

Roman Kawszyn

Adam Szaran

**TECHNIKI
OBROTOWE
CENY**

**JAK SPRZEDAWAĆ
SKUTECZNIE
BEZ OBNIŻANIA
CENY**

Wydanie uaktualnione i rozszerzone

mt biznes

Spis treści

Techniki obrony ceny, czyli wstęp do wstępu	9
Wstęp, czyli o tym, dlaczego sprzedajesz	11
1 Badanie potrzeb, czyli początek obrony ceny	18
Aspekt ceny w badaniu potrzeb	29
2 Prezentacja oferty i jej wpływ na postrzeganie i obronę ceny	38
Zamiana potrzeby w pragnienie – algorytm sprzedaży w wyższej cenie	46
Cecha. Zaleta. Korzyść	47
A co, jeśli sprzedajesz do biznesu? (B2B)	52
3 Opinia klienta i jej brak	54
4 Za drogo! czyli czas na racjonalizację	60
Podstawowe błędy handlowców w odpowiedzi na obiekcje cenowe, czyli najpierw, jak skutecznie nie jest	65
Aikido	70
Karate	78
Wrestling	82
Capoeira	86
Capoeira carioca	88
Krav maga	89
Tai chi	89

5	Straszą konkurencją? To się nie bój	94
	Incepcja negatywna	95
	Taktyczne wycofanie	102
6	Finalizacja	104
	Zakończenie, czyli rozwijaj się!	121

Wstęp, czyli o tym, dlaczego sprzedajesz

No właśnie – dlaczego?

Prowadząc rekrutację, wielokrotnie pytałem handlowców: Dlaczego chcesz pracować w tej firmie? Dlaczego jesteś handlowcem? Dlaczego chcesz być sprzedawcą? Przyznaję się do pewnego błędu myślowego – uwielbiałem tych, którzy odpowiadali, że dla pieniędzy. Myślałem sobie, że to bardzo dobrze. Bo zależało mi na handlowcu, sprzedawcy, który będzie mocno nastawiony na cel, a co za tym idzie, na wynagrodzenie. Oznaczało to, że będzie robił świetne wyniki i obroty. Wtedy też mój cel oraz cele zleceniodawcy i handlowca byłyby zbieżne. Następne pytanie rekrutacyjne było już tylko konsekwencją jego odpowiedzi: A po co panu pieniądze? No i fajnie, że padało, bo w odpowiedzi słyszałem: hipoteka, kredyty, dzieci, rodzina. Z założenia taki potencjalny handlowiec rzeczywiście potrzebuje pieniędzy. Będzie zatem skuteczny i zmotywowany do działania. Szukałem handlowca z jednoznaczną, silną motywacją. Handlowca, którego napędzają pieniądze, co jednocześnie świadczy o tym, że to będzie dobry sprzedawca.

Jak zauważyłeś, nazwałem moje myślenie błędnym. Niestety, to jak ślepa uliczka. Po pierwsze dlatego, że dobry kandydat do pracy w sprzedaży jest inteligentny i deklaratywnie potrafi powiedzieć wszystko, co rekrutujący chce usłyszeć. Zalew podręczników typu *Jak przejść roz-*

Motyw

mowę kwalifikacyjną jest większy niż odmian avocado w drogich marketach. Można się z łatwością nauczyć i przed lustrem przećwiczyć wypowiedzanie słów: „Pieniądze. Niestety, motywują mnie pieniądze”. Do tego zrobić jeszcze minę kota ze *Shreka* i sprawa załatwiona. To pierwszy powód moich błędnych założeń – poziom deklaracyjny w rekrutacji jest zbyt duży, gdy chodzi o pytania związane z postawą czy motywacją.

