

## IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

## KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

## CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

## CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

Do koszyka



Do przechowalni


 Nowość


 Promocja

## Arcymistrz sprzedaży. Jak z dobrego stać się wybitnym sprzedawcą

Autor: Arkadiusz Bednarski  
ISBN: 978-83-246-2511-6  
Format: A5, stron: 208



### Handlowa wirtuozeria

- Co różni mistrza od arcymistrza?
- Jak mądrze wywierać wpływ?
- Czy uczciwość popłaca?

Chcesz zostać świetnym handlowcem? Polecamy Ci Mistrza sprzedaży – to książka, która pozwoli Ci rozwinąć skrzydła.

### A może już teraz jesteś naprawdę dobry w tym, co robisz?

Bycie tylko jednym z wielu dobrych handlowców przestało Cię satysfakcjonować? Szukasz czegoś więcej, by zaspokoić swoje ambicje? Możesz zostać arcymistrzem, prześcignąć całą konkurencję, stanąć na najwyższym podium i spojrzeć na wszystkich z góry. Oto książka, która podsyca Twoją potrzebę osiągnięcia spektakularnego sukcesu, wskaże Ci cienką linię, oddzielającą handlowca dobrego od wybitnego, i pokaże, jak ją przekroczyć.

Jednak satysfakcja to nie wszystko... Będąc niedoścignionym geniuszem handlu, perfekcyjnym wirtozem sprzedaży, otrzymujesz godną Twojej pracy nagrodę. Świetni handlowcy zarabiają oczywiście bardzo dobrze, ale wybitni handlowcy nie mają żadnych limitów wynagrodzeń! Potrzebujesz jeszcze czasu do namysłu?

To NIE jest książka dla osób, które:

- chcą się nauczyć sprzedawać, bo nie mają nic lepszego do roboty;
- mają ochotę dowiedzieć się czegoś na temat technik sprzedaży;
- w sprzedaży poszukują łatwego zarobku;
- tylko dla tych, którzy chcą wzbić się ponad przeciętność!

# Spis treści

Wprowadzenie: Czym różni się mistrz od arcymistrza? .....	7
<b>I. Sukces w sprzedaży? Prostsze, niż może się wydawać .....</b>	<b>11</b>
Dwie metody na osiągnięcie sukcesu w sprzedaży .....	11
Różne definicje sukcesu .....	12
Konsekwencja .....	23
Etap rozwoju handlowca .....	24
Kiedy trwać w decyzji, a kiedy zrezygnować .....	29
<b>2. Czy może być coś bardziej oczywistego? Jak zaplanować cele .....</b>	<b>33</b>
Znam — Rozumiem — Stosuję .....	33
Formuła C — M — S .....	35
Dlaczego mamy problem z realizacją celów? .....	36
Rozmycie .....	37
Dystraktory .....	38
Podejście do wytyczania celów .....	39
Wytyczanie celów — warsztat .....	46
Etap 1. Cele, czyli to, czego naprawdę chcesz .....	48
Etap 2. Precyzja, czyli określ termin realizacji .....	55
Etap 3. Powód, czyli jak bardzo tego pragniesz .....	57
Etap 4. Plan, czyli co trzeba zrobić .....	62
Etap 5. Działanie, czyli co zrobić teraz .....	63
Co dalej? .....	65
Kontakt .....	65
Elastyczność .....	65
Częstotliwość .....	66

<b>3. Czy uczciwość popłaca? Sprzedaż etyczna a nieetyczna .....</b>	<b>67</b>
„Etyka” wokół nas .....	71
Jak wpływać na decyzje klienta? .....	72
Argumentowanie .....	77
Jak i skąd czerpać niezbędne kompetencje? .....	78
W jakich sytuacjach używać argumentów? .....	81
Erozja relacji .....	88
Tworzenie niewłaściwych relacji .....	90
Deficyt kompetencji .....	96
<b>4. Czasami trzeba trochę przycisnąć.</b>	
<b>Mądre wywieranie wpływu .....</b>	<b>97</b>
To, co działa zawsze — zasady i techniki wpływu uniwersalnego .....	104
Budowanie kontaktu .....	105
Dostrojenie .....	105
Dostrojenie — prowadzenie .....	107
Dostrojenie — prowadzenie — zmiana .....	109
Negacje i pochodne .....	112
Powtarzanie .....	116
To co działa czasami — wpływ ograniczony .....	119
Spójniki .....	122
Presupozycje .....	133
Słowa-klucze .....	145
Słowa-pułapki .....	147
Język czasu .....	147
Akcent i intonacja .....	149
Postawa .....	150
Mądre stosowanie technik wywierania wpływu .....	152
<b>5. Kto pyta, nie błądzi.</b>	
<b>Sztuka sprzedaży poprzez zadawanie pytań .....</b>	<b>155</b>
Siła zadawania pytań .....	157
Jak sprzedawać, zadając pytania? .....	161
Formuła rozmowy handlowej opartej na pytaniach .....	194
Metody zamiany zdań twierdzących na pytania .....	195
<b>Następny krok .....</b>	<b>199</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>201</b>

