

NEIL RACKHAM®

SPIN® SELLING

SPRZEDAWAJ SKUTECZNIEJ

dzięki stawianiu właściwych pytań
we właściwym czasie

Metoda sprzedaży opracowana na podstawie
analizy 35 tysięcy rozmów handlowych
przeprowadzonych przez
10 tysięcy sprzedawców w 23 krajach

NEIL RACKHAM

SPIN[®] SELLING

SPRZEDAWAJ SKUTECZNIEJ

dzięki stawianiu właściwych pytań
we właściwym czasie

Przekład Dorota Gasper

mt biznes

Spis treści

Przedmowa	9
1. Badania Huthwaite	13
Nasz pierwszy błąd	15
Nie ufaj ekspertom: studium przypadku	17
Badanie wyników sprzedaży	18
2. Sprzedaż na dużą i małą skalę	25
Długość cyklu sprzedaży	25
Poziom zaangażowania klienta	29
Podtrzymywanie relacji	31
Ryzyko błędów	34
Kiedy sprzedaż emocjonalna obraca się przeciwko tobie	36
Czy te różnice mają znaczenie?	38
Badanie Newcastle	39
3. Rozpoznanie: zadawanie pytań a sukces w sprzedaży	45
Cztery etapy rozmowy sprzedażowej	45
Etap rozpoznania	49

Sukces w sprzedaży na mniejszą skalę	50
Definiowanie sukcesu rozmowy w przypadku transakcji na dużą skalę	51
Ustalanie celów rozmów	61
Powrót do rozpoznania	61
Pytania otwarte i zamknięte	69
Techniki ułatwiające sprzedaż	78
4. Potrzeby klientów w transakcjach na dużą skalę	81
Potrzeby w przypadku sprzedaży na małą skalę	82
Dlaczego potrzeby ukryte nie przesądzają o sukcesie w sprzedaży na większą skalę?	89
Potrzeby jawne a sukces	92
Sygnaly gotowości do kupna w przypadku dużych transakcji	93
Techniki ułatwiające sprzedaż	96
5. Stawianie pytań, aby odkryć potrzeby ukryte	101
Badania wstępne	101
Pytania sytuacyjne	102
Pytania problemowe	105
Techniki ułatwiające sprzedaż	111
6. Strategia SPIN®	113
Jak to zrobić?	113
Pytania implikacyjne: czym są i dlaczego są tak ważne	118
Różnica między pytaniami implikacyjnymi a pytaniami naprowadzającymi	141
Powrót do pytań otwartych i zamkniętych	144
Model SPIN®	146
Techniki ułatwiające sprzedaż	149

7. Oferowanie korzyści w przypadku dużych transakcji	157
Cechy i korzyści: klasyczny sposób na zademonstrowanie możliwości	157
Cechy	158
Czym jest korzyść?	161
Która definicja jest właściwa?	161
Jak ważna jest ta różnica?	163
Siła korzyści	169
Cechy, zalety i korzyści w dłuższym cyklu sprzedaży	171
Techniki ułatwiające sprzedaż	179
8. Zapobieganie obiekcjom	183
Cechy a cena	187
Zalety i obiekcje	192
Powrót do objawów i przyczyn	196
Podejście do obiekcji w szkoleniu sprzedażowym	203
Techniki ułatwiające sprzedaż	208
9. Kroki wstępne: otwarcie rozmowy	211
Kroki wstępne	211
Nawiązanie do osobistych zainteresowań	215
Zaprezentowanie korzyści	218
Techniki ułatwiające sprzedaż	224
10. Rozbudzanie zaangażowania: zamykanie sprzedaży	227
Czym jest zamknięcie?	229
Techniki zamknięcia w realnym świecie	233
Zamknięcie a doświadczenie i kompetencje klienta	249
Co powoduje kompulsywne stosowanie technik zamykania?	254
Co dalej?	260
Techniki ułatwiające sprzedaż	266

3.

