

NIE BÓJ SIĘ PREZENTOWAĆ INNOŚCI – LECZ NAJPIERW... PRZYGOTUJ SIĘ – CZYLI...



Effective selling = assertive selling

A research proves that assertive presentation of different than client's paradigm – as long as know-how based – increases chances for good selling results. It creates a partnership relation since your client seeks a real change that will give him an (often subconscious) feeling of “bringing a solid chance for improvement”. This approach became known in recent years as a provocation-based selling method – and the process is called “the challenger sale”. This approach requires though a skill of non-antagonizing communication – with ability to create and use communication algorithms – tools of highest performing salespeople.

Inżynieria akceptacji opiera się na rozumieniu tego, jak działa mózg człowieka.

KULTURA ALGORYTMÓW KOMUNIKACJI

W ostatnich sześciu wydaniach Transport Managera zamieszczony został cykl artykułów na temat nowej na rynku polskim, bardzo innej niż dotychczasowa, inżynierii prowadzenia biznesu, a w szczególności inżynierii zdobywania klienta i współpracy z nim. Omówione zostały takie pojęcia jak: Sprzedaż Transformacyjna™, IV Generacja Sprzedaży™, Komunikacja Nieantagonizująca™, processprzedaży. Dowiedzieliśmy się o konieczności zmiany paradygmatu w obszarze sprzedaży, w którym – okazuje się – nawet te najlepsze relacje już nie sprzedają, a klasyczne wysyłanie ofert jest tak mało skuteczne, że w praktyce bezsensowne.

Zdefiniowana została skala ważności takich obszarów jak zaufanie i model jego budowania, czy przejęcie inicjatywy w kwestii wpływania na decyzje klienta tam, gdzie dotąd słyszało się stwierdzenie „nie da się”. Całość przekazu podporządkowana została podstawowemu założeniu nowoczesnego zarządzania – założeniu zamkniętym w pojęciu MYŚLENIA I DZIAŁANIA SYSTEMOWEGO™.

Wyprowadź klienta ze strefy komfortu

Kwintesencją powyższego opisu jest hasło „PRZYGOTOWANIE”. Jego rozwinięciem jest pojęcie „przemysł, jakie warianty są możliwe – przygotuj reakcje”. Brzmi bardzo prosto, bardzo logicznie, ba! banalnie! Jednocześnie... kto w naszej strefie kulturowej tak postępuje – w sposób konsekwentny, sukcesywny, uporządkowany? Czyli... SYSTE-

MOWO? A konkretniej, jaki procent osób? Odpowiedź jest wciąż niedyskutowalna ... niewiele. Zbyt mało, aby móc stwierdzić, że to filozofia, która jest naszą siłą. Transport Manager wraz z firmą konsultingową Quest Change Managers od kilku miesięcy prowadzi w Polsce comiesięczne warsztaty, których celem jest poznanie najnowszych na rynku światowym mechanizmów sprzedażowych – mechanizmów



Autor artykułu

Krzysztof Sarnecki

– jest zawodowym negocjatorem, współzałożycielem, Leading Partner i członkiem zarządu Quest Change Managers – konsultantem strategicznym, ekspertem w zakresie marketingu i budowania przewagi rynkowej firm oraz agentem zmian w procesach transformacji dużych i średnich firm. Absolwent University of Illinois, Institute of Entrepreneurial Studies w Chicago oraz absolwent programu MBA Lake Forest Graduate School of Management w Lake Forest, Illinois. Praktyk, biznesman, założyciel i prezes Academy of Business & Career Development w Chicago (z ponad 20-letnim doświadczeniem zarządczym), konsultant, trener i coach kilkunastu tysięcy członków zarządów i menedżerów, pracujący z wieloma czołowymi firmami w Polsce i za granicą w dziedzinie transformacji, zarządzania partycypacyjnego oraz IV Generacji Sprzedaży. W Polsce współpracuje także z branżą transportową.
www.questcm.pl

szczególnie istotnych i skutecznych od kilku lat w Polsce. Dlaczego dopiero od kilku lat? Otóż dopiero od kilku lat popyt na podstawowe produkty i usługi w Polsce jest niższy od podaży. Co to oznacza? Przez pierwsze około 20 lat zarządzający firmami oraz sprzedawcy nie musieli znać mechanizmów inżynierii sprzedaży, gdyż ... o jakiej inżynierii tu mówić, kiedy jest więcej kupujących niż tego, co chcą kupić? W warsztatach tych wzięło już udział kilkaset firm. Powoli, środowisko TSL zaczyna „otwierać oczy” na realia, w których konkutowanie ceną to zabójstwo dla działalności biznesowej – że to ślepa uliczka. Jak z niej wyjść? Cóż, odpowiedzią jest: IV Generacja Sprzedaży. Zapraszam jeszcze raz do lektury wszystkich poprzednich artykułów.

