

ANDRZEJ NIEMCZYK

MARIUSZ KĘDZIERSKI

# ZAWÓD: handlowiec

SKUTECZNA SPRZEDAŻ BEZ MANIPULACJI



## SPRZEDAWCY SZKIEŁKO I OKO

Abecadło każdego handlowca, czyli twarde umiejętności sprzedażowe  
Handlowa poezja, czyli umiejętności społeczne i organizacyjne

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

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

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

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka

Ilustracja na okładce: Michał Wręga

Projekt okładki: Ewa Ślizak

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/zawhan>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzje.

ISBN: 978-83-246-3374-6

Copyright © Helion 2012

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

# SPIS TREŚCI

Wstęp 9

## CZĘŚĆ I. DZIEŃ PO DNIU — CODZIENNA PRACA HANDLOWCA

<b>ROZDZIAŁ 1.</b>	Schemat wizyty handlowej — konieczność czy bezsens? Prawidłowe podejście do wizyty handlowej	13
	1.1. Konflikt handlowców z przełożonymi	14
	1.2. Otwarcie spotkania — więcej szans, niż to się wydaje	21
	1.3. Badanie potencjału i potrzeb klienta	26
	1.4. Prezentacja oferty	35
	1.5. Zamykanie sprzedaży i zakończenie spotkania	56
	1.6. Działania po wizycie handlowej	65
<b>ROZDZIAŁ 2.</b>	Negocjacje dla handlowców	69
	2.1. Dwa rodzaje negocjacji — dwa odmienne światy	69
	2.2. Prawidłowe negocjowanie problemowe i pozycyjne	75
	2.3. Style negocjowania	84
	2.4. Emocje w negocjacjach	89
	2.5. Komunikacja w negocjacjach	97
	2.6. Przygotowanie do negocjacji	100
	2.7. Trudne sytuacje w negocjacjach	115
	2.8. Dobre strony reguł wywierania wpływu i manipulacja	119
<b>ROZDZIAŁ 3.</b>	Jak poprowadzić skuteczną prezentację na szerszym forum — wystąpienia publiczne	135
	3.1. Przygotowanie do prezentacji	136
	3.2. Jak ustalać treść wystąpienia	138
	3.3. Jaka ma być forma wystąpienia?	139
	3.4. Prezenter — najważniejszy element	148

<b>ROZDZIAŁ 4.</b>	Co handlowiec powinien wiedzieć o produkcie i firmie	157
	4.1. Co muszę wiedzieć o firmie?	157
	4.2. Co przedstawiciel musi wiedzieć o produkcie — marketingowa koncepcja produktu	158
	4.3. Opisujmy produkt językiem klienta	161
<b>ROZDZIAŁ 5.</b>	Jak przedstawiciel może efektywnie zorganizować swoją pracę — czas, cele, priorytety	165
	5.1. Matryca zarządzania czasem	167
	5.2. Stawianie sobie celów sprzedażowych	168
	5.3. Priorytety zadań	170
	5.4. Pożeracze czasu — jak sobie z nimi radzić?	173
	5.5. Praktyczne narzędzia zarządzania czasem	179
	5.6. Delegowanie zadań	181
 <b>CZĘŚĆ II. KOMPETENCJE PSYCHOLOGICZNE W ZWIĘKSZANIU SKUTECZNOŚCI HANDLOWCA</b> 		
<b>ROZDZIAŁ 6.</b>	Klient też człowiek, czyli jak przedstawiciel może budować relacje	187
	6.1. Czego klient nie lubi	188
	6.2. Jak budować wiarygodność w oczach klienta	191
	6.3. Typologia zachowań klienta	195
	6.4. Jak wykorzystać typologię zachowań	198
	6.5. Trudne sytuacje jako szansa	201
<b>ROZDZIAŁ 7.</b>	Asertywność handlowca to znacznie więcej niż umiejętność odmawiania	205
	7.1. Czym naprawdę jest asertywność?	206
	7.2. Dlaczego handlowcy nie zachowują się asertywnie?	208
	7.3. Jakie są warunki asertywności?	209
	7.4. Jaki jest związek postawy wobec siebie i innych z asertywnością?	210
	7.5. Idee irracjonalne	212
	7.6. Dialog wewnętrzny	215
	7.7. Techniki wspomagające asertywność	217
	7.8. Jak postępować z osobami, które nie zachowują się asertywnie	219
<b>ROZDZIAŁ 8.</b>	Jak przedstawiciel może sobie radzić z negatywnymi emocjami?	221
<b>ROZDZIAŁ 9.</b>	Wypalenie zawodowe — jak przedstawiciel może go uniknąć?	231
	9.1. Po czym poznamy wypalenie?	231
	9.2. Skąd się bierze wypalenie zawodowe?	233
	9.3. Jak przeciwdziałać wypaleniu?	241

<b>ROZDZIAŁ 10.</b> Jak rozwiązywać konflikty	259
10.1. Czym jest konflikt?	259
10.2. Przyczyny konfliktów	261
10.3. Rodzaje konfliktów	266
10.4. Błędy w rozwiązywaniu konfliktów	266
10.5. Jak zapobiegać niepotrzebnym konfliktom	269
10.6. Jak rozwiązywać konflikty	273
10.7. Pomoc osób trzecich w rozwiązywaniu konfliktów	278
<b>ROZDZIAŁ 11.</b> Błędy szefów sprzedaży w pracy z handlowcami	281

## ROZDZIAŁ 6.

# KLIENT TEŻ CZŁOWIEK, CZYLI JAK PRZEDSTAWICIEL MOŻE BUDOWAĆ RELACJE

**J**oe Girard, wpisany do Księgi rekordów Guinnessa po tym, jak przez 12 lat co rok zdobywał tytuł najlepszego sprzedawcy samochodów na świecie, mawiał:

*Oni (klienci) nie kupują chevroletów. Oni kupują mnie.*

Powyższe stwierdzenie oddaje istotę dobrych relacji z klientem. Pamiętajmy, że w sprzedaży to człowiek kupuje od człowieka, a nie firma od firmy. Dlatego tak ważny jest tutaj aspekt psychologiczny i emocjonalny. Klient musi zaakceptować i polubić handlowca jako osobę, żeby nawiązać z nim dłuższą współpracę. Tylko handlowiec, który jest wiarygodny dla klienta, może odnieść sukces.

