



Modele sprzedaży

cz. 1



ul. Mysłowicka 15

01-612 Warszawa

tel.: (+48) 22 266 08 48

e-mail: biuro@projektgamma.pl

WWW: www.projektgamma.pl

Szanowni Państwo!

W czerwcu 1925 roku ukazała się książka „The Psychology of Selling” napisana przez E.K. Stronga, była to pierwsza nowatorska praca opisująca model sprzedaży.

Wprowadziła ona koncepcję technik sprzedaży, takich jak cechy i korzyści, radzenie sobie z odmowami, zamykanie sprzedaży czy pytania otwarte i zamknięte. Ponieważ od tego momentu minęło już prawie 100 lat, pozwalamy sobie przedstawić współczesne koncepcje podejścia do sprzedaży.

Życzymy owocnej lektury!

Zespół Gamma

The New Strategic Selling

Metoda opracowana przez Roberta Millera i Stephena Heimana¹. Według tej metody istnieje sześć kluczowych elementów sprzedaży. Cztery pierwsze są krytyczne pod kątem finalizacji sprzedaży, ostatnie dwa są ważne pod kątem pozyskiwania klientów.

Sześć kluczowych elementów to:

- kupowanie wpływów,
- czerwone flagi,
- tryby odpowiedzi,
- zwycięski bilans,
- profil klienta,
- ścieżka sprzedaży.

a) kupowanie wpływów:

Ponieważ obecne procesy zakupów nie są związane z jedną osobą, wyróżnionych zostało czterech interesariuszy biorących w nich udział:

- decydent ekonomiczny – daje ostateczną zgodę na zakup i może zawetować sprzedaż, nawet jeśli inni wyrazili zgodę.
- użytkownik – jest zainteresowany, jak dany produkt i/lub usługa bezpośrednio wpłynie na jego wydajność lub komfort. Jego zadowolenie jest bezpośrednio powiązane z sukcesem proponowanego przez handlowca rozwiązania.
- kupiec techniczny – jego rolą jest sprawdzenie potencjalnych dostawców. Skupia się on na określeniu, jak dobrze rozwiązanie spełnia specyfikację zamówienia lub jest dostosowane do standardów firmowych. Nie może dać ostatecznego „tak” dla zakupu, ale może go powstrzymać.
- zakupowy coach – jest sojusznikiem wewnątrz organizacji klientów, może pomóc sprzedawcy poprzez dostarczenie informacji o kluczowych ludziach i procesach w organizacji.

¹ Robert B. Miller, Stephen E. Heiman, Tad Tuleja. *The New Strategic Selling. The Unique Sales System Proven Successful by the World's Best Companies*, WARNER BOOKS.

b) czerwone flagi

Czerwone flagi wskazują na przeszkody w uzyskaniu sprzedaży. Miller Heiman podkreśla znaczenie wykorzystania specyficznych dla konkretnych sytuacji zalet, aby wyeliminować czerwone flagi.

c) tryby odpowiedzi

Określają typy reakcji osób po stronie klienta na obecną sytuację biznesową:

- wzrost – szuka możliwości lepszych wyników,
- problem – chce unikać problemów,
- ufność – nie widzi żadnych rozbieżności i problemów,
- pewność – uważa, że sytuacja jest powyżej oczekiwań.

d) zwycięski bilans

W metodzie tej podkreśla się potrzebę podejścia win-win do sprzedaży i negocjacji. Skomplikowana sprzedaż w przedsiębiorstwach powoduje, że jest jedynie opłacalna w kontekście długoterminowych relacji, a to sprawia, że podejście win-win jest jedyną realną opcją.

e) profil klienta

Oznacza skupienie się tylko na klientach mających potencjał i możliwości zakupowe.

f) ścieżka sprzedaży

To praca na lejku sprzedażowym, w którym na wejściu od samego początku jest tylko kilku najlepszych potencjalnych klientów.

Metoda ta to nowoczesna odsłona klasycznego biznesu w szybko zmieniającym się świecie.

RAIN Selling

Autorska metoda sprzedaży wprowadzona w 2002 roku przez Mike'a Schultza i Johna Doerra.

