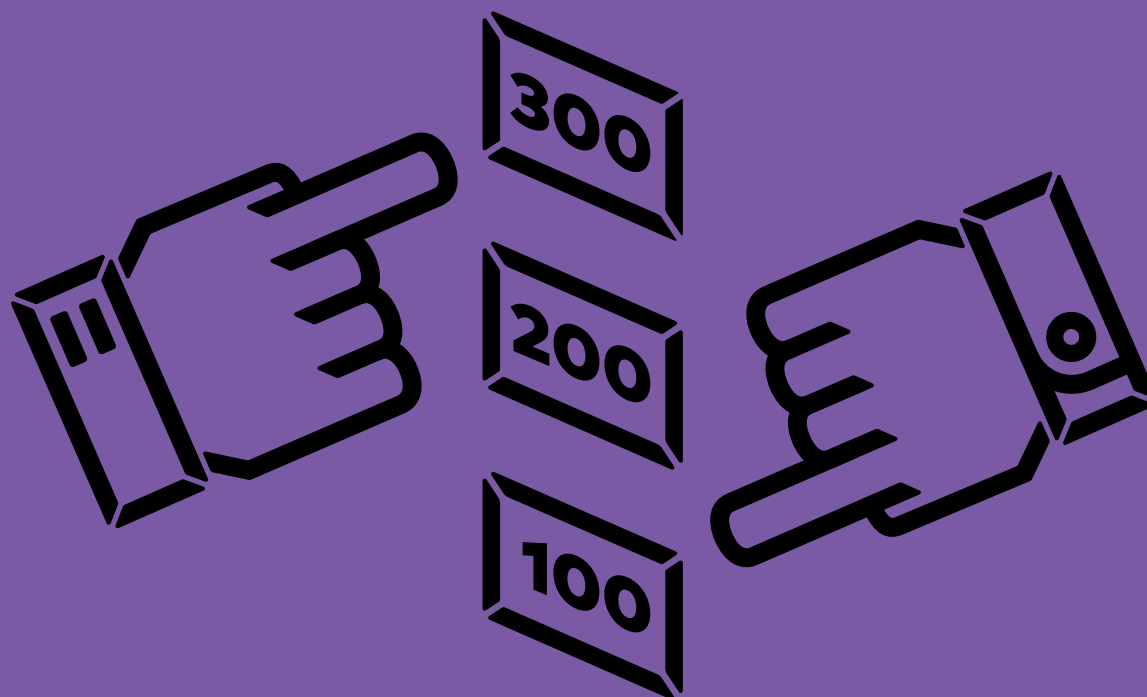


# NOWA SPRZEDAŻ

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

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
-

#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 decydem.		
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.		
<b>Suma</b>		

## 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.

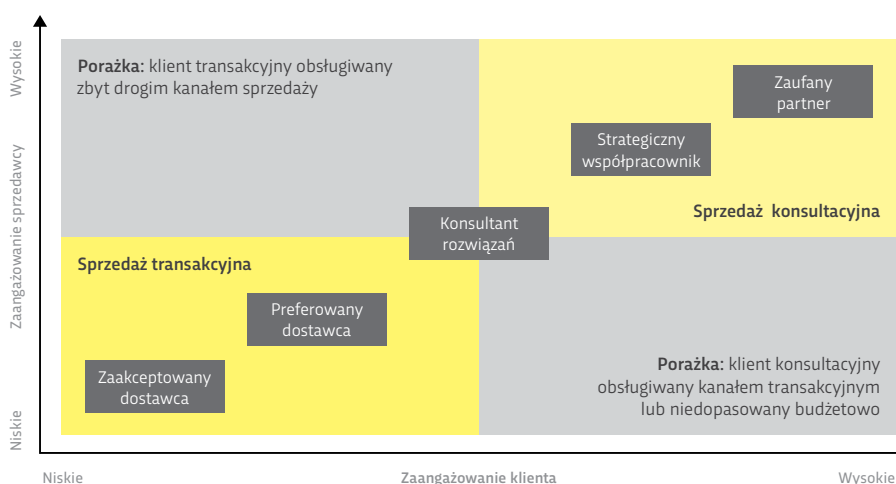
## Sprzedaż transakcyjna a konsultacyjna

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 (doradczą). 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 doradcza! Na czym zatem ona polega?

Po pierwsze to, że doradzasz, nie oznacza, że sprzedajesz doradczo – 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 doradcza a sprzedaż transakcyjna

<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"> <li>• Nastawienie na istniejącą ofertę wartości</li> <li>• Handlowiec chce zakomunikować ofertę</li> <li>• Głównie mówi</li> <li>• Omawia produkt</li> <li>• Patrzy z perspektywy rozmówcy</li> </ul>
---	--

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 szans 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

# ZAMÓW PRENUMERATĘ I ZWIĘKSZ SPRZEDAŻ W SWOJEJ FIRMIE



## DWUMIESIĘCZNIK O SKUTECZNEJ SPRZEDAŻY I OBSŁUDZE KLIENTA