Na początek zastanówmy się, czym tak naprawdę są relacje z klientem. Każda relacja w biznesie służy temu, aby obie strony tej relacji mogły zaspokajać swoje cele biznesowe, a więc interesy. Wszelkie działania, które polegają na poszukiwaniu zbieżności tych interesów, wpływają na poprawę relacji. Z kolei działania podkreślające różnicę interesów pogarszają jakość relacji. Generalnie relacje z klientem budujemy za pomocą epizodów, czyli wszelkich działań typu rozmowy telefoniczne, spotkania, wymiana maili, realizacja zamówienia czy obsługa reklamacji.

Co ważne, przy każdym epizodzie dochodzi do wymiany. Może to być wymiana usług, towarów, płatności czy informacji. Jednak najważniejszą płaszczyzną wymiany przy każdym epizodzie są emocje. Klient ocenia każdą wymianę, każdy epizod i albo jest z niego zadowolony, albo nie. To są jego emocje. Podobnie jest po stronie handlowca, dlatego relacja polega głównie na wymianie emocji. Jeśli chcemy, aby relacja była dobra i długotrwała, to musimy po pierwsze: zwracać uwagę na te emocje, a po drugie: dbać o to, by były one jak najbardziej pozytywne.

Przede wszystkim zwróćmy uwagę na oczywisty fakt, że klient to też człowiek i w kontaktach interpersonalnych zwraca uwagę na zaspokojenie swoich osobistych potrzeb oraz może być wyczulony na niektóre rzeczy i może je odebrać jako atak na swoją osobę lub na swoje prawa. Często w ferworze „walki”, czyli sprzedaży, możemy nie zwracać uwagi na odczucia klienta, na jego stan emocjonalny. Koncentrujemy się na merytoryce, na danych (liczbach, faktach). Jest to najczęstsza przyczyna nieporozumień i konfliktów. Wtedy zazwyczaj emocje biorą górę i np. nie dochodzi do transakcji, która z logicznego punktu widzenia powinna być zawarta. Dlatego warto się zastanowić nad psychologią klienta, jakie uczucia mogą nim kierować, czego oczekuje on od przedstawiciela na poziomie relacji międzyludzkich.

## 6.1. CZEGO KLIENT NIE LUBI

Zacznijmy od tego, czego klient nie lubi. Klient na pewno nie lubi, kiedy przedstawiciel nie chce go wysłuchać. Rozmawiając z menedżerami sprzedaży z różnych branż, często słyszę, że największym i najczęściej powtarzającym się błędem handlowców podczas wizyty jest brak aktywnego słuchania klienta. Handlowcy ze swej natury jako przebojowi i kontaktowi zazwyczaj zarzucają klienta słowami. A to zachwalają swój produkt, a to kreślą wspaniałe wizje. Oczywiście mają szczerą intencję, bo chcą pokazać ofertę z jak najlepszej strony i jak najbardziej ją zachwalić. Jednak klient może odebrać to jako przejaw ignorancji. Klient, szczególnie na początku rozmowy, chce przede wszystkim być wysłuchany. Nie powinniśmy przerywać klientowi w pół zdania czy dopowiadać za niego kwestii. Podświadomie dajemy sygnał, że to my jesteśmy ważniejsi, a nie klient. Jeśli zarzucamy go słowami, nie dajemy dojść do głosu, czy o nic nie pytamy, to tak naprawdę dajemy mu odczuć, że wiemy lepiej od niego, czego on chce. Nie zawsze nasze założenia muszą być prawdziwe. Nawet jeśli są, to najlepiej dać się wypowiedzieć na ten temat klientowi. Widać to szczególnie, gdy handlowiec zadaje mnóstwo pytań zamkniętych (zaczynających się od „czy...?”), które służą jedynie do potwierdzenia lub zaprzeczenia gotowym założeniom, które ma w głowie. Klient podświadomie odbiera wtedy sygnał, że już sami oceniliśmy jego oraz sytuację, w jakiej się znajduje. Wystarczy tu odrobina pokory i chęci wysłuchania drugiej strony. Można zadać pytanie otwarte (np. „Na czym panu zależy?”) i naprawdę wysłuchać, co powie nam klient, niczego z góry nie zakładając.

Nikt z nas nie lubi się tłumaczyć. Jednak często w rozmowie z klientem, gdy ten czegoś nie chce lub coś mu nie pasuje, pytamy wprost: „Dlaczego pan tego nie kupi?”, „Dlaczego to się panu nie podoba?”, „Dlaczego pan tego nie chce?” itp. Zadając w ten sposób pytania, mamy dobre intencje, bo chcemy poznać przyczyny danego stanu rzeczy, żeby móc odpowiednio zareagować. Co się jednak dzieje z klientem, który słyszy takie pytania? Przede wszystkim zaczyna, całkiem nieświadomie, odczuwać dyskomfort. Gdy pada pytanie typu „dlaczego czegoś nie chcesz”, nasz umysł automatycznie kojarzy to zazwyczaj z dzieciństwem, kiedy często słyszeliśmy od rodziców czy opiekunów podobne zwroty, np.: „Dlaczego znowu nie posprzątałeś?”, „Dlaczego się nie umyłeś?”, „Dlaczego tak późno przychodzisz?” itp. I wtedy podświadomie dostajemy sygnał, że musimy się wytłumaczyć, co nie jest dla nas zbyt przyjemne i wpływa negatywnie na nasze nastawienie do rozmowy i samego rozmówcy. Poza

