domknięcie sprzedaży. Taki sprzedawca nie ma dużo czasu na przekonanie klienta do zakupu, a decyzja o kupnie jest podejmowana spontanicznie tu i teraz, pod wpływem impulsu. Faza przemyślenia odbywa się na oczach sprzedawcy. Z tego względu musi on posiadać cały wachlarz technik sprzedaży i gotowych odpowiedzi na zastrzeżenia klienta popartych „technikami zamknięcia”.

Sprzedaż konsultacyjna dużo lepiej sprawdzi się, gdy będziemy mieli do czynienia ze sprzedażą o dużej skali i trwałej relacji. Ma ona miejsce, gdy spełniony będzie chociaż jeden z poniższych warunków:

- Wartość transakcji jest duża,
- Proces wymaga nawiązania długotrwałej relacji.

BUDOWANIE ZAUFANIA PRZEZ TELEFON

Z naszego doświadczenia w pracy z *call center* wynika, że najtrudniejszym elementem rozmowy jest zbudowanie zaufania, które sprawiłoby, że osoba po drugiej stronie słuchawki nam się „otworzy” i nawiąże rozmowę. Zbudowanie zaufania, szczególnie w przypadku kontaktu telefonicznego, nie jest łatwe. Co może nam pomóc sprawić żeby tak się stało? Przede wszystkim profesjonalizm, który w tym przypadku możemy zdefiniować jako połączenie pięciu elementów:

- **naszej wiedzy i doświadczenia** – w początkowym okresie zdobycie wiedzy o wszystkich aspektach pracy z klientem jest jak nauka jazdy samochodem. Najpierw zwracamy uwagę na wszystkie detale, uczymy się używać poszczególnych elementów, aby finalnie przejść w płynną jazdę. Wszystko to da się sprawnie zrobić przez połączenie szkoleń i własne-

Reklama



■ CONSULTING

■ SZKOLENIA

■ WDROŻENIA IT

- ⊕ Strategie rozwoju firmy i wzrostu sprzedaży
- ⊕ Strategie PR, Multichannel i CSR
- ⊕ Szkolenia i coaching dla menedżerów, przedstawicieli, KAM, produkcji
- ⊕ Analiza i przygotowanie danych - www.DataIntegrator.pl
- ⊕ Program operacyjny - Wirtualny Członek Zarządu

ZADZWOŃ: 22 298-51-50, 516-546-880

WWW.4VALUE.COM.PL

go doświadczenia. Mimo tego charakterystyczny jest tu kryzys po pierwszych 3-4 miesiącach. Wiele osób zadaje sobie wtedy pytanie, czy to jest dla mnie? Sam także miałem takie dylematy. Pokonanie tego okresu, w połączeniu z doświadczeniem własnego sukcesu, jest prawdziwą podstawą do rozwoju w sprzedaży.

- **naszych indywidualnych umiejętności sprzedażowych i komunikacyjnych oraz determinacji w ich rozwijaniu.** Tutaj polecam jak najszybciej odpowiedni pakiet szkoleń sprzedażowych, w połączeniu z komunikacją i pracą z klientami – progresja przychodzi niemal natychmiast. Mam jedną generalną uwagę. Czy rozmawiamy przez telefon czy też osobiście, należy zwolnić szybkość mówienia. Większość sprzedawców „papla” na temat tego, co chce powiedzieć, najczęściej też boi się ciszy, w związku z tym klienci nie słuchają tego, co mają do powiedzenia. Chcesz, aby klient się zaangażował – spraw, aby to On mówił! Gdy Ty mówisz... zwolnij.
- **wiedzy o kliencie (i jego problemach)** – oprócz tego co wydaje się oczywiste w tym punkcie, czyli zbieranie informacji o kliencie, to bardzo dobrze jest słuchać problemów naszych klientów, po to by wykorzystać je do zadawania pytań następnym klientom. Ta technika sprawdza mi się w wielu momentach i to tak, że pierwsza rozmowa często przeradza się w pasjonującą dyskusję.
- **wiedzy o rynku** – klienci rzadko mają czas, aby regularnie śledzić co dzieje się na rynku. Wystarczy więc systematycznie przeglądać jeden, dwa portale branżowe, raz czy dwa razy w miesiącu, a będziemy zawsze partnerem w rozmowie z zapasem wielu tematów i inspiracji.
- **wiedzy o produkcie** (a konkretnie korzyści, jakie może on przynieść klientowi). Rozmowa z użyciem języka korzyści, to praktycznie niekończąca się opowieść w sprzedaży. Z zaskoczeniem odkryłem, że większość sprzedawców ma duży problem z zastosowaniem podstawowych elementów tej techniki. Wynika to z tego, że z reguły marketing przygotowuje cały przekaz w postaci prezentacji produktu „czyli tego, jak fajni jesteśmy”, a nie „co z tego wynika dla klienta”.

Jako przedstawiciel czy konsultant chcący działać na wyższym poziomie rozwoju musimy mieć świadomość tego, że nie przychodzimy sprzedawać klientowi produktu czy usługi, ale przychodzimy mu faktycznie pomóc rozwiązać jakiś problem lub dostarczyć rozwiązanie. Celem więc jest sprawne przeniesienie ciężaru rozmowy z oferowanego produktu na problemy i zainteresowania klienta.