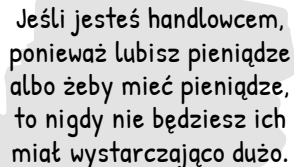
Druą kwestia dotyczyła mojego postrzegania problemu. Przez lata pracy w dziale sprzedaży i bycia handlowcem, obserwując sie-

Akcja

bie, kolegów, a następnie pracowników w naszym dziale sprzedaży, doszedłem do wniosku, który wielu może wydać się rewolucyjny – pieniądze nie są jednak najlepszym motywatorem. Okazało się, że praca tylko dla pieniędzy nie jest najlepszym motorem napędowym skuteczności i nie wystarcza, by handlowiec pracował dobrze. Jak mówią: Nie od razu Rzym zbudowano. Natychmiast uciszę tych, którzy podnoszą krzyk typu: Przecież pracujemy, by mieć pieniądze, bez pieniędzy nie da się żyć... To prawda. Pieniądze są do życia niezbędne. Są normalnym narzędziem ułatwiającym życie. Makaron, buraki, mięso na schabowe, rybę na sushi kupuje się właśnie za pieniądze. Tak jak rowerek czy zabawkę dla dziecka. To oczywiste. Dlatego każdy, by mieć poczucie bezpieczeństwa, powinien zarabiać pieniądze na odpowiednim poziomie, nazwijmy to, higieny. Ważne, by się nie martwić, że zabraknie na chleb i kredyt, że bank zadzwoni i będzie pytał, czy wszystko w porządku z pracą i czy nic się nie zmieniło w naszej sytuacji życiowej. Podobne przykłady wymieniać można bez końca. Pieniądze są potrzebne! Czy jednak najbardziej motywują do pracy? A dokładniej, czy handlowiec, który jeździ do swoich klientów za 9200 zł netto, jedzie jakoś lepiej? Czy wchodzi do sklepu inaczej niż ten, który robi to za 4600 zł netto? Jego uśmiech jest wtedy pełniejszy? Ręce bardziej wypielegnowane, a krawat mniej pognieciony? Odnoszę wrażenie, że dany handlo-

wiec pracuje zawsze na tym poziomie swoich umiejętności, na który aktualnie go stać. Czy 5% podwyżki pensji podstawowej sprawi, że nagle staniesz się lepszy i skuteczniejszy niż przed podwyżką? Czy 30% podwyżki uczyni cię nagle tak zmotywowanym, że twoje umiejętności podskoczą o te 30%? Na pewno nie.

Możesz jednak powiedzieć, że premia cię zmotywuje. Premia od obrotu, uznaniowa... nieważne jaka. Liczy się tylko świadomość, że możesz mieć wpływ na wynagrodzenie. Znam jednak sytuacje i branże, gdzie taka premia może zdemotywować. Na przykład branża sprzedaży bezpośredniej, systemy MLM, gdzie otrzymujesz pieniądze tylko wtedy, gdy sprzedasz. Gdy zaś nie sprzedasz, nie masz. Jest to demotywuujące do tego stopnia, że ludzie wraz ze zbliżającym się końcem miesiąca i brakiem zadowalającego obrotu popadają w depresję, której towarzyszą lęki. W następstwie rozglądają się za nową pracą. Wróćmy jednak do sprzedaży bezpośredniej i skupmy się na systemach sprzedaży tradycyjnej. Przecież to zupełnie coś innego. Większość handlowców, których znam, pracuje w systemie „podstawa plus prowizja”. Są więc motywowani przez pracodawcę pieniędzmi za wykonaną pracę. Często dużymi pieniędzmi. Dlaczego mimo to nie wykazują chęci do pracy? I nie mówię o tym, że nie chce im się zarabiać pieniędzy, to zawsze im się chce. Mówię o tym, że nie chce im się pracować. A przecież o to miało chodzić w systemach motywacji – żeby ludziom chciało się pracować. Widać, że obrane drogi motywacji zawiodły wbrew pokładanym w nich nadziejom. Bo pieniądze, tak naprawdę, nie są najlepszym motywatorem. Pieniądze w pracy handlowca mają to do siebie, że ich posiadanie jest raczej efektem ubocznym właściwego podejścia do klienta i profesjonalnie wykonanej pracy niż efektem zauroczenia osoby, która chce je posiadać.