Model można traktować jako pewnego rodzaju fundament koncepcji sprzedaży, ale również jako gotowy schemat rozmowy handlowej, ponieważ **RAIN to akronim od angielskich słów oznaczający:**

- R – Rapport
- A – Aspirations and Afflictions
- I – Impact
- N – New Reality

W języku polskim może to oznaczać:

- R – Relacje
- A – Aspiracje i deficyty
- I – „I co, jeśli...?” (Wpływ)
- N – Nowa Rzeczywistość

R – Relacje:

To pierwszy krok i według twórców metody na podstawie ich badań przeprowadzonych na 200 klientach² jest ciągle bardzo istotny. Silne relacje z klientem są tak ważne w sprzedaży, ponieważ obecnie oferowane produkty i usługi mało się od siebie różnią, dlatego kupujący kupują od ludzi, których lubią.

A – Aspiracje i deficyty:

W metodzie RAIN sprzedawcy koncentrują się najpierw na pozytywnych celach, aspiracjach i możliwościach, nawet jeśli kupujący jeszcze o nich nie myślał. Inspirują klientów możliwościami, których nie rozważali, a powinni. W ten sposób niejako same pojawiają się deficyty związane z obecną sytuacją klienta.

² RAIN Selling Model Overview, **RAIN Group**

I – „I co, jeśli...?” (Wpływ):

To ukierunkowanie klienta na działanie poprzez uświadomienie mu konsekwencji obecnej sytuacji i jego wpływu na ewentualny przyszły sukces lub porażkę. W zależności od tego, czy klient podejmie działania (i dokona zakupu), czy ich nie podejmie.

N – Nowa Rzeczywistość:

Sprowadza się do trzech rzeczy:

1. Porównanie do nowej rzeczywistości: pokazanie klientowi, że sytuacja, w której się teraz znajduje, nie jest wystarczająco dobra i że może się znaleźć w dużo lepszej nowej rzeczywistości.
2. Określenie wpływu klienta: zwrócenie uwagi przez kupującego na możliwe do osiągnięcia dla niego oszczędności, skrócenie czasu, poprawę jakości itp.
3. Przedstawianie obrazu sytuacji przed i po: polega na pokazaniu w formie graficznej, na wykresie lub w tabeli kontrastu między aktualnym stanem a Nową Rzeczywistością i podkreślenie jeszcze większej wartości dla klienta.

Głównym elementem metodologii RAIN SellingSM jest budowanie wiarygodności sprzedawcy na podstawie dobrych relacji z klientem i współpracy nad znalezieniem i zdefiniowaniem w specyficzny sposób (poprzez pozytywy) kwestii problematycznych w organizacji klienta.

Sprzedaż relacyjna

Sprzedaż relacyjna bazuje na modelu sprzedaży tradycyjnej, jednak stanowi jego jakościowe rozwinięcie. Polega na budowaniu i utrzymaniu dobrych relacji z klientem, prowadzących do efektywnego zakończenia procesu sprzedaży. Jej etapy są właściwie takie same jak w modelu tradycyjnym, jednak uzupełnione o elementy związane z dobrą relacją z klientem. W sprzedaży relacyjnej budowanie relacji jest tak samo ważne jak sama sprzedaż.

Sekwencyjność sprzedaży relacyjnej koncentruje się na następujących fazach procesu sprzedaży:

- a)** prospecting – rozumiany jako przygotowanie się do sprzedaży poprzez zebranie możliwie najwięcej dostępnych informacji na temat docelowego klienta;
- b)** kontakt z klientem³ – w celu umówienia się na spotkanie na dogodnych dla niego warunkach;
- c)** umówienie spotkania – nawet jeżeli klient nie jest do końca zdecydowany na zakup, ponieważ nie jest to jedyny cel spotkania. Ważna jest tu możliwość zbudowania relacji z klientem. Podczas spotkania mogą pojawić się również inne tematy warte omówienia;
- d)** badanie indywidualnych potrzeb – analizuje się potrzeby klienta⁴, a także naprowadza klienta na rozwiązania, o których mógł wcześniej nie wiedzieć. Osoba będąca w kontakcie z klientem na etapie badania potrzeb sprawdza aktualny stan funkcjonowania organizacji, będącej potencjalnym klientem, i tworzy rozwiązanie dedykowane. Przy czym spotyka się nie tylko z decydem, ale również z innymi interesariuszami rozwiązania;
- e)** projektowanie dedykowanych możliwości rozwoju organizacji – skupienie się na potrzebach klienta, ale też wykazywanie inicjatyw i spoglądanie strategiczne na organizację⁵;
- f)** propozycja współpracy – niekoniecznie od razu w formie oferty sprzedaży, może to być przygotowanie do ustalania warunków podczas kolejnego spotkania.