# Czy uczciwość popłaca? Sprzedaż etyczna a nieetyczna

*Trochę pucu nie zaszkodzi.*

— Tadeusz Dołęga-Mostowicz, *Kariera Nikodema Dyzmy*

Ile razy słyszałeś o tym, że:

- dobro klienta jest na pierwszym miejscu,
- trzeba sprzedawać tylko to, czego klient potrzebuje,
- należy zgodnie z prawdą mówić o wszystkich wadach i zaletach produktu lub usługi,
- trzeba uprzedzić klienta, jakie mogą go spotkać niebezpieczeństwa,
- trzeba dokładnie zapoznać klienta z umową?

To tylko część tych zaleceń, a raczej nakazów, o których nieraz słyszy każdy sprzedawca.

Nakazy nakazami, a jak to jest w rzeczywistości?

Ile razy miałeś ochotę:

- po prostu sprzedać, podpisać umowę, wziąć pieniądze i powiedzieć: „uff, wreszcie!”
- pominąć informację, której klient może się wystraszyć, co mogłoby sprawić, że nie sfinalizujesz sprzedaży,
- wpłacić pierwszą składkę (ratę) za klienta, aby mieć pewność, że już się nie wycofa,
- nakłonić go, aby podpisał umowę w imieniu osoby nieobecnej,
- wykorzystując nieświadomość klienta, mówić mu półprawdy,
- obiecywać, nakłaniać, perswadować, manipulować?

A czy kiedykolwiek co najmniej jedną z tych rzeczy zrobiłeś?

Powiedzmy sobie prawdę: nakazy dotyczące tzw. sprzedaży etycznej formułowane są przez osoby, które nigdy nikomu niczego nie sprzedały, ale za to wpływają na kształt i brzmienie przepisów regulujących takie nakazy.

Działają oczywiście w dobrze pojętym interesie potencjalnych klientów, ale rzeczywistość różni się niestety z przepisami.

Na pewno każdemu z nas zdarzyło się popełnić wykroczenie; staliśmy się przestępcami, nawet o tym nie wiedząc. Kilka lat temu obiegał kraj historia piekarza, który rozdawał niesprzedany chleb biednym. Mając dobre intencje, popełnił przestępstwo, ponieważ nie zapłacił należnego podatku VAT. Piekarz działał w jak najlepszej wierze, ale nie zwolniło go to od odpowiedzialności prawnej. Jak widać, działanie etyczne wcale nie musi popłacać.

Każdy z nas popełnił przynajmniej jedno wykroczenie, ponieważ to absolutnie niemożliwe, abyśmy znali wszystkie przepisy prawa. W roku 2008 przez sejm przeszło 195 rządowych ustaw i nowelizacji, zaś dwa lata wcześniej — 150. Ilości rozporządzeń i uchwał, które mają moc prawną, nikt chyba nawet nie jest w stanie zliczyć. Nawet biegli w przepisach prawnicy specjalizują się w różnych dziedzinach, ponieważ nie są w stanie objąć wszystkiego. Niemniej wszystkich nas obowiązuje zasada, która mówi: „Nieznajomość przepisów nie zwalnia od odpowiedzialności za ich naruszenie”. Czy przypadkiem nie mamy do czynienia z sytuacją, że wymaga się czegoś, co nie jest możliwe do zrealizowania?

Czy można zatem wymagać od sprzedawcy, aby informował klienta o wszystkim, na co ów klient może być narażony, skoro zawarta umowa kupna – sprzedaży jest umową cywilno-prawną, podlegającą przepisom prawa, których sprzedawca, chociażby stawał na głowie, nigdy nie pozna?

Kiedy pracowałem w pewnym zakładzie ubezpieczeń, jeden z agentów chciał prowadzić sprzedaż w stu procentach etyczną. Spędził wiele godzin, dni i tygodni, analizując Kodeks Cywilny oraz OWU<sup>1</sup> wszystkich ubezpieczeń, które sprzedawaliśmy. Chociaż zgodnie z prawem przepisy te powinny być „opracowane w sposób ścisły i jasny” i tak też zapisane, rzeczywistość najczęściej wygląda inaczej. Po pewnym czasie ów agent opanował na tyle dobrze przepisy, że mógł z czystym sumieniem sprzedawać. Jego spotkania były wzorowe. Trwały ponad trzy godziny, klienci zazwyczaj nic nie kupowali, ale za to otrzymywali naprawdę wyczerpujące informacje. Jednak (o ironio!) najsmutniejsza w tej opowieści jest pewna historia, która mu się przydarzyła. Otóż jeden z jego potencjalnych klientów miał wypadek, w wyniku którego

---

<sup>1</sup> OWU — ogólnie przyjęty skrót od „Ogólne warunki ubezpieczenia”. OWU to przepisy prawne stosowane do wszystkich ubezpieczeń danego działu lub rodzaju. Ustalają obowiązki stron umowy ubezpieczenia, czyli zarówno ubezpieczającego, ubezpieczonego, jak i ubezpieczyciela.

nie mógł już więcej pracować. Całej rodzinie: jemu, trójce dzieci i żonie pozostało liczyć na to, że ta ostatnia szybko znajdzie jakąś bardzo dobrze płatną pracę. Podczas rozmowy telefonicznej żona miała pretensje do naszego agenta, że nie namówił jej męża do zakupu polisy.