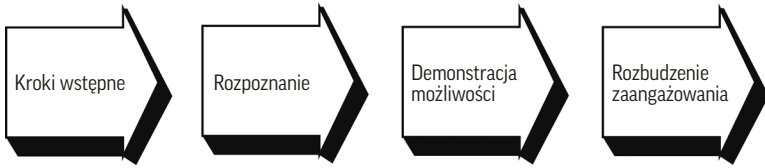
Rozpoznanie: zadawanie pytań a sukces w sprzedaży

Prawie każda rozmowa sprzedażowa przechodzi przez cztery etapy, jak pokazano na ilustracji 3.1. Przyjrzyjmy się po kolei każdemu etapowi i przeanalizujmy, czym każdy z nich jest i w jaki sposób przyczynia się do sukcesu w sprzedaży.

Cztery etapy rozmowy sprzedażowej

Kroki wstępne

Są to wydarzenia rozgrzewające, które mają miejsce przed rozpoczęciem faktycznej sprzedaży. Obejmują one takie elementy, jak przedstawienie się i zagajenie rozmowy. Niektórzy uważają, że kroki wstępne są o wiele ważniejsze, niż sugeruje to określenie. Wiele osób odnoszących sukcesy w sprzedaży powiedziało mi, że wrażenia, które pojawiają się u klienta właśnie podczas pierwszych dwóch minut rozmowy telefonicznej, są kluczowe



Ilustracja 3.1. Cztery etapy rozmowy sprzedażowej

i wpłyną na resztę sprzedaży. Jak ważny jest ten początkowy wpływ? Jak bardzo liczą się pierwsze wrażenia? Podzielę się z wami wynikami badań, które doprowadziły nas do wniosku, że w przypadku większej sprzedaży pierwsze wrażenia mają mniejszy wpływ na sukces, niż nam się wydaje.

Rozpoznanie

Prawie każda sprzedaż wiąże się z odkrywaniem pewnych informacji przez zadawanie pytań. Możesz w ten sposób sondować potrzeby swoich klientów lub lepiej poznać zarówno ich, jak i ich organizacje. Jak za chwilę zobaczymy, rozpoznanie to coś znacznie bardziej złożonego niż zwykle zbieranie danych. Jest to najważniejsza ze wszystkich umiejętności sprzedażowa, która jest szczególnie istotna w przypadku transakcji o dużej skali. W dalszej części książki opiszę kilka studiów przypadku, które pokazują, że przeciętna osoba zajmująca się sprzedażą może zwiększyć ogólną jej wielkość o ponad 20 procent dzięki udoskonaleniu umiejętności badawczych.

Demonstracja możliwości

W większości rozmów musisz pokazać klientom, że masz coś wartościowego do zaoferowania. Zazwyczaj sprzedajemy rozwiązania, które mają zaradzić kłopotom klientów. Na etapie demonstrowania możliwości musisz pokazać, że masz rozwiązanie i że stanowi ono wartościowy wkład w rozwikłanie problemów.

Czasami wymaga to formalnej prezentacji, innym razem zademonstrowania produktu w działaniu, a jeszcze kiedy indziej opisanie potencjalnych korzyści. Jednak niezależnie od tego, jak to zrobisz, w prawie każdej rozmowie sprzedażowej musisz przekonać klienta, że masz coś do zaoferowania. Istnieje na to kilka bardzo skutecznych sposobów. Jednak, jak za chwilę zobaczymy, niektóre metody, które okazały się efektywne w sprzedaży na mniejszą skalę, nie będą działać, gdy wielkość transakcji wzrośnie.

Rozbudzenie zaangażowania klienta

Wreszcie udana rozmowa sprzedażowa kończy się pewnego rodzaju zobowiązaniem składanym przez klienta. W przypadku sprzedaży na małą skalę zobowiązanie ma zazwyczaj formę zakupu. Przy większej sprzedaży może istnieć cały szereg innych zobowiązań, które należy uzyskać przed osiągnięciem etapu zamówienia. Celem rozmowy może być na przykład uzyskanie zgody klienta na udział w demonstracji produktu, przetestowanie nowego materiału lub zdobycie dostępu do osoby decyzyjnej wyższego szczebla. W żadnym z tych przypadków zaangażowanie klienta nie jest równoznaczne z zamówieniem. Większe transakcje obejmują wiele etapów pośrednich, które nazywamy „krokami naprzód”. Każdy krok przybliża klienta do ostatecznej decyzji. Niestety właśnie w tym obszarze klasyczne techniki zamykania sprzedaży, prezentowane w większości programów szkoleniowych, okazują się nieskuteczne, a nawet mogą utrudniać osiągnięcie sukcesu.