„Domykając” i „dopełniając” tematykę sprzedaży w tej serii tematycznej – poruszę teraz odrębny temat, którego siła skuteczności racjonalizuje jego podkreślenie. A mowa będzie o tzw. (z angielska) challenger sale wraz z metodą provocation-based selling. Tradycyjna sprzedaż, nastawiona na „rozwiązania”, oparta jest na założeniu, że sprzedawcy powinni prowadzić rozmowę poprzez zadawanie otwartych pytań, mających na celu zdefiniowanie potrzeb klienta (ang.

solution selling). Na dojrzałych rynkach światowych – poza oczywiście opisanym szeroko w pierwszych sześciu wydaniach Transport Managera pojęciem Sprzedaży Transformacyjnej™ (nazywanym także za granicą jako Strategic Value Selling) – pojawiły się dwa nowe pojęcia: „sprzedaż oparta na prowokacji” (zaproponowane przez G. Moore jako metoda provocation-based selling) oraz sprzedaż oparta na założeniu, iż skuteczna, to bardzo często taka, w której sprzedawca świadomie kwestionuje paradygmat klienta, wyprowadzając go ze strefy komfortu (zaproponowane przez M. Dixona i B. Adamsona w książce The Challenger Sale z 2011 r.).

5 grup handlowców

Właśnie w tej książce – The Challenger Sale – autorzy opisali badania około 6 tys. sprzedawców w różnych rejonach świata. Stwierdzili, iż handlowców można podzielić na 5 grup – biorąc pod uwagę ich zachowania:

1. Relacyjni (Relationship Builder).
2. Rozwiązywalcy problemów (Reactive Problem Solver).
3. Pracusi (Hard Worker).
4. Samotne wilki (Lone Wolf).
5. Zawodnicy (Challengers) – czyli ci, którzy nie boją się „konkurować” swoim poglądem z poglądem klienta.

Okazało się, iż to właśnie asertywni, rzucający wyzwania klientowi zawodnicy, osiągają najlepsze wyniki. W grupie tych najlepszych stanowili oni aż 40 proc., a w sytuacji kompleksowych tematów – aż 54 proc.!

Dlaczego? Otóż, to właśnie oni nie boją się „wypchnąć” klientów z ich własnej strefy komfortu, poprzez prowokacyjny, asertywny sposób zaprezentowania innego spojrzenia na sytuację. To powoduje, iż klient szukający wyjścia z sytuacji, mimo dyskomfortu związanego ze zderzeniem się z negacją lub kontestującym, alternatywnym do własnego, spojrzeniem – po prostu na poziomie świadomym lub nieświadomym – dostrzega partnerstwo sprzedawcy. Dlaczego partnerstwo? To jego odwaga imponuje klientowi, który także – bardziej lub mniej świadomie – szuka „inności” rozwiązań, a więc także kogoś, kto tej inności nie będzie się obawiał zaprezentować. Ta śmiałość zawodników buduje w rozmówcy obraz osoby, która jest solidna i zdeterminowana teraz – dowodem jest mówienie tego, co się myśli. To znowu daje sygnał, iż w czasie dalszej współpracy osoba ta będzie komunikowała i działała z otwartością – nie bojąc się stawiania czoła trudnym sytuacjom, w sposób pozbawiony „politykierstwa”, rozgrywek typu „poprawność polityczna” i działań nacechowanych zachowaniami, które pozwalają ukryć praw-

dziwy obraz sytuacji dla celów „nie narażania się trudną prawdą” lub innych partykularnych interesów. (Ta kwestia opisana została w artykule autorstwa Philipa Lay’a, Todda Hewlina, and Geoffreya Moore’a w wydaniu Harvard Business Review z lipca/sierpnia 2009 r. pod tytułem „Prowokacja: sposób na sprzedaż w czasach kryzysu”, tytuł oryginału „In a Downturn, Provoke Your Customers”).