Jakie znaczenie miał dla niej w tej sytuacji fakt, że „z braku wystarczającej ilości jednostek uczestnictwa” na koncie polisa może upaść w czwartym czy piątym roku, skoro jej mąż stracił zdolność do pracy i utrzymania rodziny w kilka miesięcy po wizycie agenta?

Tragiczne i śmieszne zarazem...

Kolejna historia z innego oddziału. Jeden z agentów kilkakrotnie umawiał się ze swoim potencjalnym klientem, który zawsze miał jakieś wątpliwości. Wreszcie, podczas kolejnej wizyty agent troszeczkę „podkoloryzował” zalety polisy i klient ubezpieczył się, wpłacając wysoką składkę. Nasz kolega miał powody do radości i świętowania, chociaż — fakt faktem — postąpił nieetycznie. Minęło kilkanaście miesięcy... Pewnego dnia ów agent odebrał telefon. Smutny kobiecy głos poinformował go, że właśnie ten sam klient, a jej mąż, zginął kilka dni wcześniej w wypadku samochodowym. Agent podjął się pośredniczenia w szybkim załatwieniu wypłaty. Kiedy zjawił się w domu żony swego byłego już klienta, ta niemal rzuciła mu się w ramiona, mówiąc: „Dziękuję, że po tylu rozmowach wreszcie go pan namówił. Ja zawsze uważałam, że powinien się ubezpieczyć”. Wypłata nastąpiła stosunkowo szybko, bo nie było żadnych podejrzanych okoliczności, które mogłyby ją opóźnić.

Co myślisz o tych dwóch sytuacjach?

Lepiej sprzedawać etycznie czy nieetycznie?

Oczywiście, można powiedzieć, że to dwa odosobnione przykłady. Tak, ja znam tylko te dwa, ale podejrzewam, że jest ich o wiele więcej. Poza tym, jeżeli ktoś uważa, że są to przykłady odosobnione i nie mają znaczenia, niech opowie o tym obydwu żonom.

## „Etyka” wokół nas

Pozwól, że podzielę się z Tobą trzema ciekawymi przykładami.

Czy zdarzyło Ci się kiedyś pójść do sklepu po sok jabłkowy lub pomarańczowy? Na półce stał karton z napisem: „Jabłko — 100%” albo „Pomarańcza — 100%”. A kiedy nalałeś w domu sok do szklanki, okazało się, że... nie jest to sok, ale napój. Cóż, zauważyłeś duży napis: „Jabłko — 100%”, ale nie dostrzegłeś tego, co było napisane poniżej małymi literkami: „smaku”. Kupiłeś nie sok wyprodukowany w stu procentach z owoców, lecz 100% smaku. Drobnostka, prawda?

W telewizji widzisz reklamę proszku do prania, piorącego tak doskonale, że białe skarpetki dziecka, które po całym dniu biegania na podwórku zupełnie zmieniły kolor, znów są idealnie białe — jak nowe. Kiedy jednak kupiłeś ten proszek i wyprałeś w nim skarpetki, okazało się, że nie tylko nie wyglądają jak nowe, ale niewiele lepiej niż przed praniem. Według przepisów reklama nie musi być zgodna z prawdą. I, jak widać, nie ma znaczenia fakt, że zdecydowana większość konsumentów kupuje właśnie pod wpływem tego, co jest pokazywane w reklamie.

Będąc świadomym obywatelem, któremu zależy na tym, aby w naszym kraju żyło się lepiej, przed pójściem do urny zapoznajesz się z programami wyborczymi poszczególnych partii i kandydatów. Kiedy wybrana przez Ciebie partia (lub kandydat) dochodzi do władzy, okazuje się, że nie ma najmniejszej ochoty realizować większości z przedstawianych podczas kampanii wyborczej obietnic. No cóż, nie ma żadnego przepisu, który nakazuje realizowanie obiecanych programów. Nikt nie kazał Ci zaufać...

Podobnych przykładów mogłoby wystarczyć na kilkanaście stron książki.

Skoro zatem, jak mówi mój znajomy: „Wszyscy naokoło robią cię w konia”, to dlaczego Ty jako sprzedawca masz się przejmować zupełnie nieżyciowymi przepisami czy normami?