³ A. Binsztok, *Kiedy kropla drąży skałę*, Helion, Gliwice 2009.

⁴ G. Jeffrey, *Biblia handlowca. Sprawdzone techniki zwiększania sprzedaży i zdobywania lojalnych klientów*, Helion, Gliwice 2006.

⁵ H. Sorensen, *Co siedzi w głowie klienta*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.

Z punktu widzenia sprzedaży relacyjnej ważne jest również zbudowanie dobrego kontaktu z klientem poprzez:

1. Okazywanie pewności siebie – wiara w siebie i swoje rozwiązania wpływa na sposób zachowania i przebieg rozmowy.
2. Entuzjazm – pobłyskuje podczas mówienia i demonstracji. Dzięki temu klient może stwierdzić, czy sprzedawca naprawdę wierzy w to, co mówi.
3. Kontakt wzrokowy – ludzie ufają i wierzą, kiedy rozmawiając z nimi, utrzymuje się kontakt wzrokowy.
4. Wyraz twarzy – uśmiechanie ułatwia ludziom budowanie relacji. Klienci są bardziej skłonni lubić sprzedawców, którzy są mili.
5. Wygląd osobisty – należy upewnić się, że pasuje się do sposobu ubierania klienta.
6. Odwzajemnienie – czy potencjalni klienci mogą powiedzieć, że handlowiec szczerze ich lubi? Jeśli podejdziesz do nich z właściwą postawą, będą w stanie odwzajemnić sympatię.
7. Słuchanie – aby zaspokoić potrzeby swoich klientów, należy pamiętać, aby ich wysłuchać i odpowiedzieć na to, co mówią, a nie na to, co myślisz, że powiedzieli.

W sprzedaży relacyjnej ważną rolę odgrywa rozumienie potrzeb klientów, otwarcie się na poszukiwanie rozwiązań satysfakcjonujących obie strony, sprzedawanie bez „wciskania”, „na miękko”.

Stosując sprzedaż relacyjną, handlowiec może zyskać:

1. Zaufanie – przejście od bycia kimś, kto sprzedaje produkt, do zaufanego doradcy, który pomaga rozwiązać konkretne problemy w życiu klienta.
2. Więzy – nawiązanie więzi oparte jest na zaufaniu. Ma ona skłonić klienta do powtórnej sprzedaży, ponieważ: A) zna sprzedawcę; B) lubi go C) uważa, że sprzedawcy zależy na jego potrzebach.
3. Dodatkową wartość – klienci zaczynają ufać wartości, która jest wnoszona w ich życie, nie tylko ze względu na produkty, lecz także z powodu wysokiej jakości obsługi klienta.

Exceptional Selling (Sprzedaż diagnostyczna)

Twórcą metody jest Jeff Thull, który przedstawił ją w swojej książce **„Wyjątkowa sprzedaż: jak być w najlepszym kontakcie z klientem i wygrać w sprzedaży wysokich stawek”**⁶. Zakłada ona bardzo pogłębioną diagnozę klienta – dlatego też nazywana jest sprzedażą diagnostyczną, w celu odkrycia unikalnych objawów klienta i jego unikalnych problemów, które mogą wymagać rozwiązania łączącego np. produkty, oprogramowanie i usługi.