tym nasz umysł działa tak, że po usłyszeniu pytania zastanawia się od razu nad odpowiedzią. Kiedy klient usłyszy: „Dlaczego nie chce pan tego kupić?“, to od razu jego myślenie idzie w kierunku wynajdywania lub tworzenia powodów, dlaczego ma tego nie kupić. I może wtedy podawać argumenty typu: cena jest za wysoka, nie podoba mu się to, nie przyda mu się to, wygląda na produkt kiepskiej jakości itd. Co gorsza, klient sam sobie wymyśla te argumenty i sam zaczyna w nie wierzyć, a nikt nie ma takiego wpływu na podjęcie decyzji przez klienta jak on sam. W ten sposób, zadając pytanie typu „Dlaczego pan tego nie kupi?“, sami komplikujemy sobie sytuację, powodując duże opory przed przyjęciem naszej oferty.

Kolejna rzecz, jaka może drażnić klienta, to zbytnia pewność siebie przedstawiciela. Handlowiec musi wierzyć w swoje umiejętności oraz produkt, który oferuje. Jednak łatwo tutaj o przesadę i wtedy przedstawiciel kreuje się na najlepszego sprzedawcę na świecie, który oferuje najlepszy produkt pod słońcem. Może to być odbierane przez klienta jako arogancja handlowca. Co gorsza, może to prowadzić do traktowania klienta z góry. Zdarza się to w przypadku, gdy klient nie należy do grupy kluczowych klientów, tylko jest mniejszym odbiorcą. Handlowiec powinien jednak pamiętać, że każdy klient jest dla niego ważny. Po pierwsze: ten klient teraz może ma mniejsze znaczenie, ale w przyszłości sytuacja może się odwrócić i stanie się on dla nas z jakichś względów kluczowy. Po drugie: jeśli klient zniechęci się do nas, to informacja o tym „rozniesie” się po rynku o wiele szybciej niż w przypadku informacji o zadowoleniu klienta. Traktowanie kogoś z góry pozostaje na długo w pamięci tej osoby. Mimo że nie zawsze od razu może dać to po sobie poznać, to taka uraza może się odbijać na współpracy przez bardzo długi czas. Klient może odczuwać naturalną pokusę, żeby przy najbliższej okazji udowodnić, kto tu jest górą, nawet jeśli będzie to wiązało się z odpuszczeniem opłacalnego kontraktu czy zamówienia.

Klient nie lubi również, gdy daje mu się odczuć, że wie mało albo nic na temat produktu czy firmy.

### **Przykład:**

*Podczas rozmowy handlowca z branży budowlanej z klientem doszło do takiej wymiany zdań:*

*Przedstawiciel: — Niech pan zamówi te zestawy podtynkowe do miski ustępowej, bo naprawdę dobrze się sprzedają...*

*Klient: — No tak, ale wielu klientów nie ma do nich zaufania... Nie wiadomo, czy taki zestaw wytrzyma... Czy się nie urwie...*

*Przedstawiciel: — No jak to „się urwie”? To pan nie wie, ile to może kilogramów nacisku wytrzymać...?*

*Klient (trochę zmieszany): — ... no nie wiem...*

*Przedstawiciel: — Minimum 400 kg! To chyba każdego klienta uniesie, prawda?*

*Klient: — No prawda...*

Jak czuł się klient w tej rozmowie? Niezbyt przyjemnie, mimo że przedstawiciel miał rację i podał konkretny argument. Ale sposób, w jaki to zrobił, był nieodpowiedni, brzmiało to tak, jakby mówił do klienta: „1:0 dla mnie”; „to ja wiem lepiej, a nie ty”. Podczas takiego argumentowania handlowiec może mieć poczucie, że skoro ma rację, to pewnie przekona klienta. Tylko że klient, jak każdy z nas, nie lubi, gdy ktoś udowadnia mu, że nie ma racji albo że się na czymś nie zna. Nie chodzi o to, żeby pokazać klientowi, że jesteśmy mądrzejsi od niego,



nawet w kwestiach naszej branży. Chodzi o to, żeby klient dostrzegł zalety oferowanego produktu, ale w komfortowej dla niego sytuacji. Np. w powyższym przykładzie handlowiec mógł przyjąć i potwierdzić punkt widzenia klienta (np. „Rozumiem, że może pan tak myśleć, bo to jest naturalna opinia wśród moich klientów...”), a następnie delikatnie skierować uwagę klienta na konkretny argument (np. „Wie pan, dlatego zrobiliśmy badania tego produktu i okazało się, że wytrzymuje on aż 400 kg nacisku. Dla mnie też było to zaskoczenie, ale jest to przekonujący wynik i powinien uspokoić pańskich klientów...”). W tej sytuacji klient na pewno chętniej przyjmie ten argument i pozwoli to przekonać go do produktu.

Innym aspektem, na który może być wyczulony klient, jest to, w jaki sposób odnosimy się do innych, np. konkurencji.

### **Przykład:**

*Pewnego razu jeździłem z przedstawicielem handlowym z branży przemysłowej i obserwowałem jego pracę. W danym regionie pracował on od jakiegoś czasu, a jak się dowiedziałem, jego poprzednik przeszedł do konkurencyjnej firmy. Ze zdziwieniem obserwowałem początek każdej wizyty, ponieważ pierwsze, co robił ów handlowiec, to zaczynał negatywnie wyrażać się o swoim poprzedniku. Opowiadał, że tamten tylko obiecywał, nic nie robił, i sugerował, że gdy teraz jego poprzednik będzie przyjeżdżał, to najlepiej z nim nie rozmawiać, a nawet go nie wpuszczać.*

*Widziałem wtedy lekką konsternację, a czasem oburzenie u klientów, którzy tego słuchali. Podczas dalszej części wizyty odnosili się do handlowca z dystansem, a nawet wręcz nieufnie.*