Bynajmniej nie zachęcam nikogo do oszukiwania i celowego naciągania ludzi, aby kupowali to, co masz im do zaoferowania, chociaż podane powyżej przykłady nie są niczym innym niż ilustracjami zwyczajnego oszustwa, niezależnie od tego, jaką ideologię będziemy do tego dorabiali.

Nie twierdę, że masz wykorzystywać swoją wiedzę i urok osobisty, aby mieć klienta, sprzedając korzyści, których nigdy nie będziesz w stanie osiągnąć. Uważam jednak, że zadaniem sprzedawcy jest po prostu sprzedawać, podobnie jak zadaniem mechanika samochodowego jest naprawić samochód. Kiedy zatrudniam w moim warsztacie mechanika, nie interesuje mnie, jak naprawia samochody, ważne, że je naprawia i jest w tym dobry. Kiedy idę na operację, nie pytam chirurga, czy trzyma skalpel w lewej, czy w prawej ręce, ważne, że jego praca jest skuteczna. Kiedy wynajmuję firmę ogrodniczą, nie interesuje mnie, w jaki sposób dbają o moje kwiaty i czym je podlewają, ważne, że pięknie kwitną i cieszą moje oczy.

## Jak wpływać na decyzje klienta?

Każdy sprzedawca powinien sam wyznaczyć sobie pewne ramy, w których się porusza. Nie powinien być ani do przesady etyczny, bo nic nie sprzedaje, a jego działania mogą nawet przynieść klientowi szkodę, ani skrajnie nieuczciwy, bo jego kariera skończy się bardzo szybko, a oszukani klienci nigdy mu nie wybaczają.

Zarówno Ty, jak i ja jesteśmy klientami.

Oboje doskonale wiemy, że:

- Często nie potrafimy się zdecydować, co, kiedy, jak, gdzie lub dlaczego kupić.
- Wielokrotnie w danym produkcie czy usłudze interesuje nas tylko jedna, a co najwyżej kilka funkcji, a reszta nie ma znaczenia.

- W większości przypadków kupujemy, ponieważ coś jest modne, popularne, fajne, miłe, sympatyczne, interesujące, budzące emocje, rzadkie, trwa tak krótko...
- Kupujemy markę, firmę, cenę, sprzedawcę, chwilowe emocje.
- Jesteśmy zagubieni w natłoku informacji, rozwiązań, opcji, możliwości.
- Wiemy, że wszystko się psuje, zużywa, wychodzi z mody i nie jest bez wad.

Jeżeli to wiemy, to pomóżmy naszym potencjalnym klientom sobie z tym poradzić.

Niedawno miałem okazję jechać bardzo dziwnym samochodem, który nazywa się Volkswagen Phaeton. Ogromna limuzyna z potężnym silnikiem V10, ogromnym momentem obrotowym 720 Nm i bardzo bogatym wyposażeniem. Sprzedawca dwoił się i troił, abym kupił ten samochód. Opowiadał o nim w samych superlatywach: że jest niezniszczalny, genialny, lepszy od najlepszych niemieckich i angielskich limuzyn itd. Odbyłem nim jazdę próbną i zakochałem się.

Po powrocie do domu zweryfikowałem wszystkie informacje, które przekazał mi sprzedawca. Okazało się, że wiele nie było zgodnych z prawdą. I co z tego? Ja i tak zapewne kiedyś ten samochód sobie kupię. I nie interesuje mnie, że trudno lub wręcz w ogóle nie można go potem sprzedać. Nie dbam o to, że zawieszenie jest potwornie drogie, że dużo pali nawet jak na diesla, że to „obciach” jeździć volkswagenem itp. Nie kupiłem go, ponieważ w grę wchodziły zupełnie inne kwestie. Nie byłem i nie jestem obrażony na tego sprzedawcę. Chciał mi sprzedać ten samochód i robił, co mógł. Nie oszukał mnie, ale też nie mówił całej prawdy, bo też wszystkie te rzeczy tak naprawdę są względne.

Przypomina mi się wypowiedź pewnego doktora medycyny, której słuchałem kilka lat temu, na temat etyki pracy lekarzy. Od pewnego

czasu mają oni obowiązek informowania pacjentów chorych na raka o tym, w jakim są stanie. Każę się im to robić, bowiem z punktu widzenia najlepiej pojętego interesu pacjenta jest to postępowanie etyczne i uczciwe. Zatem lekarz, który mówi pacjentowi, że zostały mu trzy miesiące życia, postępuje etycznie i uczciwie. Czy jednak tak jest w rzeczywistości? Jak pokazują badania, w wielu przypadkach osoba, kiedy dowiaduje się, że ma nowotwór, poddaje się i nie walczy o życie. Liczba osób, które przestają walczyć o życie, wzrasta zwłaszcza wtedy, gdy — po uciążliwym i długotrwałym leczeniu — dowiadują się, że mają przed sobą kilka tygodni życia. Na taką postawę w dużej mierze wpływa informacja, której lekarz udziela choremu. A jaka jest prawda? Otóż chcąc być szczerym i uczciwym w stosunku do pacjenta, lekarz powinien powiedzieć: „Jak pokazują statystyki, w przypadku tego schorzenia, na które pan (pani) cierpi, 12% osób zostaje wyleczonych w ciągu trzech miesięcy”. Innymi słowy, lekarz dokonuje dużego skrótu myślowego. Faktem jest, że 88% osób umiera w ciągu trzech miesięcy i że tych osób jest zdecydowanie więcej niż wyleczonych, a co za tym idzie — szanse wyzdrowienia naszego pacjenta są niewielkie, ale jednak są!