Exceptional Selling diagnostyczna zasadniczo różni się od pozostałych rodzajów sprzedaży tym, że NIGDY nie zakłada się, że sprzedaż rzeczywiście się odbędzie. Ponieważ pierwsze spotkanie z klientem ma na celu stwierdzenie, czy jest problem, który wymaga rozwiązania, istnieje od samego początku możliwość, że nie ma problemu do rozwiązania lub problem może nie być priorytetem. Na przykład firma, która doświadcza spowolnienia sprzedaży w wyniku wolniejszej gospodarki, może robić wszystko dobrze. W takim przypadku w sprzedaży diagnostycznej klient otrzymałby zrozumienie, że nic nie jest zasadniczo błędne, a trudne czasy muszą minąć.

W sytuacji sprzedaży tradycyjnej lub konsultacyjnej klient byłby zmuszony kupić coś w celu rozwiązania problemu, który może nie istnieć.

Inną cechą sprzedaży diagnostycznej jest to, że przedstawiciele handlowi muszą mieć głębokie zrozumienie działalności klienta, realiów ekonomicznych, w jakich działa ta firma, a zaoferowanie przez handlowca własnych umiejętności staje się elementem proponowanego rozwiązania, które znacząco zwiększy funkcjonowanie biznesu klienta.

W sytuacji sprzedaży na naprawdę wysokich stawkach, a do takich jest przeznaczona Exceptional Selling, sprzedawca musi działać bardziej jak lekarz niż konsultant.

⁶ Jeff Thull, *Exceptional Selling: How the Best Connect and Win in High Stakes Sales*, Wiley 2006.

W tej roli przedstawiciel handlowy:

1. Pyta o symptomy klienta, aby pomóc klientowi zdiagnozować problem.
2. Następnie, na podstawie doświadczenia, przedstawiciel musi odkryć i wytłumaczyć główne przyczyny problemu.
3. Proponuje jedno rozwiązanie lub szereg rozwiązań odpowiadających problemowi.
4. W trakcie rozmowy z klientem musi sprawdzić, czy jego propozycja pasuje do sytuacji klienta (a nie odwrotnie).

Ostatecznie przedstawiciel handlowy staje się bardziej menedżerem projektu dla zespołu klienta niż przedstawicielem firmy zewnętrznej, koordynując wszystkie aspekty relacji przy jednoczesnym dbaniu, o jakość procesu podejmowania decyzji.

Model sprzedaży diagnostycznej oparty jest na czterech fazach (4D):

- 1) **Discover (Odkrywanie)** – przygotowanie, zaangażowanie klienta:
 - indywidualny business plan,
 - zarządzanie szansami,
 - konstruktywne zaangażowanie.
- 2) **Diagnose (Diagnoza)** – identyfikacja, kwantyfikacja:
 - problemy klienta,
 - wpływ na biznes.
- 3) **Design (Zaprojektowanie)** – tworzenie, dopasowanie:
 - oczekiwania,
 - kryteria decyzyjne,
 - materiały do dyskusji.
- 4) **Deliver (Dostarczenie)** – wdrożenie, mierzalność:
 - propozycja,
 - rozwiązanie,
 - rezultat.

Faza odkrywania – zadania w tej fazie to: nawiązanie kontaktu, badanie potencjalnych klientów i ich branży, przygotowanie strategii zaangażowania obejmującej wprowadzenie, podstawowe założenia dotyczące wartości, którą można stworzyć, oraz pomostu do porozumienia dla konkretnego klienta. Ponadto obejmuje ona początkowy kontakt z potencjalnym klientem, w trakcie którego są one komunikowane. Następnie klient i sprzedawca wspólnie decydują, czy proces sprzedaży powinien być kontynuowany.

Faza diagnozy ma pomóc swoim i potencjalnym klientom w pełni zrozumieć deficyty i luki w wydajności, jakie napotyka. Jest to proces przekwalifikowania, w trakcie którego szczegółowo określa się zakres i finansowe skutki problemów klienta.

Diagnoza obejmuje również przełożenie na liczby założeń dotyczących problemu klienta, który został zaprezentowany w fazie odkrywania, i ilościową ocenę rzeczywistego kosztu problemu.