Zaproponuj klientowi partnerstwo

Klienci zewnętrzni branży TSL to oczywiście bardzo zróżnicowana grupa pod względem profilu zachowań czy doświadczeń. To także grupa, która przyzwyczajona została przez okres ponad 20 lat do „eksploatacji cenowej” firm transportowych. Oczywiście – do takiej eksploatacji przyzwyczaili ich także przedstawiciele tej branży. Z tego względu tak istotne jest, aby transportowcy, logistycy i spedytorzy zaczęli rozumieć, że to od nich zależy zachowanie klienta (temat ten opisany został w ostatnim artykule Transport Managera – wydanie nr 6 – poprzedzające niniejsze). Alternatywą, dzięki której można wyjść z rujnującego przeświadczenia, że cena czyni cuda, jest zdefiniowanie takiego segmentu klientów i wybranie takich klientów (targeting), którym będziemy w stanie zaproponować partnerstwo. Partnerstwo dające klientowi poczucie osiągnięcia także dzięki nam ostatecznej satysfakcji biznesowej. W tym artykule wskazuję na model taktyczny, w którym odwaga w prezentowaniu innowacyjnego spojrzenia jest kluczem do skuteczności.

Bardzo istotną kwestią w prezentowaniu „modelu prowokacji sprzedażowej” jest sposób komunikowania swego odmiennego spojrzenia. Klania się tu pojęcie KOMUNIKACJI NIEANTAGONIZUJĄCEJ – przykłady opisane zostały także w wydaniu poprzedzającym wydanie niniejsze. Podejście „prowokacyjne”, zakwestionowanie punktu widzenia klienta – nie może być przeprowadzone w sposób antagonizujący, atakujący czy arogancki. Sztuka ta wymaga przede wszystkim świadomości mechanizmów komunikacyjnych zawierających się w pojęciu „asertywności” oraz ... treningu. Ta „sztuka” wymaga treningu. Szczególnie dlatego, iż nasze przyzwyczajenia do rozmów wypełnionych argumentowaniem – niestety – nie pomagają nam w przyjęciu konwencji komunikacji nieantagonizującej. Przejsie z pozycji asertywnej, przy kontestowaniu zdania klienta, do pozycji agresywnej – jest dla nas Polaków bardzo łatwe – a więc... niebezpieczne. Dlatego też – to co Transport Manager proponuje w najbliższych numerach – to właśnie wsparcie w temacie komunikacji.

PRZYGOTOWANIE SIĘ DO ROZMOWY HANDLOWEJ POWINNO ZAWIERAĆ PRZEMYŚLENIE, JAKIE WARIANTY ROZMOWY SĄ MOŻLIWE I PRZYGOTOWANIE REAKCJI.

W jaki sposób?

Algorytmy reagowania

W każdym następnym wydaniu TM – w osobnej rubryce – będziemy zamieszczać trzy do pięciu bardzo konkretnych ALGORYTMÓW REAGOWANIA W WYMAGAJĄCYCH LUB TRUDNYCH SYTUACJACH – charakterystycznych dla branży TSL. Zapraszamy do tekstu zaraz po tym artykule, gdzie już w tym numerze zamieszczamy kilka algorytmów reagowania na tak newralgiczny temat jak CENA.

Aby dokonać pełnego wprowadzenia w temat algorytmów – zapoznajmy się z tym, co jest podstawą KOMUNIKACJI NIEANTAGONIZUJĄCEJ – czyli z MECHANIZMEM AKCEPTACJI. Inżynieria akceptacji opiera się na rozumieniu tego, jak działa mózg człowieka – dzięki temu rozumieniu każdy jest w stanie nie „na pamięć”, ale świadomie, ze zrozumieniem stosować mechanizm akceptacji – a dzięki temu stosować go skutecznie! Poniższy opis pozwoli Ci, Czytelniku, czytać prezentowane algorytmy z rubryki „Bank najlepszych reakcji i zachowań w trudnych sytuacjach charakterystycznych

dla branży TSL” (czytaj na następnej stronie po tym artykule). ZAPRASZAMY!!!