Jeśli jesteś handlowcem, ponieważ lubisz pieniądze albo żeby mieć pieniądze, to nigdy nie będziesz ich miał wystarczająco dużo.

O tym, że pieniądze nie motywują, napisano już wiele i powiedziano wiele. Systemy nagród i kar składające się z motywatorów pieniężnych prędzej czy później upadają. A oto dwa potwierdzające to przykłady. W jednym z krajów skandynawskich odnotowano bardzo niski poziom krwiodawstwa. W związku z tym niemożliwe było przeprowadzanie odpowiedniej liczby operacji, które ratowały życie. Ktoś pomyślał, że idealnym wyjściem z zaistniałej sytuacji będą pieniądze. Płacono więc za oddaną krew. Skutek? Krwiodawstwo w tym kraju praktycznie całkowicie upadło. A teraz Japonia. W jednym z przedszkoli rodzice notorycznie spóźniali się po odbiór dzieci. Nauczyciele musieli zostawać po godzinach, a rodzice ze wstydem tłumaczyli się ze swoich spóźnień sięgających nawet kwadransa. Po raz kolejny poszukano rozwiązania w kieszeniach ludzi i wywnioskowano, że najlepszym motywatorem będą pieniądze. Tym razem już nie w postaci marchewki, ale kija. Za każdy kwadrans spóźnienia rodzice musieli zapłacić karę. Skutek? Odnotowano spóźnienia trzygodzinne.

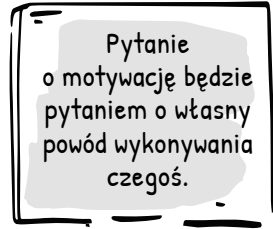
Motywację
trzeba odnaleźć
w sobie
i systematycznie
rozwijać.

Wniosek z tego krótki i niektórym znany: Pieniądze nie motywują, jeśli sami w sobie nie odnajdziemy motywacji i nie zrobimy wszystkiego, by jej załóżek pielęgnować. Zapewnią za to poczucie bezpieczeństwa, higienę życia, może nawet dobre samopoczucie. Ale nie zmotywują cię do tego, byś zawód handlowca lub sprzedawcy wykonywał na maksimum twoich możliwości. Wypada więc zapytać siebie: Co mnie zmotywuje? Dlaczego chcę być handlowcem?

Najpierw wyjaśnijmy sobie, czym tak naprawdę jest motywacja. Samo słowo pochodzi od łacińskiego czasownika *movere*, które mimo wielu znaczeń ma dość jasny sens: poruszać, wzruszać. Słowa tego używano już w średniowieczu, by określić przyczynę czegoś. Rzeczownik *motivum*, szczególnie w pismach teologicznych, do-

tyczył przyczyny. Dziś możemy powiedzieć, że dotyczy powodu.

Z jakiego powodu? Dlaczego chcę zostać handlowcem? Dla nas jest to pytanie kluczowe, bo ono wszakże będzie determinowało wszystkie nasze handlowe działania.