Ten przykład najlepiej obrazuje pewien mechanizm, jaki występuje u drugiej osoby, jeśli w rozmowie z nią dopuszczamy się krytyki innych. Po pierwsze: dajemy wtedy znać, że lubimy oceniać inne osoby i rozmawiać o nich poza ich plecami. Klient ma wtedy podświadomie obawę, że jego też w ten sposób możemy oceniać i że będziemy go krytykować w rozmowie z innymi. Dlatego może on wtedy przyjąć postawę wycofaną, zdystansowaną, będzie bał się otworzyć przed nami. Po drugie: krytykując innych, sprawiamy wrażenie, że czujemy się lepsi od nich, co może być odbierane jako zbyt duża pewność siebie, buta. Pamiętajmy, żeby nie krytykować i nie oceniać innych osób w rozmowie z klientem, nawet jeśli będziemy mówić o konkurencji. Zawsze mówmy wtedy o konkretnych zachowaniach, które nam się nie podobają, bez odwoływania się do poszczególnych osób.

W kontaktach z klientem należy też zwracać uwagę na szczegóły, które mogą być bardzo istotne, takie jak punktualność. Wiadomo, że handlowiec ma zazwyczaj wiele wizyt w ciągu dnia, jest cały czas w trasie i trudno mu czasami dotrzymać umówionej godziny spotkania. Jednak nie można tego lekceważyć i jeśli umówiliśmy się z klientem na określoną godzinę, to zrobmy wszystko, żeby spotkać się z nim o tej godzinie. Jeśli widzimy, że nie możemy tego zrobić, że się nie uda, to trzeba poinformować o tym klienta i podać przybliżony czas spóźnienia. Dla nas może to być nieistotna sprawa, jednak inaczej może być odbierana przez klienta, dla którego czas jest bardzo cenny.

Dzwoniąc i uprzedzając, że spóźnimy się, nawet jeśli będzie to 15 minut, okazujemy szacunek klientowi i dajemy w ten sposób znać, że ważny jest dla nas jego czas. Podobnie jest z telefonami od klienta. Handlowiec nie zawsze jest w stanie odebrać taki telefon, jednak zawsze powinien oddzwonić, a nie czekać, aż klient zadzwoni ponownie. Dla przedstawiciela może to być kolejny telefon z kilkudziesięciu w ciągu dnia, ale dla klienta może to być naj-

ważniejszy. A na pewno klient chciałby być traktowany w taki sposób. To samo odnosi się do maili. W miarę możliwości należy jak najszybciej odpisać na maile od klientów. Nawet jeśli nie możemy dać gotowej odpowiedzi, np. rozwiązania problemu, to powinniśmy dać wyraźny sygnał, że odczytaliśmy maila i jest on dla nas ważny.

To, co wyjątkowo denerwuje klientów, to nierzetelność handlowca. Dostyc często przedstawiciele potrafią dużo obiecać, byle tylko nakłonić klienta do zakupu lub zwiększenia zamówienia. Krąży nawet powiedzenie: „nikt ci nie da tego, co ja ci mogę obiecać...”. Związane jest to z presją wyniku u handlowca, który ima się najróżniejszych sposobów, żeby jak najszybciej przekonać klienta. Przedstawiciel może obiecać wszystko, nawet rzeczy niemożliwe. Później musi wszystko odwoływać, a często też kłamać czy „kręcić”. To obniża jego wiarygodność u klienta. Oczywiście większość klientów zna takie zachowania handlowców od dawna, co jednak nie oznacza, że je akceptuje.

Należy pamiętać, że klient spotyka się nie tylko z nami, ale również z kilkoma lub kilkunastoma innymi handlowcami i ma przez to spore doświadczenie w różnych „technikach” sprzedaży. Nawet jeśli zgadza się na pewne ustalenia, mimo że ma świadomość małego prawdopodobieństwa ich dotrzymania ze strony przedstawiciela, to zawsze niespełniona obietnica odbije się negatywnie na relacjach z nim. Klient straci lub obniży zaufanie do handlowca i w sytuacji, gdy handlowiec będzie go szczerze do czegoś przekonywał, będzie mu szło o wiele trudniej i dłużej. Warto tu zawsze stawiać na budowanie swojej wiarygodności, nawet w najdrobniejszych sprawach.

## 6.2. JAK BUDOWAĆ WIARYGODNOŚĆ W OCZACH KLIENTA

Jak pisze Roger Dawson: „Wiarygodność opiera się na intelekcie, a zaufanie na uczuciu”<sup>1</sup>. Oznacza to, że zaufanie to coś intuicyjnego, co klient może odczuwać, ale niekoniecznie oparte musi to być na faktach czy doświadczeniach. Takie zaufanie okazane handlowcowi na pewno bardzo ułatwia kontakt i pomaga w sprzedaży, ale może być krótkotrwałe i łatwo może przerodzić się w nieufność, np. po jakiejś nawet drobnej wpadce. Natomiast wiarygodność, dzięki temu, że opiera się na intelekcie, możemy zbudować, wypracować. Dawson wymienia 12 zasad, dzięki którym możemy tworzyć swój wiarygodny obraz w oczach klienta. Poniżej opisujemy, jak te zasady można przełożyć na pracę handlowca:

1. Nigdy nie zakładajmy, że klient nam wierzy.

Wiarygodność musimy budować stale. Klient często żyje w dużym napięciu, ma swoje plany i obowiązki. Często ciąży na nim duża odpowiedzialność za ponoszone decyzje (np. właściciel dużego sklepu, zatrudniający kilkunastu pracowników). Poza tym ma dużo doświadczeń wyniesionych z handlu, niekoniecznie pozytywnych. Naturalne jest więc, że może podchodzić z nieufnością lub niedowierzaniem do tego, co chcemy mu powiedzieć czy zaoferować.