Jaka nauka z tego płynie?

Wnioski są proste:

- Trzeba dowiedzieć się, czego chce klient.
- Należy mówić mu o tym, co jest dla niego ważne.
- Jeżeli trzeba, można uwypuklić te sprawy, które są ważne.
- Można także mniej uwagi poświęcić tym sprawom, które nie są dla klienta istotne.
- Należy pomagać klientowi w zakupie, a nie przeszkadzać.
- A przede wszystkim trzeba sprzedawać!

Ostatni punkt jest tym, na który trzeba zwrócić największą uwagę.

Otóż każdy sprzedawca musi pracować w tzw. podwójnym związku<sup>2</sup>. Z jednej strony każe się mu działać w interesie klienta, tak by zaspokoić jego potrzeby i by był on zadowolony. Z drugiej wymaga się od sprzedawców, aby realizowali założone plany sprzedaży, które niejednokrotnie są bardzo wyśrubowane. Sprzedawanie, które nie jest zgodne z interesem klienta, jest z punktu widzenia etyki sprzedaży nieakceptowalne. Jeżeli jednak działa się w interesie klienta, to w większości przypadków nie da się zrealizować planów sprzedaży. Jeżeli się ich nie zrealizuje, skutki są oczywiste.

I jak tu pracować?

Ze sprzedażą jest podobnie jak z zarządzaniem. Na wszystkich szkoleniach uczy się metod zarządzania zespołem, które w rzeczywistości są nieefektywne. Przedsiębiorstwo to tygiel, w którym ścierają się interesy wszystkich zatrudnionych i, jak pokazuje praktyka, o wiele bardziej użyteczne są umiejętności manipulowania, kombinowania i układania się z właściwymi osobami. Kiedyś w trakcie rozmowy z doświadczonym członkiem jednej z rad nadzorczych dowiedziałem się, że na stanowiska menedżerskie najlepiej jest przyjmować ludzi, którzy mogą „najmniej zaszkodzić”. Ciekawe, że w ogłoszeniach o pracę nie wymienia się takiej kompetencji. W sprzedaży jest podobnie, ponieważ „oficjalnie” oczekuje się od sprzedawcy dbałości o interes klienta, ale tak naprawdę nikomu na tym nie zależy. Liczy się tylko wynik, bo najważniejsze jest wykonanie planu.

Prawda jest więc taka, że handlowiec, jeżeli chce przetrwać i odnieść sukces, powinien dbać o swój interes, bo w końcu płacą mu nie za sprzedawanie, lecz za sprzedaż. A to ogromna różnica.

Chcę podkreślić to raz jeszcze: każdy sprzedawca powinien sam wyznaczyć pewne ramy, w których będzie się poruszać. Nie powinien być do przesady etyczny, koncentrując się na kliencie i jego potrzebach,

---

<sup>2</sup> Więcej na temat podwójnego związku można przeczytać w książce Gregory'ego Batesona, *Umysł i przyroda*, PIW, Warszawa 1996.

ponieważ nic nie sprzedaje. Nie powinien także być nieuczciwy, bo jego kariera skończy się bardzo szybko, a oszukani klienci nigdy mu nie wybaczają.

Większość sprzedawców słyszała o filozofii win – win: ja wygrywam i ty wygrywasz, będącej przeciwieństwem podejścia win – loose: ja wygrywam, a ty przegrywasz.

Jest taki punkt w relacjach sprzedawca – klient, w którym obie strony zyskują. I właśnie do tego punktu trzeba dążyć. Zaś jego osiągnięcie ma niewiele wspólnego z etyką. Oczywiście, jeżeli win – win polega na tym, że sprzedawca oszuka klienta i powie mu, że po 15 latach wpłacania na fundusz **na pewno** uzyska określoną kwotę, a klient podpisze umowę, to z całą pewnością nie będzie etyczne postępowanie. Jeżeli natomiast powie mu, że jest **możliwe**<sup>3</sup>, iż po 15 latach wpłacania na fundusz uzyska określoną kwotę, a klient podpisze umowę, to nie ma żadnych podstaw wysnuwać wniosku, że klient został oszukany, nawet jeżeli warunki do spełnienia tego założenia są bardzo trudne.