Jeśli odkryjemy nasze powody, będziemy wiedzieli, po co i jak działać. Świetnie oddaje to współczesna łacina, jak nazywam język włoski. Posłużę się więc językiem, którym posługują się współcześni rzymianie. Motywacja w języku włoskim to *motivazione*. Tu łatwiej niż w języku polskim zauważyć, że słowo to składa się z dwóch członów: *motiv-* i *-azione*. *Motivo* to właśnie powód, *azione* to akcja. Stąd słowo „motywacja” zostało przetłumaczone na język polski jako *uzasadnienie*. Jaka zatem jest twoja motywacja? Równie dobrze można powiedzieć: Uzasadnij, dlaczego chcesz zostać handlowcem! Co jest powodem, dla którego wybrałeś tę drogę? Uzasadnij siebie jako handlowca. Wyjaśnij, co cię determinuje, co cię opisuje jako handlowca, co, innymi słowy, czyni cię prawdziwym i profesjonalnym sprzedawcą. Widzisz już, że rozważania o twojej handlowej motywacji stają się czymś głębszym niż tylko zwykłym „dla pieniędzy”. Chodzi tu o coś poważniejszego. Chodzi o samookreślenie się, a przede wszystkim o zadanie sobie pytania: dlaczego właśnie ja? A co najważniejsze – uzyskanie na nie odpowiedzi. Warto pytać też, dlaczego akurat w tej właśnie firmie i branży, z tym właśnie produktem chcę pracować. Dlaczego chcę w tych wszystkich okolicznościach być handlowcem? I co spowoduje, że będę najlepszy?

Pewnie każdy z nas inaczej do tych odpowiedzi dotrze i w inny sposób je zinterpretuje. Wielu się zdenerwuje i poprzestanie na zwykłym, zdawkowym: bo tak i już! Ja jednak naciskam. Bez odpowiedzi na pytanie o „moty” niemożliwa jest właściwa „akcja”. Bez odpowiedniego ustawienia sobie tego w głowie niemożliwe

staje się praktyczne wykorzystanie tych wszystkich elementów, technik, sposobów, które z pracą handlowca są związane.

Kiedyś jeden z moich profesorów pedagogiki spytał mnie przy sali pełnej kolegów, czy dałbym radę wejść na stół. Wszedłem. Potem spytał, czy gdyby poprosił mnie o wejście na parapet, czy też bym wszedł. Zrobiłem to. Po czym mi podziękował i podsumował: „Jest jeden mały problem. Kolega nie spytał mnie, po co to wszystko”. Trochę przewrotne postępowanie mojego profesora nauczyło mnie jednej wyjątkowej rzeczy – lubię wiedzieć „po co”. Co z tego, że postawię sobie cel, jeśli nie będę wiedział, dlaczego mam go osiągnąć? Lubię wiedzieć: po co? A dokładniej: z jakiego powodu? dlaczego? Gdy wiem, gdy już znam odpowiedź, moje działanie jest skuteczniejsze. Nie pieniądze więc, ale wiedza na temat przyczyn oraz prawdziwego, głębokiego motywu mojego działania determinują mnie do podjęcia owocnej pracy.

Długo zastanawiałem się, co może być w takim razie właściwym motywem pracy handlowca. Takim, który daje siły, popycha do działania, sprawia, że handlowiec nie zraża się trudnościami. Przedstawię efekt najszczęśliwszych rozmów z kilkoma handlowcami, których chciałbym nazywać Handlowcami (prawdziwymi, przez duże H). To, co mi powiedzieli, odczytuję i odnajduję również w sobie, stąd moja wiarygodność, jeśli chodzi o tę odpowiedź. Na pytanie, dlaczego chcieli być handlowcami i co najbardziej ich motywuje w pracy, odpowiadali jednakowo – ludzie. Oni po prostu lubią ludzi.

Dlaczego ja jestem handlowcem, dlaczego od osiemnastu lat żyję ze sprzedaży i param się tym zajęciem? Bo ja też lubię ludzi, bo lubię widzieć ich zadowolone twarze, bo chcę im pomagać. Bo ja lubię pomagać innym. Bo jest to wartością samą w sobie. Bo to właśnie jest wartościowe – sprawiać, że innym żyje się wygodniej, że posiadają coś cennego, mają mniej problemów, są szczęśliwsi i żyją pełniej. To mi daje *fun*, sprawia, że mam siły, i mnie

motywuje. Nie znaczy to, że jestem filantropem. Za swoją pracę otrzymuję pieniądze, ale są one wynikiem mojej motywacji, a nie moją motywacją.