W fazie projektowania handlowcy pomagają swoim klientom tworzyć i rozumieć rozwiązanie. Jest to współpraca i wysoce interaktywny wysiłek pomagający klientom w zaspokajaniu ich oczekiwań i alternatywnych rozwiązań w celu osiągnięcia optymalnego rozwiązania. Jednakże faza projektowania nie koncentruje się na konkretnym rozwiązaniu. Jej celem jest wspólna praca klienta i handlowca, aby zidentyfikować optymalne rozwiązanie problemów. Materiały do dyskusji to dokument, który stanowi podsumowanie rozwiązania. Jest ona wykorzystywana do przygotowania ostatecznej formalnej propozycji i prezentacji.

Faza dostarczania zaczyna się od przygotowania i przedstawienia formalnego rozwiązania oraz oficjalnej akceptacji tego rozwiązania przez klienta. Następne kroki to dostarczenie i wsparcie rozwiązania oraz pomiar i ocena wyników, które zostały dostarczone. Końcowym zadaniem tej fazy jest utrzymanie i rozwój relacji z klientem.

The New Solution Selling

Metodę opracował Keith Eades, New Solution Selling skupia się na zrozumieniu przyczyny problemów klienta zamiast objawów. Podkreśla znaczenie dostarczania rozwiązania (nie tylko produktu), które nie tylko rozwiązuje problemy klienta, ale również daje wartość dodaną.

Na metodę składają się⁷:

- 1) filozofia sprzedaży (klient jest centralnym punktem),
- 2) mapa (gdzie jesteś i gdzie chcesz być?),
- 3) metodologia (narzędzia, pomoce, techniki i procedury),
- 4) system zarządzania sprzedażą (proces zwiększania produktywności).

The New Solution Selling mówi o formule sukcesu w sprzedaży. Brzmi ona następująco:

„Ból” X Moc X Wizja X Wartość X Kontrola = Sprzedaż

- **„Ból”** to potrzeby negatywne działające na zasadzie: jak czegoś nie mam, to powoduje to dla mnie negatywne konsekwencje. Pierwszym etapem jest odkryciu ukrytego „ból” klienta.
- **Moc** to siła negatywnych konsekwencji i ich wpływ na klienta i jest związana z „aktywnym bólem”, aby móc przejść do wizji rozwiązania.
- **Wizja** to wizualizowanie możliwości poprzez zadawanie pytań otwartych.
- **Wartość** oznacza przedstawienie klientowi wartości dodanej.
- **Kontrola** to kontrola procesu (nie klienta) poprzez pytania kontrolne i pytania potwierdzające.

W New Solution Selling bada się dokładnie interesariuszy procesu, aby dotrzeć do decydenta. Dlatego bardzo często osoba, z którą nawiązuje się pierwszy kontakt, daje polecenie na decydenta i jest ambasadorem handlowca.

⁷ Dr. Julie Johnson, *The New Solution Selling Review*, Western Carolina University, 1 maja 2006.

Spośród oryginalnych narzędzi stosowanych w tej metodzie należy wymienić:

- **Technikę „Reference Story”** polegającą na przejściu z klientem przez sekwencję: sytuacja – kwestia krytyczna – przyczyny – możliwości (Kiedy? Co? Jak?) – zapewnienie – rezultaty.
- **Technikę „dziewięciu pudełek”** będącą matrycą: otwarcie – kontrola – potwierdzenie x diagnoza (powód) – badanie (wpływ) – uzmysłowienie (możliwości).
- **Arkusze przygotowania pytań dla handlowca** (Przyczyna – Czy to dlatego, że... dzisiaj? Wpływ – jest to powód... ? Możliwości (Kiedy? Kto? Co?) – Czy byłoby pomocne, jeśli...? Co, jeśli...?)

The New Solution Selling jest metodą sprzedaży polegającą na dogłębnym zdiagnozowaniu przyczyn problemów biznesowych (ból) klientów oraz dostarczaniu wizji i określonych rozwiązań, które są przekonujące i dają wartość dodaną. Klient stanowi centralny punkt tego procesu, wobec tego sprzedawca musi podejść indywidualnie do jego wyzwań i potrzeb. Ważne jest również pozyskanie kluczowych decydentów, a także określenie mierzalnych efektów procesu sprzedaży.