Wiesz już, że typowe etapy rozmowy sprzedażowej to kroki wstępne otwierające rozmowę, a potem przeprowadzenie rozpoznania faktów o klientach i ich potrzebach. Następnie należy zademonstrować możliwości, czyli uświadomić klientowi, że

możemy mu pomóc, a na koniec trzeba uzyskać jego zobowiązanie do wykonania pożądanego czynności, aby przejść do kolejnego etapu sprzedaży. To wręcz bezczelnie prosty model, ale uważamy, że jest przydatny, ponieważ dzieli rozmowę na serię kroków, które możemy badać za pomocą technik analizy zachowań opisanych wcześniej. Będę wielokrotnie do niego powracał w całej książce, gdyż w ten sposób zapewnię sobie odpowiednie strukturalne ramy do wyjaśniania wyników naszych badań.

Waga każdego z tych kroków będzie się oczywiście różnić w zależności od rodzaju rozmowy. Pamiętam, jak kiedyś w Kentucky obserwowałem bankiera z Południa Stanów Zjednoczonych sprzedającego usługi powiernicze klientowi, który wyglądał jak brat bliźniak pułkownika Sandersa – założyciela KFC. Wówczas wstępne rozmowy zajęły prawie 80 procent dyskusji. Zanim którakolwiek ze stron była gotowa do rozmowy o interesach, odbywał się proces „obwąchiwania”, dzięki któremu można było ustalić pewne kwestie niezbędne do prowadzenia interesów na rolniczym Południu, takie jak: skąd pochodzisz, kogo znasz i czy twój wujek hoduje konie. Dopiero po godzinie ostrożnej rozmowy towarzyskiej klient był gotowy ujawnić swoje potrzeby biznesowe.

Dla kontrastu przypominam sobie pierwszą rozmowę sprzedażową w dzielnicy odzieżowej w Nowym Jorku. W biurze klienta nie było krzeseł. Założyłem, że oznacza to, że nie powinniśmy być tam na tyle długo, by usiąść. Na ścianie za biurkiem wisiało ostre napomnienie. Napis brzmiał: „Wyduś to z siebie i spadaj”. W czasie tej wizyty na kroki wstępne składały się stwierdzenie „Witam, będę się streszczał” ze strony sprzedającego i chrząknięcie ze strony kupującego.

Czasami etap rozpoznania może zająć prawie całą rozmowę. Na przykład w przypadku sprzedaży usług konsultingowych

należy wiele się dowiedzieć o potrzebach klienta, zanim będzie można określić, czy istnieje podstawa do nawiązania relacji biznesowej. Byłem świadkiem prowadzonej przez konsultanta od zarządzania całodniowej rozmowy sprzedażowej, która prawie w całości (z wyjątkiem 15 minut) była poświęcona badaniu potrzeb klienta. Ale przyglądałem się też spotkaniom, w których etap rozpoznania składał się tylko z jednego pytania, a resztę rozmowy zajmowała rozbudowana demonstracja produktu.

Tak więc dokładne proporcje czterech etapów będą zależeć od rodzaju rozmowy, jej celu i miejsca w cyklu sprzedaży. Jednak większość rozmów sprzedażowych uwzględnia wszystkie cztery etapy, nawet jeśli niektóre z nich są bardzo krótkie.

Etap rozpoznania

Sukces sprzedaży o dużej wartości zależy przede wszystkim od tego, jak przeprowadzony jest etap rozpoznania. Dane na temat umiejętności sondowania zebraliśmy z zakrojonych na szeroką skalę badań obejmujących wiele tysięcy rozmów sprzedażowych. Na podstawie tych wszystkich danych byliśmy w stanie opracować proces SPIN[®], czyli skuteczną sekwencję pytań, wykorzystywaną przez ludzi odnoszących sukcesy w poważniejszych transakcjach. Zanim jednak przyjrzymy się procesowi SPIN[®], powinniśmy zdefiniować, co rozumiemy przez udaną rozmowę.