Mózg automatyczny – pierwotny

UWAGA! Autor tego tekstu nie jest specjalistą w dziedzinie anatomii czy też neuropsychologii. Także od menedżera, czy sprzedawcy nie wymaga się dogłębnej wiedzy medycznej, aby mógł z niej korzystać w wymiarze praktycznym. Przekazane w tym artykule informacje są bardzo uproszczone celem zaprezentowania mechanizmów, z których funkcjonalności może skorzystać każdy. Kolokwialność tego przekazu jest świadoma.

Wiemy dzisiaj, iż emocje, reakcje i działania człowieka zależą od trzech zasadniczych obszarów mózgu. Zostaną one teraz opisane. Pierwszy obszar nazywamy mózgiem gadzim. To element, który posiada wiele zwierząt np. wszystkie płazy, gady, ptaki i ssaki. To narząd, który natura zaprogramowała tak, aby reagował niezależnie od naszej świadomości, czyli automatycznie. Ta część naszego ciała jest uczulona na właściwie jedną kwestię i na emocje z nią związane: JAK PRZEŻYĆ? To „jestestwo”

w naszej głowie jest automatem do ostrzegania nas przed niebezpieczeństwem. Jeżeli ono się pojawia, mózg gadzi wywoła sygnał UWAŻAJ! Pojawia się STRACH, a w związku z tym jedna z trzech reakcji: ATAK/OBRONA, UCIECZKA lub najczęstsza inicjalna reakcja (tzw. ATAWIZM, czyli reakcja pierwotna, pozostała nam z zamierzchłych czasów) – ZAMARCIE W BEZRUCHU. Dzięki takim reakcjom człowiek pierwotny miał większe szanse przeżycia w krytycznej sytuacji. MÓZG GADZI – kolokwialnie ujmując – zadaje sobie jedno pytanie: WRÓG CZY NIE WRÓG?

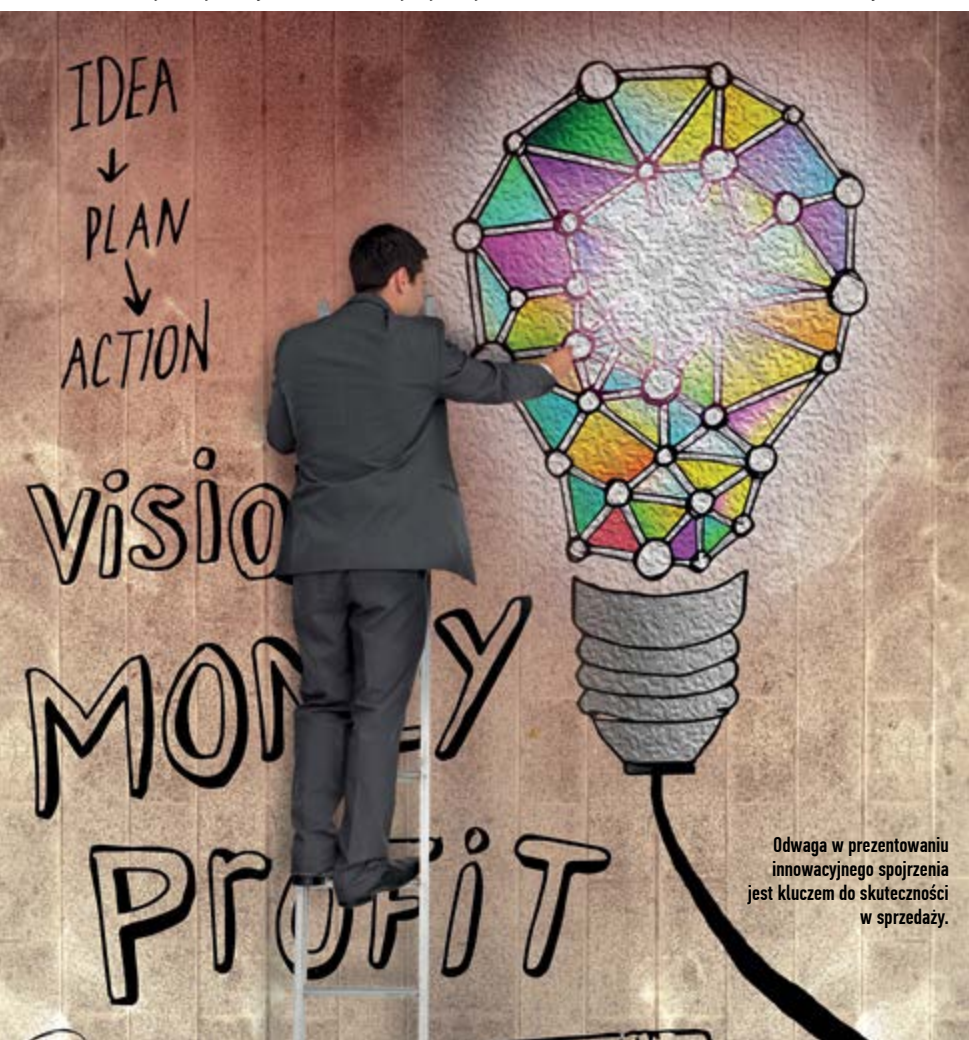
Ten mózg, co ciekawe, nie rozróżnia kwestii „przyjaciół, znajomych, dobrych czy innych nie-wróg”. On tylko ma ocenić jeden fakt – czy naprzeciw nas jest zagrożenie czy nie?