---

<sup>1</sup> R. Dawson, *Techniki skutecznego przekonywania dla biznesmenów*, MT Biznes, Warszawa 2008, s. 36.

Dlatego nastawmy się tak, żeby wzbudzać wiarygodność za każdym razem, gdy kontaktujemy się z klientem. Odnosi się to do odpowiedniego przygotowania prezentacji czy rozmowy handlowej, tak by móc rozwiązać wszelkie obawy klienta.

## 2. Mówmy ludziom tylko to, w co są w stanie uwierzyć.

Każdy klient ma swój próg wiarygodności, to znaczy, że niektórych informacji nie jest w stanie przyjąć bez wewnętrznych oporów. Np. jeśli będziemy zachęcać klienta do zamówienia nowego produktu poprzez pokazywanie wykresów sprzedaży w całym kraju, obrazujących znaczące liczby klientów, którzy już kupili ten produkt, to możemy napotkać opór. Nasz klient może nie ufać do końca tym liczbom, może to być dla niego mało prawdopodobne, żeby nowy produkt tak dobrze się już sprzedawał. Skoro on go jeszcze nie zna i nim nie handlował, to nie zaistniał on w jego świadomości i trudno mu sobie wyobrazić te dane, o których mówimy. W takiej sytuacji lepiej pokazać bardziej powściągliwe informacje, np. sprzedaż tylko w danym regionie, bo to będzie łatwiejsze do przyjęcia przez klienta.

## 3. Mówmy ludziom prawdę, nawet jeśli jest bolesna.

Każdy z nas ma problem z mówieniem rzeczy, które są prawdziwe, ale bolesne dla drugiej strony. Przedstawiciele znani są z tego, że raczej ubarwiają przedstawianą rzeczywistość i bagatelizują nieprzyjemne dla klienta fakty. Chcą, by klient był zadowolony i nie martwił się. Jednak może to być działanie, które nie sprawdzi się w dłuższym okresie. Np. firma wycofuje z produkcji produkt, który od dłuższego czasu klient zamawia i dobrze na nim zarabia. Co powinien zrobić handlowiec? Zazwyczaj naturalną reakcją jest odwrócenie tej złej informacji w czasie. Przecież klient się zezłości, a może jeszcze zamawiać ten produkt ze stanów magazynowych.

Natomiast co się stanie, gdy już zupełnie zabraknie produktu na rynku i klient zostanie „z ręką w nocniku”? Albo gdy klient dowie się z innych źródeł (np. od konkurencji), że nasz produkt nie będzie produkowany? Jak wtedy będzie wyglądał handlowiec w jego oczach? Czy klient będzie mu wdzięczny, że chronił go przed złymi wiadomościami? Na pewno nie. Klient będzie zły i straci zaufanie do handlowca. W takiej sytuacji najlepiej powiedzieć otwarcie, jak sprawy się mają. Oczywiście nie będzie to przyjęte z euforią, ale jest to najlepsze rozwiązanie dla obu stron. Przedstawiciel wykazuje się odwagą i pokazuje, że potrafi zadbać o jasną i szczerą komunikację w tej relacji. Poza tym daje czas klientowi na dostosowanie się do nowych realiów. To może być szansa dla handlowca, żeby pokierować rozmowę w kierunku rozwiązań na przyszłość, np. zamówienia nowego produktu lub wzrostu zamówień na pozostałą ofertę.

## 4. Wspomnijmy o ujemnych stronach oferty.

Wszyscy wiemy, że nie ma rzeczy idealnych. Nawet najlepsza oferta ma swoje minusy. I nie muszą to być minusy obiektywne, np. produkt ma wady, ale mogą to być minusy dla klienta w danej sytuacji, np. dosyć wysokie minima logistyczne przy ograniczonej powierzchni magazynu klienta. W rozmowie z klientem warto tego typu kwestie poruszyć, bo z jednej strony i tak wyjdą po jakimś czasie, a z drugiej bardzo wpływa to na naszą wiarygodność.

Jak podaje R. Dawson<sup>2</sup>, badania wykazują, że istnieją cztery powody, by zaprezentować także słabe strony naszych propozycji:

- Przekonuje to rozmówcę, że jesteśmy obiektywni.
- Schlebia mu to, że uważamy go za wystarczająco inteligentnego, by mieć świadomość słabych stron oferty i jednocześnie zaakceptować ją.
- Zmusza to nas do przewidywania zarzutów, jakie mogą paść pod naszym adresem, i pozwala na przygotowanie kontrargumentów.
- Uwiarygodnia to nasze pozostałe wypowiedzi.

Wcześniej należy oczywiście przygotować się do takiej rozmowy i uświadomić sobie, co może być minusem dla danego klienta.

1. Posługujemy się dokładnymi danymi.

Jeśli prezentujemy klientowi jakiegokolwiek dane liczbowe, to pamiętajmy, żeby były one podawane jak najdokładniej, np. mówiąc o wzroście sprzedaży danego produktu, lepiej powiedzieć, że wzrost ten wyniósł 48,5%, niż krótko stwierdzić, że sprzedaż wzrosła o połowę. Stwierdzenia typu „o połowę”, „dwukrotnie” czy „bardzo dużo” nie brzmią zbyt wiarygodnie. Podając konkretną liczbę, najlepiej nieokrągłą (np. 1045 sztuk zamiast ok. 1000 sztuk), dajemy odczucie, że jest ona prawdziwa, zbadana, dokładnie zmierzona, a przez to wiarygodna. Przykładem tej praktyki są wszelkiego rodzaju reklamy środków czystości, gdzie zamiast mówić, że usuwają one wszystkie plamy i zabrudzenia, podaje się, że są skuteczne w 99,8% przypadków.