Pamiętasz z pierwszego rozdziału, że metoda, którą zastosowaliśmy w naszych badaniach, polegała na:

- wyborze kluczowych zachowań, które naszym zdaniem mogły być ważne dla skutecznej sprzedaży,
- obserwacji rozmów sprzedażowych, aby policzyć, jak często występowały wybrane kluczowe zachowania,

- podziale rozmów na te, które zakończyły się sukcesem, i te, które zakończyły się porażką,
- analizie częstotliwości występowania kluczowych zachowań w udanych i nieudanych rozmowach.

Sukces w sprzedaży na mniejszą skalę

Aby przedstawiona metoda była efektywna, musi być spełniony jeden zwoadniczo prosty warunek – należy zdefiniować, czym jest udana rozmowa. Nie można zrozumieć, co sprawia, że rozmowa jest skuteczna, jeśli nie ma się obiektywnej definicji „sukcesu”. Gdyby ta książka dotyczyła prostszych transakcji, nie byłoby potrzeby wyjaśniania, co oznacza „sukces”, ani martwienia się o jego definicję. W przypadku prostej sprzedaży odnosisz sukces, gdy przyjmujesz zamówienie, a gdy go nie dostajesz, ponosisz porażkę.

A zatem rozmowy przy tego typu transakcjach mogą mieć dwojakie zakończenie: albo otrzymujemy zamówienie, czyli dobijamy targu, albo klient odrzuca naszą ofertę i do sprzedaży nie dochodzi. Ale gdy skala transakcji rośnie, nie jest to już takie proste. W przypadku poważniejszej sprzedaży stosunkowo niewiele rozmów kończy się od razu złożeniem zamówienia lub odrzuceniem oferty. Wcześniej wspomniałem o przypadku znajomego z branży lotniczej, który przez trzy lata nie przyjął żadnego zamówienia. W tym samym czasie nie miał też żadnych bezpośrednich odmów, które można by nazwać brakiem sprzedaży. Wszystkie jego rozmowy znajdowały się na jakimś pośrednim etapie. Postępy, które robił w sprzedaży, były powolne i niepozorne, ale stopniowo przybliżały go do celu – otrzymania zamówienia za kilka lat.

W wielkoskalowej sprzedaży, w której tylko niewielki procent rozmów z klientem kończy się natychmiastowym zamówieniem

lub odrzuceniem, trudno oceniać sukces poszczególnych rozmów. Załóżmy na przykład, że sprzedajesz mi pakiet oprogramowania komputerowego, który ma mi pomóc w kontroli zapasów. Pod koniec rozmowy mówię ci: „Słuchaj, jestem przekonany, że twój system inwentaryzacji zapasów jest dokładnie tym, czego nam trzeba. Ale nie mogę sam podjąć tak ważnej decyzji, więc chciałbym umówić się na kolejną wizytę w przyszłym tygodniu, podczas której będziesz mógł porozmawiać z naszym kontrolerem produkcji”. Bez wątpienia rozmowa przyniosła efekty, ale nie zaowocowała ani zamówieniem, ani odrzuceniem oferty. Znajdujemy się na jakimś etapie pośrednim. Ponieważ jednak doprowadziła do kolejnego spotkania, być może nie będzie nadużyciem stwierdzenie, że zakończyła się sukcesem.

Czy możemy jednak tak powiedzieć o każdej rozmowie, która skutkuje zgodą na kolejne spotkanie? Załóżmy, że po usłyszeniu korzyści płynących z systemu inwentaryzacji mówię: „Nie jestem pewien, być może moglibyśmy porozmawiać o tym innym razem – zadzwoń do mnie za kilka miesięcy, aby umówić się na kolejne spotkanie”.

Całkiem możliwe, że zgadzam się na przyszłe spotkanie tylko po to, by się ciebie pozbyć. Kiedy zadzwonisz w przyszłym miesiącu, nie będziesz w stanie się do mnie dodzwonić, a do spotkania może nigdy nie dojść. Samo uzyskanie zgody na kolejne spotkanie nie jest odpowiednią miarą sukcesu.