Dla kontrastu podam przykład, który spotyka mnie dość często ze strony różnych telemarketerów. Moja ostatnia rozmowa z *call center* pewnej firmy telekomunikacyjnej to przykład nieodpowiedniego podejścia do standardu rozmowy. Każdy z nas na pewno miał do czynienia z taką sytuacją. Połączenie z numeru stacjonarnego, odbieramy, a po drugiej stronie słuchawki słyszę dość mechanicznie, zbyt szybko, prawie czytając z kartki, formułkę na temat nowego pakietu 200 kanałów, w tym 20 HD. Oferta była na pewno bardzo interesująca. Jednak jest jeden problem. I to dość prozaiczny. Od 3 lat nie posiadam telewizora. Trudno więc mówić o zbudowaniu zaufania pomiędzy mną, a sprzedaw-

cą tamtej firmy. Żeby je zdobyć, osoba ta, musiałaby zebrać chociaż minimum informacji na temat mojej sytuacji. Jeżeli jeszcze takiej wiedzy nie posiada, istnieją narzędzia pozwalające taką wiedzę zdobyć, a przynajmniej uwzględnić to w standardzie rozmowy.

BADANIE POTRZEB

Jeżeli już zdefiniowaliśmy sprzedaż konsultacyjną jako tę, w której skupiamy się na problemach lub zainteresowaniach klienta, warto byłoby dowiedzieć się jakie to są potrzeby. Z pomocą przychodzi nam tutaj metoda SPIN, zaproponowana przez Neila Rackhama. Polega ona na wykorzystaniu sekwencji czterech typów pytań: S-Sytuacyjnych, P-Problematycznych, I-Implikacyjnych i N-Naprowadzających. Co ciekawe autor, na przekór tradycyjnym poradnikom sprzedażowym, **obala mit wyższości pytań otwartych nad zamkniętymi.** Według niego, badania nie pokazują takiej wyższości. Zasadność tego twierdzenia pokazuje także moja ostatnia rozmowa na temat pakietu kanałów HD.

Jako przedstawiciel czy konsultant chcący działać na wyższym poziomie rozwoju musimy mieć świadomość tego, że nie przychodzimy sprzedawać klientowi produktu czy usługi, ale przychodzimy mu faktycznie pomóc rozwiązać jakiś problem lub dostarczyć rozwiązanie.

Gdyby sprzedawca już na początku zadał zamknięte pytania sytuacyjne „Czy posiada Pan telewizor?”, uniknęlibyśmy dalszej części bezowocnej rozmowy i moglibyśmy się skupić na innych usługach, które firma może mi zaoferować, a których akurat potrzebowałem.

Oczywiście źródłem wiedzy o kliencie nie zawsze musi być sam klient. Można ją pozyskać w inny sposób: np. CRM, różne dostępne bazy danych, czy też sam Internet.

DOPASOWANIE KOMUNIKATU DO ODBIORCY

Wiedza na temat klienta, zdobyta przy użyciu różnych metod, pozwoli lepiej dopasować późniejszy przekaz do następnego odbiorcy. Ciekawym rozwiązaniem, ułatwiającym dopasowanie komunikatu, jest podział klientów według ich PROFILU. Nie do końca chodzi tutaj o segmentację. **Profil to obszar działania, grupa problemów, wiadomości, stylu komunikacji (FRIS lub D3+BAI), inspiracji itp., którą mogą przyporządkować do odpowiedniej grupy klientów. Oczywiście wszystko jest odpowiednio ujęte w CRM.** Na pierwszym poziomie możemy zrobić podział na firmy handlowe, produkcyjne, usługowe, finansowe lub same specjalizacje lekarskie. Potem dodajemy dodatkowe obszary za-

interesowań i problemów danej grupy klientów. Szukamy również indywidualnych potrzeb i problemów, które mogą okazać się charakterystyczne dla całej grupy. Na tej podstawie wyłaniamy i przypisujemy do każdej grupy trzy potencjalne problemy, jakie klienci każdej z nich mogą mieć i skupiamy rozmowę właśnie na nich. Im więcej wiemy o kliencie tym profil jest pełniejszy. Aby komunikat można było uznać za dobrze dopasowany, powinien zostać wysondowany odpowiednimi pytaniami. Następnie przechodzimy do prezentowania naszego rozwiązania z perspektywy korzyści.

Pewien Dyrektor Handlowy, w trakcie jednego z naszych spotkań opowiedział mi o tym, jak w chwili dołączenia do firmy zobaczył, jak niesamowite prezentacje z wykorzystaniem CLM (*Close Loop Marketing*) mieli jego ludzie, które przedstawiali na spotkaniach z przedstawicielami sieci. Slajdy były aktywne, dopracowane w marketingu do perfekcji, nie robiły jednak żadnego wrażenia na „zakupowcach”. Mieli oni inne potrzeby i oczekiwania, a materiał zamiast pomagać powodował zniecierpliwienie.