2. Jeśli nie otrzymujemy prowizji od sprzedaży, powiedzmy to klientom.

Są firmy handlowe, które nie płacą bezpośrednich prowizji za sprzedany produkt czy usługę, ale wynagradzają sprzedawców w postaci premii za wykonane zadania lub rozliczają cały zespół sprzedaży w danym regionie. W takiej sytuacji handlowiec może to wykorzystać w rozmowie z klientem. Jeśli oferuje dany produkt i powie, że nie ma z jego sprzedaży oddzielnej prowizji, to wzmocni swoją wiarygodność w oczach klienta, bo oznacza to, że ma on inne przesłanki, żeby sprzedać. Np. będzie to dobra okazja dla klienta, na której może on zarobić. W innym przypadku podczas oferowania produktu klient może sobie myśleć: „No jasne, oferujesz mi to tylko dlatego, że masz z tego niezłą prowizję...”.

3. Bagatelizujemy znaczenie korzyści, jakie może przynieść nam transakcja.

Jeśli jednak otrzymujemy prowizję od sprzedaży, to dajmy odczuć klientowi, że nie jest ona dla nas najważniejsza. Oczywiście sprzedaż danego produktu wiąże się z korzyściami dla nas, jednak zachowujemy się tak, aby dać do zrozumienia, że te korzyści nie są nadzwyczajne i że jeśli nie dojdzie do transakcji, my osobiście nie odczuwamy tego tak bardzo. Chodzi o to, że szanse przekonania kogoś dramatycznie maleją, gdy sądzi on, że możemy coś na tym zyskać. Lepiej wtedy skierować uwagę klienta na korzyści, jakie on będzie miał z tego, że zamówi dany produkt czy usługę.

---

<sup>2</sup> R. Dawson, *Techniki skutecznego przekonywania dla biznesmenów*, MT Biznes, Warszawa 2008, s. 41.

## 4. Ubierajmy się jak ludzie sukcesu.

Jak wiemy, strój handlowca jest bardzo ważnym elementem w jego kontaktach z klientami. Większość ludzi to wzrokowcy, poza tym ogromną rolę odgrywa tu efekt pierwszego wrażenia, czyli to, jak zauważy nas klient. Odnosi się to również do klientów, którzy nas znają. Efekt pierwszego wrażenia budujemy przy każdej wizycie, bo każda wizyta to oddzielny epizod. Nawet jeśli klient ma już swoje zdanie na nasz temat, to przy każdym spotkaniu z nami będzie podświadomie oceniał nasz wygląd. Dlatego odpowiedni ubiór też pomoże nam zbudować wiarygodność. Oczywiście strój musi być schludny i czysty, ale przede wszystkim dopasowany do sytuacji. Jeśli mamy dobre relacje z klientem i zazwyczaj jeździmy do niego w trochę mniej oficjalnym stroju (np. bez krawata i marynarki), to ubierając się bardziej elegancko (np. w marynarkę), damy sygnał, że sprawa, z którą przyjeżdżamy, jest dla nas wyjątkowa i ważna. Pamiętajmy, że jesteśmy bardziej podatni na sugestie tych, którzy ubrani są lepiej od nas, czego dowodzą różnego rodzaju eksperymenty<sup>3</sup>.

## 5. Jeśli mamy coś do zyskania, powiedzmy o tym otwarcie.

Chodzi o to, żeby nie bać się bezpośredniej konfrontacji z klientem w sprawie korzyści, jakie może nam dać zawarcie transakcji czy podpisanie zamówienia. Być może będzie to prowizja, a być może uznanie przełożonych. Pokazując swoją otwartość, możemy nakłonić do podobnej otwartości klienta, który może nam zdradzić, co on by na tym zyskał. Można to też zrobić w trochę przewrotny sposób. Najpierw pokazać klientowi, co ja jako handlowiec mogę stracić, jeśli nie dojdzie do porozumienia. Potem można zapytać klienta o to, jakie on może ponieść straty z tego powodu, i w ten sposób uświadomić mu występującą tu dysproporcję.

## 6. Stawiajmy czoło problemom.

Jeśli w rozmowie z klientem wyczuwamy, że coś go trapi albo mu coś nie pasuje, to nie możemy przejść wobec tego obojętnie. Stawiając czoło problemom i pytając wprost, o co chodzi, wzmocnimy swoją wiarygodność, bo to, co gryzie klienta, może wpływać na postrzeganie naszej osoby. Być może klient ma złe doświadczenia z handlowcami albo z naszą firmą. Być może jest jakaś nierozwiązana sprawa dotycząca błędnego zamówienia lub niedokończonych reklamacji. Póki tego klient nie załatwi, nie rozwiąże, to nie będzie chciał słuchać ani angażować się w nowe inwestycje. Czasami wystarczy, że klient się po prostu „wygada”, wyżali i potem będzie wdzięczny, że po pierwsze: zwróciliśmy uwagę na jego stan, a po drugie: że chcieliśmy go wysłuchać.

## 7. Wykorzystujmy moc słowa pisanego.

Jak już pisaliśmy, większość z nas to wzrokowcy, czyli ludzie, którzy przy poznawaniu otaczającej rzeczywistości opierają się głównie na zmyśle wzroku. Wzrokowcy pamiętają, co widzieli, dlatego też większość ludzi bardziej wierzy w to, co widzi, niż w to, co słyszy. Żeby więc bardziej uwiarygodnić swój przekaz, warto mieć ze sobą drukowane materiały. Mogą to być:

---

<sup>3</sup> Np. eksperyment naukowców Freeda, Chandlera, Mountona i Blake'a opisany przez R. Dawsona, jw. s. 47.

- wszelkiego rodzaju wykresy;
- tabele z danymi, statystyki;
- listy referencyjne;
- artykuły z gazet i czasopism.

W czasie rozmowy zawsze możemy po nie sięgnąć i nawet jeśli nie wręczymy ich klientowi, to mogą one cały czas leżeć na stole. To będzie odbierane jako sygnał, że to, co mówimy, ma odzwierciedlenie w dokumentach pisanych, a więc jest wiarygodne.