Definiowanie sukcesu rozmowy w przypadku transakcji na dużą skalę

Jak zatem sprawdzić, czy rozmowa była udana? Jakie rezultaty lub wyniki umożliwiają stwierdzenie, że jedna rozmowa zakończyła się sukcesem, a inna porażką? W naszych wczesnych

badaniach trochę obeszlśmy problem. Powiedzieliśmy, że rozmowa jest udana, jeśli spełnia swoje cele. Wkrótce odkryłem, że niesamowita ludzka zdolność do racjonalizowania znaczenia niechcianych zdarzeń sprawia, że z taką definicją sukcesu niewiele będzie można zrobić.

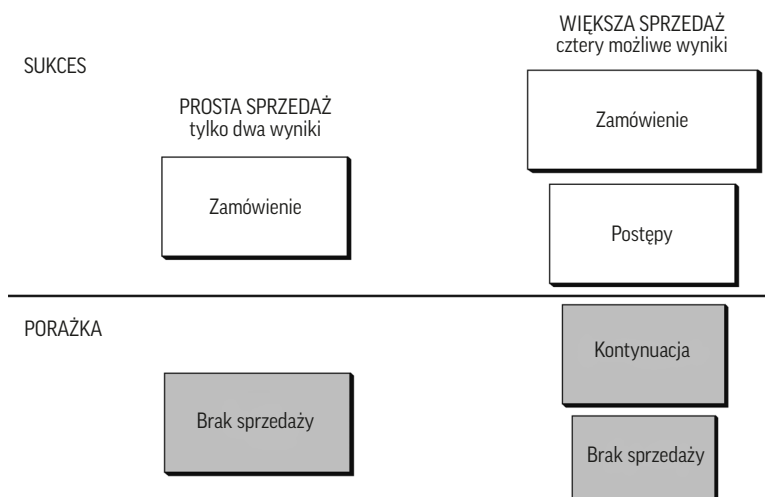
Towarzyszyłem przedstawicielowi handlowemu odwiedzającemu klientów w Nowym Jorku. Mieliśmy za sobą fatalną rozmowę z klientem, który tak się zirytował na przedstawiciela handlowego, że zostaliśmy wyproszeni z sali. Później, gdy staliśmy na chodniku, dochodząc do siebie po tym doświadczeniu, zacząłem wypełniać szczegóły rozmowy w moim formularzu badawczym. W odpowiedzi na pytanie: „Czy rozmowa spełniła swój cel?”, odpowiedziałem: „Nie”. To bardzo zdenerwowało przedstawiciela handlowego. „Ale ja osiągnąłem swoje cele – zaprotestował – zdecydowałem gdzieś w połowie rozmowy, że nie chcemy robić interesów z tym facetem, ponieważ jego sytuacja finansowa nie wyglądała zbyt dobrze. Więc zamiast obrażać go, mówiąc mu to wprost, zaplanowałem wszystko tak, by nas wyrzucił. W ten sposób udało mi się zakończyć rozmowę bez kłopotliwego wyjaśniania, że nie mogę robić z nim interesów, ponieważ jego wypłacalność nie wygląda dobrze”.

W naszych wczesnych badaniach wielokrotnie spotykaliśmy się z takimi reakcjami sprzedawców: mówili nam, że to, co wydarzyło się podczas rozmowy – cokolwiek to było – było dokładnie tym, co zaplanowali. Cele rozmów zbyt łatwo można później tak zracjonalizować, aby dopasować je do zaistniałych zdarzeń. Stało się oczywiste, że potrzebowaliśmy lepszego kryterium oceniającego sukces rozmowy niż proste pytanie: „Czy rozmowa spełniła swoje cele?”.