Jest to bardzo podobna sytuacja jak w przypadku sprzedaży telefonu komórkowego. Jeżeli klient otrzymuje informację, iż bateria w telefonie wytrzyma 6 godzin rozmów, to oznacza to warunki idealne, których w 99% sytuacji użytkownik nie będzie w stanie osiągnąć. Czy sprawi to jednak, że będzie on uważał, iż zakupił bubel i został oszukany? Raczej nie.

Jakie narzędzia, metody i techniki ma do dyspozycji sprzedawca, aby wpłynąć na pozytywną decyzję klienta? W zasadzie trzy:

1. Zadawanie pytań
2. Argumentowanie
3. Wywieranie wpływu

---

<sup>3</sup> W idealnych warunkach: niska inflacja i określony poziom zwrotu.

Ponieważ technice prowadzenia rozmowy poprzez zadawanie pytań poświęcony zostanie osobny rozdział, tutaj skoncentrujemy się na dwóch ostatnich punktach.

## Argumentowanie

Argumentować to, jak podaje *Słownik wyrazów obcych*, przytaczać argumenty, dowody; uzasadniać, motywować, udowadniać. Z kolei argument to wypowiedź uzasadniająca lub obalająca jakąś tezę, jakiś sąd<sup>4</sup>.

Skoro chcemy uzasadniać i udowadniać, to najpierw musimy mieć jakąś tezę, a aby argumentowanie było skuteczne, musimy mieć odpowiednie argumenty na udowodnienie tej tezy. I tu pojawia się pierwszy problem, o którym warto wiedzieć, a z którego wielu mniej doświadczonych sprzedawców nie zdaje sobie sprawy. Problemem tym jest posiadanie **arsenału właściwych argumentów**. Zaś z tym nie jest wbrew pozorom wcale tak łatwo.

W przeciwieństwie do omawianych w dalszej części rozdziału metod wywierania wpływu, argumentowanie wymaga bardzo dobrego, a w niektórych przypadkach wręcz perfekcyjnego opanowania wiedzy na temat:

- technicznych aspektów sprzedawanego produktu;
- jego wad, zalet, potencjalnych problemów wynikających z jego użytkowania;
- serwisu posprzedażnego, warunków obsługi, gwarancji itp.;
- metod oddalania zastrzeżeń;
- firmy, w której się pracuje (z którą się współpracuje);
- konkurencji: jej produktów, wad, zalet, serwisu, obsługi itd.;

---

<sup>4</sup> *Słownik wyrazów obcych*, red. Elżbieta Sobol, PWN, Warszawa 2003.

- branży, w ramach której oferowany towar funkcjonuje;
- rynku sprzedawanego towaru i zmian, które na rynku zachodzą;
- zachowań i opinii klientów, w tym także własnych klientów.

## Jak i skąd czerpać niezbędne kompetencje?

Zdobycie tej wiedzy nie jest prostym zadaniem, ponieważ sprzedawca musi być przez cały czas na bieżąco na temat zachodzących zmian dotyczących zarówno samego produktu, jak i firmy, branży oraz rynku.

W zasadzie każda firma powinna dbać o to, aby sprzedawcy byli właściwie przygotowani i posiadali odpowiednią wiedzę. Rzeczywistość jest jednak w większości przypadków inna. Aby być na bieżąco, sprzedawcy powinni być szkoleni, jednak szkolenia zabierają to, co najcenniejsze: czas pracy każdego handlowca. Zatem tak naprawdę każdy z nich zostaje z tym problemem sam.

Dlatego wybitni handlowcy nie czekają na to, kiedy firma ich przeszkoli, lecz szkolą się sami, są na bieżąco. Kiedy i jak?

Należę do nielicznej garstki osób, które swojej wiedzy z zakresu sprzedaży nie zdobyły w tradycyjny sposób.

Mam za sobą tylko trzy tradycyjne szkolenia z zakresu sprzedaży, jedno dziesięciodniowe z zakresu sprzedaży usług dla klientów korporacyjnych oraz dwa z zakresu zarządzania zespołem sprzedaży. Poza tym ukończyłem podyplomowe studium negocjacji i mediacji. Mimo to od lat prowadzę autorskie szkolenia ze sprzedaży i zarządzania sprzedażą<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Tytuły szkoleń to: *Sprzedaż perswazyjna*, *Wywieranie wpływu w sprzedaży*, *Lingwistyczne wzorce wywierania wpływu*, *Zarządzanie zespołem sprzedaży*. Więcej informacji na stronie: [www.toptraining.pl](http://www.toptraining.pl).

Wiedzę na temat sprzedaży czerpię z wielu źródeł. Są to między innymi:

- praktyka,
- szkolenia audio,
- książki,
- e-learning.

Udało mi się wykorzystać coś, co skrótowo nazywam CKN. To czas, którego nie masz, a który możesz wykorzystać. Dzięki temu jesteś w stanie w stosunkowo krótkim czasie opanować i na bieżąco utrzymywać sporą dawkę wiedzy.