JĘZYK KORZYŚCI

Jak już wspominałem, najczęstszym błędem przedstawicieli, nawet tych najbardziej doświadczonych, jest opowiadanie klientom o cechach oferowanego produktu. Pracownicy na początku uczą się na pamięć (a w *Call Center* czasami czytają z kartki) cech produktów, usług czy rozwiązań swojej firmy, nie wywołując w słuchaczach żadnej reakcji. Dlaczego tak się dzieje? Aby to zrozumieć należałoby wrócić do podstaw podziału przekazu o produktach na 3 atrybuty: cechy, zalety i korzyści. Te ostatnie to jest coś, na czym my jako sprzedawcy rozwiązań chcemy się skupić. Mówiąc najprościej, chcemy pokazać, w jaki sposób nasz produkt rozwiąże problem klienta. Mnie osobiście pomogło tutaj wykorzystanie **podstaw storytellingu**, na podstawie którego stworzyłem sobie kilka indywidualnych opowieści i tez problemowych, które następnie dopasowałem do profili moich klientów.

PRZEJĘCIE KONTROLI

Kontrola nad rozmową jest nieodłączną częścią sprzedaży, nieważne czy mówimy tu o sprzedaży na dużą czy małą skalę. Różnica jest w metodach, jakie do tego używamy. W przypadku ciągłego procesu sprzedaży lub transakcji na dużą skalę, ważne jest żeby klient miał poczucie, że to on jest w centrum uwagi. Za pomocą dobrze postawionych pytań możemy zdobyć wszystkie niezbędne informacje, **nie wywołując u rozmówcy uczucia przesłuchiwania**. Najlepsi sprzedawcy w trakcie promocji lub negocjacji potrafią umiejętnie przenieść ciężar rozmowy z produktu i ceny na korzyści. Dobrze czują się także ze „swoimi cenami”, czyli cenami produktów i usług, które promują lub sprzedają.

Dobrze jest również pamiętać, że zwłaszcza w przypadku sprzedaży B2B wiele rozmów odbywa się z kilkoma osobami, nie zawsze też od razu z decydentem. Kluczem tutaj jest to, aby osoba, z którą rozmawiamy stała się naszym „wewnętrznym sprzymierzeńcem”. Musimy upewnić się, że dobrze rozumie ona nasze rozwiązanie, lubi je i co więcej, będzie w stanie „sprzedać je dalej” swojemu przełożonemu.

WYWOŁYWANIE ZAANGAŻOWANIA

Wywoływanie zaangażowania jest ostatnim etapem w procesie sprzedaży konsultacyjnej. Może on oczywiście towarzyszyć nam od samego początku procesu, gdzie doświadczony przedstawiciel za pomocą techniki sprzedaży będzie wpływał na realizację zleceń, transakcji lub działań.

Dodatkowo, gdy zdobyliśmy już zaufanie klienta i uważa on nas za eksperta z danej dziedziny, możemy przyjąć postawę rozwoju relacji poprzez stawianie wyzwań i pokazywanie inspiracji. Polega to na wyprowadzeniu klienta ze strefy komfortu, aby finalnie skierować go do zmiany myślenia na temat jego funkcjonowania – czy to w firmie czy innym obszarze działania – z korzyścią dla obu stron.

Podsumowując zgadzam się, że przez cały proces sprzedaży konsultacyjnej najważniejsza jest **umiejętność wzbudzania zaufania** rozłożona na kilka elementów składowych, które pozwalają nam na znalezienie dobrego porozumienia z klientem.

Andrzej Kochanek: Różne typy sprzedaży wymagają różnego podejścia. Z naszych doświadczeń wynika, że pokolenie **Y dużo łatwiej rozumie i stosuje na co dzień miękkie elementy budowania relacji, czy to w sprzedaży czy na co dzień w pracy**. Jeżeli tylko więc damy im w tym zakresie odpowiednie wsparcie i szkolenia, okazuje się, że potrafią być bardziej efektywni i zaangażowani niż bardziej doświadczone pokolenia. Sprzedaż konsultacyjna wymaga z jednej strony dojrzałości, jednak z tego co obserwujemy w licznych zespołach sprzedaży – ważniejsza jest otwartość na takie podejście, wspieranie procesu przez przełożonych oraz wdrażanie właściwych rozwiązań i narzędzi z tego obszaru.



O AUTORACH

BARTOSZ GADOMSKI

Student V roku SGH kierunku Menedżerski, konsultant i przedstawiciel 4VALUE Business Consulting



ANDRZEJ KOCHANEK

Dyrektor Generalny
4Value Business Consulting

Konsultant, trener biznesu, mentor i menedżer specjalizujący się w strategiach rozwojowych, efektywności sprzedaży, innowacjach oraz rozwoju osobistym. Przez 17 lat zajmował się zarządzaniem w dużych firmach giełdowych, krajowych i międzynarodowych. Absolwent Executive MBA Illinois State University. Łączy duże doświadczenia biznesowe w zarządzaniu z elementami przywództwa, mentoringu oraz psychologicznymi podstawami osiągania rezultatów.