SPIN Selling

Metoda sprzedaży opracowana przez Neila Rackhama na podstawie badania i analizy 35000 rozmów handlowych⁸. Metoda SPIN dotyczy sprzedaży na dużą skalę, dając możliwość zwiększenia wyników o 17%. Metoda proponuje czteroetapowy model sprzedaży, na który składają się:

1. Faza wstępna.
2. Badanie.
3. Prezentowanie możliwości .
4. Wzbudzenie zaangażowania.

⁸ Neil Rackham, *Sprzedaż metodą SPIN*, s. 8, Hill Publishing Poland 2007.

Faza wstępna to wstęp do właściwej rozmowy. Składają się na nią pierwsze wrażenie, przedstawienie się i nawiązanie kontaktu z klientem. W przypadku sprzedaży na dużą skalę jej przebieg ma mniejszy wpływ na przebieg całej rozmowy i jej efektów.

Badanie związane jest z odkryciem potrzeb klientów i ich organizacji. Sprowadza się do umiejętnego zadawania pytań, które w sprzedaży na dużą skalę mogą zwiększyć wyniki nawet o ponad 20%.

Prezentowanie możliwości pokazuje, w jaki sposób można rozwiązać wcześniej zdefiniowany problem. Na tym etapie operuje się zaletami i korzyściami, aby przekonać klienta, że proponowane rozwiązanie wyeliminuje ten problem. Z przeprowadzonych przez Rackhama badań wynika, że przy prezentowaniu ważne jest uwzględnienie faktu, że zalety są istotne przede wszystkim przy sprzedaży na małą skalę, natomiast przy sprzedaży na dużą skalę najważniejsze są korzyści.

Wzbudzenie zaangażowania to efekt dobrze poprowadzonej rozmowy handlowej. W przypadku sprzedaży na małą skalę będzie to zakup produktu lub usługi. Jednak w sprzedaży o dużej wartości może przybierać formę zgody klienta na prezentację produktu lub przetestowanie nowego materiału, zanim dojdzie do złożenia zamówienia. Istotne jest również, że w sprzedaży na dużą skalę metodą SPIN nie stosuje się więcej niż 1-2 prób zamknięcia, gdyż ich liczba zmniejsza szansę na złożenie zamówienia w przeciwieństwie do sprzedaży o małej wartości.

Badania, które Rackham przeprowadził razem z firmą Huthwaite, pokazują, że etap badania jest najważniejszy w dużych i złożonych sprzedażach!

Dlatego też metoda SPIN szczególnie eksploruje ten obszar za pomocą struktury pytań. Ich zadaniem jest wykrycie potrzeb ukrytych klienta (jest problem z..., nie działa...) i rozwinięcie ich do postaci potrzeb jawnych (zamierzam..., poszukuję...).

SPIN Selling proponuje cztery typy pytań, dlatego SPIN oznacza:

- Sytuację;
- Problem;
- Implikację;
- Naprowadzenie (klienta na korzyści).

Pytania sytuacyjne to pytania zadawane na początku, za ich pomocą zbierane są fakty oraz informacje na temat ogólnej sytuacji klienta.

Pytania problemowe to pytania dotyczą problemów, trudności, powodów niezadowolenia klienta. Służą do odkrycia potrzeb ukrytych i są mocno skorelowane z sukcesem sprzedaży na małą skalę.

Pytania implikacyjne to pytania o skutki problemów i trudności klienta. Te pytania są po części pytaniami naprowadzającymi klienta na potrzeby jawne.

Pytania naprowadzające to pytania, które powodują, że klient informuje sprzedawcę o korzyściach, jakie może odnieść z zakupu produktu lub usługi. Przygotowują również klienta do roli „ambasadora” w sytuacji, kiedy w procesie sprzedaży istnieją jeszcze inni interesariusze.

Metoda SPIN służy sprzedaży na dużych stawkach. Bazuje ona na tradycyjnym modelu sprzedaży, który został zmodyfikowany. Skupia się na rozbudowanej części diagnostycznej, w której występuje pełna sekwencja czterech rodzajów pytań. Z punktu widzenia wysokich sprzedaży jest to niezbędne, aby klient poczuł, że skutki niepodjęcia decyzji są o wiele większe niż cena produktu czy usługi. W wypadku mniejszej sprzedaży wystarczy zawęzić ją do pytań sytuacyjnych i problemowych.