Prawie każdy sprzedawca porusza się samochodem. Jednak, jak pokazują badania, które prowadziliśmy w firmie<sup>6</sup>, czynnością, którą wykonują najczęściej, jest słuchanie radia, muzyki i rozmowa przez telefon. Niektóre osoby czytają prasę, jedzą lub robią makijaż.

Natomiast nikt spośród ponad dwustu przebadanych osób nie odpowiedział, że wykorzystuje ten czas na naukę.

Podróżuję po całej Polsce, podobnie jak wiele osób, które jeżdżą samochodami, często stoję w korkach. Jednak dla mnie nie jest to czas stracony, który marnuję na słuchanie po raz setny tej samej płyty czy słownych potyczek polityków. Większość wiedzy, którą zdobyłem z zakresu sprzedaży, zarządzania, rozwoju osobistego, zarządzania czasem, wywierania wpływu, negocjacji, prezentacji, wystąpień publicznych itp., zdobyłem podczas podróży samochodem. Kiedy planowałem wyjazd do Hiszpanii, w ciągu dwóch miesięcy opanowałem ten język na takim poziomie, że mogłem się swobodnie porozumiewać, a nawet czytać prasę. Uczyłem i uczę się od najlepszych. Mam w domu ponad czterysta płyt CD z nagraniami różnego rodzaju szkoleń, co

---

<sup>6</sup> Zadawaliśmy badanym pytanie: „Jak wykorzystujesz czas w samochodzie, kiedy podróżujesz sam, bez pasażera?”.



łącznie daje ponad czterysta godzin materiału. Ponieważ około 40% tego materiału to ćwiczenia, można powiedzieć, że mam ponad sześćset godzin szkoleniowych na płytach audio. To łącznie ponad 75 dni szkoleniowych, których jestem jedynym uczestnikiem. Nie jestem w stanie przecenić wartości wiedzy, którą dały mi te szkolenia.

Płyty z nagraniami audio to znakomity materiał do nauki, do ciągłego uzupełniania wiedzy.

Korzystaj z dostępnych na rynku płyt z odpowiednią wiedzą. Jeżeli uczestniczysz w szkoleniach i sympozjach, nagrywaj je, wykorzystując w miarę tanie i łatwo dostępne dyktafony cyfrowe. Obróbka tak nagranych materiału i zapis na płytę CD to nic trudnego. W internecie jest dostępnych wiele programów, dzięki którym możesz dokonać takiego zapisu. Pamiętaj, że niezależnie od tego, jak bardzo będziesz skupiony na tym, o czym mówi się na konferencji bądź szkoleniu, i tak po upływie kilku miesięcy niewiele będziesz pamiętać. Regularne odsłuchiwanie nagranych materiału sprawi, że będziesz pamiętać o wiele więcej.

Słuchając regularnie nagranych tekstów, pewnego dnia podczas spotkania z klientem zauważysz, że operujesz pochodzącymi stamtąd danymi i informacjami.

Książki to nieocenione źródło wiedzy, które w naszym kraju staje się coraz mniej popularne. Uważamy się za naród wykształcony, a z badania wynika, że połowa Polaków w 2006 roku nie sięgnęła po żadną książkę. W roku 2008 **62% Polaków nie miało przez rok kontaktu z żadną książką!** Spadliśmy do grupy krajów o najniższym poziomie czytelnictwa<sup>7</sup>. Należy oczywiście wziąć pod uwagę, że ciężar przesuwają się w stronę publikacji elektronicznych. Jednak nie o to chodzi. Publikacje elektroniczne mają swoje wady i zalety. Zaletą jest to, że większość osób sięga po nie wtedy, kiedy potrzebuje szybkiej i krótkiej informacji.

---

<sup>7</sup> Dane: Wirtualna Polska.

Wadą jest natomiast to, że tego typu informacje nie mogą stanowić dobrego fundamentu wiedzy. Wiedzę zdobywa się poprzez studia, a studia oparte są na książce.

Jeżeli będziesz codziennie czytać książkę przez godzinę, to po dwóch latach zostaniesz ekspertem w danej dziedzinie. Około 90% książek jest czytanych tylko do końca pierwszego rozdziału, a około 10% osób stara się wdrożyć w życie to, czego dowiaduje się z książek. Być może Ty należysz akurat do tej mniejszości (czytasz codziennie i wdrażasz w życie to, co podają książki) — świetnie. Być może ta, którą trzymasz teraz, jest jedną z wielu czytanych przez Ciebie w ciągu miesiąca. Jeżeli natomiast traktujesz książki jako zło konieczne, które najlepiej wygląda na półce w pokoju, nie stanowi jednak źródła nieocenionej wiedzy — zmień to.