Jeżeli TAK, to on wtedy decyduje, wysyłając sygnał „zamarcie w bezruchu”, o tym, że ma napłynąć nam krew do dłoni i adrenalina do mięśni nóg. W ten sposób organizm maksymalizuje swoje szanse, aby przeżyć. Mózg gadzi w sposób szczególny „uruchamia” dwa obszary: poczucie TERYTORIALNOŚCI oraz poczucie POTRZEBY SILNEJ POZYCJI na swoim terytorium. Dlaczego? Te dwa aspekty codzienności – jeżeli nie będą odpowiednio „ustawione” w naszej rzeczywistości – będą potencjalnym źródłem zagrożenia życia lub mechanizmem ułatwiającym pojawienie się zagrożenia.

Stąd nasze silnie negatywne reakcje, gdy ktoś do nas przysuwa się zbyt blisko lub gdy argumentuje, obnażając naszą słabszą pozycję lub po prostu ją osłabiając. Każdy z nas na taką sytuację reaguje – różnimy się jedynie skalą tej reakcji. Najsilniejsze emocje najszybciej pojawiają się u tzw. samców alfa, czyli osób o silnych cechach przywódczych, u osobników chcących dominować.

Sytuacji, w których te umiejętności naszego mózgu są przydatne, w dzisiejszym świecie jest o wiele mniej niż wtedy, gdy siła i sprawność fizyczna decydowały o przeżyciu. Ten mózg jednak działa i to działa w taki sposób, iż przekazuje inicjatywę w tym pierwszym – krytycznym – momencie innym ośrodkom mózgowym. To jest właśnie przyczyna wielu sytuacji, w których ktoś w nie najlepszym nastroju zostanie na przykład zaatakowany słowem czy mową ciała i odreagowuje z dużą agresją. Wówczas rodzi się atmosfera sprzyjająca awanturze – nie rokująca dobre go rozwoju współpracy.

Drugim (spośród trzech) ośrodkiem decydowania naszego organizmu jest tzw. mózg limbiczny. On decyduje już o szerszym i bardziej wysublimowanym zestawie uczuć i odczuć. Na przykład o takich emocjach, jak: lubię – nie lubię, czuję sympatię, dobrze się czuję w jego lub jej towarzystwie albo nie, bardzo chcę lub nie chcę, jestem obu-



rzony lub zachwycony, jestem podejrzliwy lub mam poczucie zaufania. I tu ponownie informacja – klucz. Mózg limbiczny także (tak jak mózg gadzi) działa automatycznie – decydując zasadniczo, o jakości i głębokości wielu emocji.

Te dwa mózgi – gadzi i limbiczny – będziemy nazywać razem mózgiem AUTOMATYCZNYM lub PIERWOTNYM – dla potrzeb naszej prezentacji tematu i w celu uproszczenia, dzięki któremu uzyskujemy większą przejrzystość. Omawiając mechanizmy komunikacji nie będziemy tych dwóch mózgów traktować osobno – mają one w gruncie rzeczy wspólną rolę, uzupełniając się w jej realizacji. Zanim te mechanizmy opiszemy, zapoznajmy się jeszcze z „trzecim mózgiem”.