#### 8. Powołujmy się na innych, którzy myślą podobnie.

Ta zasada odwołuje się do jednej z najbardziej popularnych i skutecznych metod wywierania wpływu, a mianowicie do społecznego dowodu słuszności. Jeśli pokażemy klientowi, że nasz produkt kupiło już wielu innych przed nim, to zazwyczaj powinno go to przekonać. Skoro inni kupują, to znaczy, że produkt jest sprawdzony i opłaca się go zamówić. Podobnie może klient myśleć o współpracy z nami. Jeśli potrafimy przedstawić klientów, z którymi utrzymujemy długotrwałe i dobre relacje, to nasz rozmówca analogicznie będzie odbierał nas jako osoby godne zaufania. Jak to możemy zrobić? Najlepiej posłużyć się listami referencyjnymi od tych klientów. Skoro wypracowaliśmy dobre relacje z nimi, to warto z tego skorzystać. Wystarczy kilka zdań na temat naszej współpracy na jednej kartce podpisanej przez danego klienta. Oczywiście może to wydawać się niezręczne lub mało prawdopodobne, żeby klient sam coś takiego napisał. Dlatego warto stworzyć trzy różne wersje takiego pisma, a następnie poprosić klienta, żeby wybrał to, które mu najlepiej pasuje, i je podpisał. Może ono brzmieć np. tak:

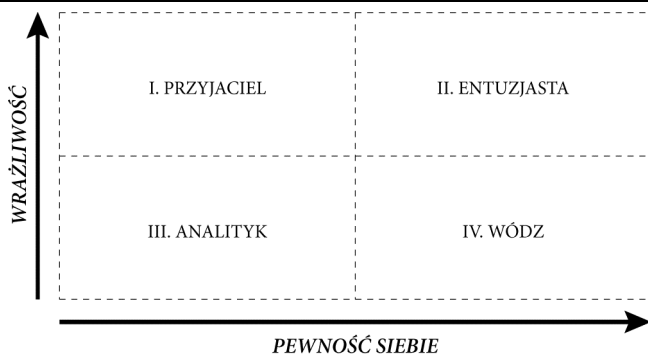
*Polecam współpracę z Janem Kowalskim. Jest on rzetelnym handlowcem, który rozumie potrzeby klienta i robi wszystko, żeby je spełnić.*

Jeśli dobrze układa nam się współpraca z klientem, to nie ma żadnych przeciwwskazań, żeby nie podpisał on takiej referencji. Warto spróbować to zrobić, bo w ten sposób mamy dokument, gdzie na piśmie (wiemy już, że to ma znaczenie) poleca nas nasz partner w biznesie. Będzie to miało znaczące przełożenie na budowanie naszej wiarygodności u innych klientów.

## 6.3. TYPOLOGIA ZACHOWAŃ KLIENTA

Klienci, jak my wszyscy, posiadają określone style zachowań wynikające z ich cech osobowości, doświadczenia, edukacji czy wychowania. Oczywiście każdy człowiek jest niepowtarzalny, ale są pewne cechy, wymiary naszych zachowań, według których można pogrupować te style. Jeśli będziemy w stanie rozpoznać styl zachowania naszego klienta i w związku z tym odpowiednio działać i komunikować się z nim, to z pewnością wpłynie to na poprawę naszych wzajemnych relacji i uniknięcie trudnych sytuacji czy konfliktów z klientem. Na rysunku 6.1 przedstawiono cztery główne style zachowań klienta. Jako wymiary przyjęto tu pewność

Rysunek 6.1. Cztery główne style zachowań klienta



siebie (oś pozioma), czyli to, w jakim stopniu klient wierzy we własne możliwości i jest gotowy do samodzielnych decyzji i działań, oraz wrażliwość (oś pionowa), czyli to, w jakim stopniu klient jest otwarty na otaczający świat (ludzi, zdarzenia itp.).

### I. Styl przyjaciel

Klient, którego cechuje ten styl zachowania, to osoba odznaczająca się dużą wrażliwością na innych. Dla tego klienta kluczowe znaczenie mają relacje międzyludzkie. I na to będzie zwracał głównie uwagę w kontaktach z innymi. Szczegółem rozpoznawczym takiego stylu mogą być zdjęcia rodzinne eksponowane na biurku w gabinecie. Taki klient będzie zazwyczaj rozpoczynał rozmowę od rzeczy związanych z życiem prywatnym, np. będzie opowiadał o ostatniej wycieczce z rodziną albo o wypadzie z kolegami na ryby. Przyjaciel jest zazwyczaj opanowany, spokojny. Bywa skromny i wzbudza zaufanie innych. Jest to powiązane z drugim wymiarem — pewnością siebie. Przy tym stylu zachowania osoba ma niski wskaźnik tego wymiaru, co oznacza, że nie jest pewna siebie, ale i też, że nie narzuca swojej osoby w kontaktach z innymi.

Niska pewność siebie powoduje trudności z podejmowaniem ważnych decyzji, wzmożoną ostrożność. Szczególnie w sytuacjach, gdy te decyzje mogą wpłynąć negatywnie na relacje z innymi. Jeśli chodzi o komunikację, to przyjaciel jest dobrym słuchaczem, częściej słucha niż mówi, głównie odpowiada na pytania. Preferuje rozmowy w mniejszym gronie, najlepiej w cztery oczy. Dobrze się czuje w rozmowach na tematy, na których się zna. Jeśli mielibyśmy, dla lepszego zobrazowania, przyrównywać znane osobistości do tego stylu zachowania, to można by tutaj wymienić takie nazwiska jak: Anna Dymna, księżna Diana, Jerzy Buzek czy Gandhi.