Nasza kolejna próba była nieco lepsza. Poprosiliśmy sprzedawcę o wcześniejsze określenie celów. Następnie ocenialiśmy,

czy rozmowa zakończyła się sukcesem. W ten sposób byliśmy w stanie uniemożliwić sprzedawcom racjonalizowanie nieudanych rozmów. Nie był to jednak system idealny. Pamiętam, jak jedna osoba powiedziała mi z wyprzedzeniem, że celem rozmowy było „szczegółowe zbadanie struktury organizacyjnej klienta”. Na początku rozmowy klient niespodzianie wyjawiał, że w wyniku przeprowadzonej oceny zdecydował się złożyć większe zamówienie. Godzinę później odeszliśmy z wypełnionymi dokumentami na kwotę 35 tysięcy dolarów. Nie dowiedzieliśmy się niczego o strukturze organizacji. Nie mogliśmy jednak nazwać tego porażką tylko dlatego, że ten początkowy cel nie został osiągnięty. Nadal potrzebowaliśmy lepszego sposobu mierzenia sukcesu.

Metoda, którą ostatecznie wybraliśmy, polegała na podzieleniu możliwych wyników rozmowy na cztery obszary, jak pokazano na ilustracji 3.2.



Ilustracja 3.2. Wyniki rozmów a sukces sprzedaży

Zamówienia

Formalne zobowiązanie się klienta do zakupu: „Na 99,9 procent kupimy” nie jest zamówieniem – jak kolejne pokolenia menedżerów ze znużeniem wskazują swoim nowym i niedoświadczonym pracownikom. Aby coś stanowiło zamówienie, klient musi wykazać jednoznaczną intencję zakupu, zwykle poprzez podpisanie jakichś dokumentów. Nie trzeba dodawać, że rozmowy, które skutkują zamówieniami, są w przypadku sprzedaży na dużą skalę mniej powszechne, niż chciałaby większość sprzedawców. Kiedy jednak do nich dochodzi, nie ma wątpliwości, że należy je uznać za udane.

Postępy

Zdarzenie w trakcie rozmowy lub po jej zakończeniu, które zbliża proces sprzedaży do podjęcia ostatecznej decyzji przez klienta.

Za typowe postępy można uznać:

- zgodę klienta na udział w demonstracji produktu lub usługi poza siedzibą firmy,
- upoważnienie do dotarcia do decydentów wyższego szczebla,
- zgoda na przeprowadzenie próby lub testu produktu,
- dostęp do tych obszarów u klienta, które wcześniej były niedostępne.

Wszystko to stanowi porozumienie z klientem, które popycha sprzedaż w kierunku ostatecznej decyzji. Czynione postępy przybierają różne formy, ale niezmiennie wiążą się z działaniem, które posuwa transakcję do przodu. Z tego powodu każdą rozmowę, podczas której poczyniono postępy, można uznać za udaną.

Czy w transakcjach handlowych na dużą skalę:

- techniki zamykające zwiększają twoją szansę na sukces?
- istotne jest opisanie klientowi korzyści płynących z zakupu twojego produktu lub twojej usługi?
- niezwykle ważna jest umiejętność radzenia sobie z obiekcjami i zastrzeżeniami klientów?
- pytania otwarte są skuteczniejsze niż pytania zamknięte?

NIE!

Neil Rackham twierdzi, że TO WSZYSTKO NIEPRAWDA

W ciągu 12 lat Neil Rackham wraz ze swoim zespołem przeanalizował ponad 35 tysięcy rozmów handlowych przeprowadzonych przez 10 tysięcy osób w 23 krajach. Wyniki badań wykazały, że wiele metod opracowanych w celu sprzedaży tanich towarów po prostu nie sprawdza się w przypadku transakcji o dużej wartości. Rackham przedstawia więc swoją metodę SPIN®, w której kolejne litery odnoszą się do pytań:

S – **sytuacyjnych**, czyli przybliżających sytuację, w jakiej znajduje się klient (*situation questions*),

P – **problemowych**, czyli odnoszących się do trudności (*problem questions*),

I – **implikacyjnych**, czyli dotyczących konsekwencji owych problemów (*implication questions*)

N – **naprowadzających** klienta na **niezbędność** oferowanego rozwiązania w zaspokojeniu jego potrzeby (*need-payoff questions*).

SPIN® SELLING to zestaw prostych i praktycznych technik, które zostały przetestowane w wielu wiodących firmach i znacznie poprawiły ich wyniki sprzedaży.

Patroni:



ISBN 978-83-8231-395-6



9 788382 313956

MT24005

Cena 119 zł

sprawy.marketing

mtbiznes.pl

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