Mózg współczesny – kłamiwy

Mózg ten jest także decydem o naszym działaniu i reakcjach, a nazywać go będziemy MÓZGIEM WSPÓŁCZESNYM lub KŁAMLIWYM. To nasze dwie półkule mózgowe – emocjonalna (prawa) i logiczna (lewa). Tu sytuacja jest inna niż w poprzednich dwóch przypadkach. Dlaczego KŁAMLIWY? Otóż to ośrodek, który kontrolujemy, a właściwie używamy do myślenia! Właśnie w tym ośrodku następują ANALIZA, DEDUKCJA, SYNTNEZA. Tu przebiegają logiczne procesy myślowe. W tym miejscu może także być wykreowany stan, który nie oddaje naszych myśli, a jest jedynie wynikiem decyzji, że chcemy być tak, a nie inaczej postrzegani. Ten mózg umożliwia więc KŁAMANIE lub nasze zachowanie ukrywające te odczucia lub informacje, które chcemy ukryć. Oczywiście ten mózg może tak samo zadecydo-

Jeżeli przewidzimy zaistnienie przyszłych zjawisk
(wydarzenia, zachowania, reakcje) oraz ich parametry

...wykorzystamy tę wiedzę: przygotujemy różnorodne
sposoby/warianty reakcji na te zjawiska

...prawdopodobieństwo lepszego kontrolowania
przebiegu tych zjawisk i/lub ich wpływu na rzeczywistość
jest zdecydowanie wyższe

wać o tym, że powiemy całą prawdę i będziemy bardzo otwarci.

W ten sposób (ujmując temat świadomie w uproszczonej konwencji) zachowuje się nasz „trzydziestopięcioletni narząd myślenia”. Najpierw „władzę” przejmuje mózg pierwotny – robi to automatycznie. On albo włącza „czerwoną lampkę” albo nie. Następnie „dozbraja się” w bardziej szczegółowe emocje (np. lubię – nie lubię, chcę – nie chcę, trzeba być ostrożnym) i dopiero wtedy „dopuszcza do gry” mózg współczesny.

Mechanizm akceptacji

Otóż, jeżeli nasze inicjalne zachowanie (pierwsze reakcje w czasie komunikowania się z drugą osobą) będą powodować włączenie się „czerwonej lampki ostrzegaw-

czej” w mózgu automatycznym rozmówcy, to efekty naszego przekazu np. negocjacji, będą z natury rzeczy o wiele gorsze niż wtedy, gdy „mózg pierwotny kontrpartniera powie: „Nie ma zagrożenia” – i jeszcze dołoży do tego inne pozytywne odczucia.

Dlatego też KOMUNIKACJA NIEANTAGONIZUJĄCA to taka komunikacja, w której podstawą jest pozytywne stymulowanie mózgu automatycznego rozmówcy, aby on pozwolił na włączenie mózgu współczesnego „do gry” w atmosferze otwartości, wzajemnego akceptowania się i w konwencji dbania o siebie nawzajem, o dobre relacje między sobą.

Mechanizmem i narzędziem zarazem, który w sposób zasadniczy pozwala na osiągnięcie takiego celu, jest MECHANIZM AKCEPTACJI. Polega on na tym, iż niezależnie od zachowania drugiej strony, dajemy klarowny przekaz mózgowi pierwotnemu kontrpartniera: „Widzę, jaki jest Twój stan i go AKCEPTUJĘ – to jest w porządku, nie widzę w tym zagrożenia.” Wtedy włącza się mózg współczesny na poziomie logicznym – i właśnie o to chodzi, to jest cel MECHANIZMU AKCEPTACJI. Teraz jest możliwość „normalnej rozmowy”.

Uwaga! Działanie „uspokajające” mózgu pierwotnego rozmówcy – partnera może być werbalne (np. „Zdaję sobie sprawę, że fakt niedostarczenia przez nas na czas tych komponentów to bardzo irytująca kwestia”) lub niewerbalne (np. aktywne słuchanie, rzeczywiste zaangażowanie się w zrozumienie problemu, spokój, otwarte w kierunku rozmówcy dłonie, nieagresywne, emanujące akceptacją wygląd i zachowanie).

Obie grupy zachowań, werbalne i niewerbalne, to pozytywne stymulanty – jeżeli potwierdzają, pokazują, dają poczucie AKCEPTACJI STANU DRUGIEJ OSOBY.

Krzysztof Sarnecki

Najlepsi handlowcy nie boją się „wypchnąć” klientów z ich własnej strefy komfortu, poprzez prowokacyjny, asertywny sposób zaprezentowania innego spojrzenia na sytuację.