Na podstawie naszych dotychczasowych rozważań stworzyłem razem ze współautorem zarys dalszych pytań i możliwych odpowiedzi. Co się tyczy sprzedaży, której poświęcimy jeszcze wiele uwagi, jest ona niczym innym jak formą pomocy drugiemu człowiekowi. Pomocy bardzo konkretnej, często związanej z konkretnymi technikami, sferą językową czy marketingiem. Ale zawsze pomocy, czyli realizacji podświadomego pragnienia ulżenia komuś. Często wydaje się to kwestią czysto humanitarną. Tym razem sięga jednak głębiej. Do pokładów ludzkich potrzeb, eksponowanych w ich zewnętrznym życiu, a będących w stanie wzbogacić samą *psyche*. Dla nas, handlowców, najważniejsze jest pytanie: Jak sprzedawać skutecznie? Wydaje się ono tym razem jednoznaczne z pytaniem: Jak pomagać klientom w osiągnięciu satysfakcji, na którą zasługują i która jest im potrzebna?

Dlaczego książkę o obronie ceny zaczynamy od motywacji? Bo tylko handlowiec sięgający do głębokich pokładów swojej motywacji wewnętrznej jest w stanie obronić cenę i propozycję, z którą przyjeżdża do klientów. W jednym z ostatnich wywiadów Kamil Glik powiedział, że często jest pytany o zakończenie swojej kariery. Odpowiada zawsze tak samo, że dopóki gra dla reprezentacji sprawia mu radość, nie zamierza odejść. Czyli bramki skutecznie może bronić ten, komu sprawia to radość. Identycznie jest z ceną. Nie da się bronić swojej propozycji, oferty, jeśli nie wie się tak naprawdę, dlaczego się to robi.



**„Za drogo”, „Cena jest za wysoka”,
„Wy to już zupełnie powariowaliście z tymi cenami”
– to słowa, których handlowcy boją się chyba
najbardziej. Jak zareagujesz? Będziesz kłócić się
z klientem, mówiąc: „Proszę spojrzeć na jakość”, czy
od razu udzielisz rabatu? Żaden z tych ruchów nie jest
najlepszy. A co powinieneś zrobić? Obronić cenę!**

Tradycyjnie etap obrony ceny pojmujemy się jako moment obiekcji, w którym klient mówi do sprzedającego: „Ta cena jest za wysoka. Czy możemy coś z nią jeszcze zrobić?” lub też wprost: „To dla nas za drogo”. Jednak rzeczywista obrona ceny jest wpisana w cały proces sprzedaży. Na etapie badania potrzeb sprytny klient stara się wywrzeć wpływ na handlowca i na pytanie: „Co jest dla pana ważne?” odpowiada: „cena”. Na etapie prezentacji oferty znów niepozornie, ale w sposób skuteczny handlowiec może obronić cenę. Jeśli umie wywołać pragnienie posiadania czy współpracy – schodzi ona na dalszy plan. Traci swoje znaczenie. Jakich konkretnych technik użyć, aby obronić cenę i by klient przystał na naszą propozycję? Znajdziesz je w książce.

To już drugie – uaktualnione i rozszerzone – wydanie *Technik obrony ceny*, które zawiera dużo nowego, skutecznego materiału. Roman Kawczyn i Adam Szaran porządkują w nim sprzedaż w taki sposób, by czytelnik widział, co się składa na obronę ceny, jak owa obrona przebiega i jak konkretnie tego dokonać. Prezentują też propozycje technik na każdy z etapów sprzedaży. Konkrety, schematy odpowiedzi, algorytmy lingwistyczne – to wszystko znajdziesz w tej książce, i dzięki temu będziesz wiedzieć, jak właściwie reagować, gdy klient neguje cenę.

Książka dostępna także jako **e-book** oraz **audiobook**.

Patronat:



sprawny.marketing

www.mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8231-161-7



9 788382 311617

MT22011

Cena 49,90 zł