### II. Styl entuzjasta

Osoba o tym stylu zachowania wyróżnia się przede wszystkim dużą energią. Jest ona, jak sama nazwa wskazuje, pełna entuzjazmu, który przenosi na swoich rozmówców. Klient entuzjasta jest otwarty, to tzw. dusza towarzystwa. Ma dużą wrażliwość na otaczający świat, dlatego jest jak najbardziej zorientowany na ludzi, przede wszystkim jednak na nowe pomysły oraz wyzwania. Poza tym jest pewny siebie, a więc podkreśla pozytywne aspekty spraw. Nie

ma problemów z otwartą komunikacją, jest bardzo rozmowny, bez skrępowania wyraża swoje opinie, zazwyczaj gdy są one pozytywne. Potrafi inspirować, zarażać entuzjazmem. Nie przywiązuje jednak uwagi do szczegółów i unika poruszania trudnych tematów. Przykładami takich osób są: Jurek Owsiak, Jim Carrey, Szymon Majewski.

### III. Styl analityk

Jak widać z powyższego wykresu, ten styl zachowania charakteryzuje się niską wrażliwością na ludzi i świat oraz niskim wskaźnikiem pewności siebie. To oznacza, że osoba o tym stylu zachowania skupia się głównie na konkretach, faktach, danych. Mniejsze znaczenie dla niej mają relacje międzyludzkie oraz eksponowanie własnej osoby. Dlatego klient analityk będzie bardzo dokładny w swoich działaniach oraz wypowiedziach. Będzie on przestrzegał zasad i opierał się głównie na logice. W zachowaniu i kontaktach z innymi będzie formalny i ostrożny, przez co jego działania będą wolniejsze i dłużej będzie podejmował decyzję. Taki klient lubi też krytykować uzyskiwane efekty i oceniać jakość pracy innych. Jeśli chodzi o komunikację, analityk oczywiście będzie skupiał się na detalach, przez co może odchodzić od głównego wątku. Osoba taka nie lubi dyskutować o opiniach czy pomysłach, które wydają się abstrakcyjne. Ze względu na ceniecie sobie faktów i danych analityk preferuje komunikację pisemną. Za analityków mogą uchodzić: Leszek Balcerowicz czy Bill Gates.

### IV. Styl wódz

W przypadku wodza z jednej strony występuje duża pewność siebie, a z drugiej — mała wrażliwość na innych. To powoduje, że osoba z takim stylem zachowania jest dominująca i umie postawić na swoim. Wódz jest dosyć silnie skoncentrowany na działaniu, przez co jest wymagający w stosunku do innych i może być niecierpliwy. Często się spieszy, nie zwraca uwagi na relacje z innymi, co powoduje, że nie zawsze jest uprzejmy. Komunikacja takiego klienta zazwyczaj jest jednokierunkowa — to on mówi, własne opinie przedstawia jako fakty i nie lubi dyskusji nad nimi. Wódz mówi to, co myśli, przerywa innym. Jeśli chodzi o podejmowanie decyzji, to osoba o takim stylu zachowania nie ma z tym problemu, szczególnie w sytuacjach kryzysowych. Wodzami można określić takie osoby jak: Józef Piłsudski, Leszek Miller czy Aleksander Wielki.

Są to opisy najbardziej wyrazistych stylów zachowań według tej typologii. Każdy z nas może w ten sposób określić swoich klientów po ich typowych zachowaniach. Oczywiście może zdarzyć się taka sytuacja, że trudno będzie przypisać daną osobę do konkretnego stylu. Po prostu ktoś może znajdować się „pośrodku”, np. być kimś pomiędzy przyjacielem a entuzjastą. To, jak się zachowa, zależy od sytuacji, czasem może być typowym przyjacielem — np. w trudnych sytuacjach, a czasami entuzjastą — np. przy rozwiązywaniu problemów. Ważne jednak jest to, żeby rozpoznać dany styl u danego klienta. My sami też prezentujemy któryś z opisanych stylów i warto sobie uświadomić który. Zazwyczaj jest tak, że najlepiej współpracuje nam się z klientem, który ma ten sam typ zachowań, co my. Najtrudniej — w przypadku odmiennego stylu (np. entuzjasta z analitykiem) lub kiedy klient jest wodzem (nawet jeśli my sami też przejawiamy ten styl).



# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



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

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

# Ludzie sprzedają ludziom

GUCCIO GUCCI

Ojciec-założyciel firmy Gucci wiedział, co mówi, gdy w trzech słowach streścił, na czym naprawdę polega proces sprzedaży. Sprzedawanie to nie tajne techniki, dzięki którym wciśniesz wszystko każdemu. To nie tabelki, analizy, wykresy. W każdym razie nie tylko. Prawda jest taka, że nie zostaniesz dobrym handlowcem, póki do warsztatu twardych umiejętności sprzedażowych nie dołożysz... serca. Skuteczne handlowanie opiera się bowiem przede wszystkim na umiejętności pracy z klientem, chęci niesienia pomocy, gotowości do prowadzenia dialogu. Innymi słowy, w procesie sprzedaży umiejętności handlowe trzeba połączyć ze społecznymi.

*Zawód: handlowiec* to niezbędnik wiedzy o sprzedawaniu, powstały na podstawie umiejętności i doświadczeń Andrzeja Niemczyka oraz Mariusza Kędzierskiego — wieloletnich handlowców i trenerów sprzedaży. Pisząc tę książkę, autorzy korzystali z pomocy kilku tysięcy przedstawicieli handlowych i szefów sprzedaży, którzy zdecydowali się podzielić obserwacjami poczynionymi w trakcie swojej trudnej, ale ciekawej pracy. Pracy handlowca. Proponujemy Ci zatem książkę pisaną przez zawodowców dla zawodowców.

książki **klasybusiness**

Nr katalogowy: 7239



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**o n e**  
p r e s s

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

Hellon SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

PARTNER WYDAWNICTWA



**Raiffeisen  
BANK**

Raiffeisen Bank Polska S.A.

ISBN 978-83-246-3374-6



9 788324 633746

Cena: 49,00 zł