Zrób sobie taki miesięczny test. Przeciętnie człowiek czyta około półtorej strony na minutę. Oznacza to, że w ciągu jednej godziny przeczyta około 40 stron. Przy założeniu, że „codziennie” to dni robocze, w ciągu miesiąca jesteś w stanie przeczytać pięć dwustustronicowych książek. Zatem przygotuj sobie jakieś niezbyt grube książki (180 – 220 stron), jak choćby ta. Dobierz je tak, aby dotyczyły jednego, wybranego tematu, najlepiej niezwiązanego ze sprzedażą. Czytaj je przez miesiąc, a potem sprawdź, jak bardzo wzrósł Twój poziom wiedzy na dany temat. Zobaczysz, że zaczniesz postrzegać otaczający Cię świat w zupełnie inny sposób. Możesz także kupić prasę fachową lub hobbystyczną z tego zakresu, z którym zapoznawałeś się przez miesiąc. Zobaczysz, jak wiele się nauczysz!

## W jakich sytuacjach używać argumentów?

Wszyscy jesteśmy od początku uczeni posługiwania się argumentami w celu przedstawienia swoich racji i do obrony stanowisk. Aby jednak być w tym skutecznym, należy mieć dużą wiedzę. Dlatego pierwsze,

co robimy podczas spotkania z klientem, to właśnie używanie argumentów, czyli przekonywanie. Większość nawet doświadczonych handlowców skupia się przede wszystkim na przekonywaniu klienta. Uważają oni, że im więcej informacji na temat produktu przekaże się klientowi, tym lepiej. Wynika to stąd, że **boją się tego, co powie klient**. To tak jak w przypadku „rozmów” polityków, których wiele możemy oglądać każdego dnia w telewizji lub słuchać w radiu. Najlepiej zakrzyczeć adwersarza — wtedy ma się szansę na zwycięstwo.

Niestety, o ile w przypadku polityków takie postępowanie może być skuteczne, o tyle w przypadku sprzedaży — nie. Polityków oceniają ci, którzy ich oglądają i słuchają. Ponieważ z natury jesteśmy istotami leniwymi poznawczo i podatnymi na wpływy, posługujemy się stereotypami i generalizujemy, tych, którzy mówią więcej i głośniej, postrzegamy jako jednostki silniejsze i mądrzejsze. Kiedy jednak rozmawiają ze sobą dwie osoby, z których jedna ma silniejszą pozycję, gdyż jest stroną decydującą, możliwość posługiwania się argumentami jest bardzo ograniczona.

Istnieją tylko dwie sytuacje, w których używanie argumentów ma sens:

1. Podczas prezentacji produktu
2. Podczas udzielania odpowiedzi na konkretne pytania

Kiedy dokonujesz prezentacji, opisując cechy produktu, zasadę działania, różnego rodzaju procedury, możliwe opcje itp., używanie wszelkiego rodzaju argumentów jest jak najbardziej wskazane. W takiej bowiem sytuacji przytaczanie argumentów jest naturalnym elementem procesu prezentacji. Chciałbym w tym miejscu podkreślić, że mam tu na myśli prezentację będącą trzecim etapem sprzedaży<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Mowa o czteroetapowym procesie sprzedaży: 1. nawiązanie kontaktu i zbudowanie relacji, 2. zbieranie informacji i uświadamianie potrzeb, 3. przedstawienie propozycji i prezentacja, 4. zamknięcie sprzedaży. A. Bednarski, *Mistrz sprzedaży*, Onepress, Gliwice 2009.

To samo dotyczy udzielania odpowiedzi na konkretne pytania klienta. Nie dotyczy to oddalania zastrzeżeń.

Przykłady:

- Dlaczego trzeba czekać siedem dni na dostawę?
- Kto i w jaki sposób będzie się opiekował naszą firmą?
- Czy można zamówić tę część przez internet?

Odpowiedzi można udzielić w następujący sposób:

- *Takie są procedury.*
- *Mamy dział obsługi klienta.*
- *Przez internet można zamawiać we wtorki i piątki od 10.00 do 13.30.*

Trudno jednak nie zauważyć, że czegoś w nich brakuje. Dlatego o wiele bardziej skuteczna będzie pełna odpowiedź.

Na przykład:

*Siedem dni to termin, który wynika z systemu obiegu dokumentów w naszej firmie. Jak pokazuje doświadczenie, takie rozwiązanie jest najbezpieczniejsze dla naszych klientów, ponieważ daje im czas, który jest niekiedy niezbędny do skorygowania zamówienia.*

*W firmie mamy dział obsługi klienta, który został stworzony dla wygody klientów. W ten sposób w przypadku spraw wymagających wyjaśnienia macie państwo ułatwiony kontakt.*

*Jak najbardziej, ponieważ internet jest coraz częściej wykorzystywany podczas składania zamówień.*

W każdej z wypowiedzi pojawia się jakieś wyrażenie, które jest uzasadnieniem (argumentem):

- „ponieważ”,
- „bo”,

- „aby”,
- „w ten sposób”.

Słyszac taką odpowiedź, klient odnosi wrażenie, że został wysłuchany i otrzymał **pełną** odpowiedź na swoje pytanie.

Przy tego typu pytaniach, jakie zostały przytoczone powyżej, stosowanie argumentów ma sens, ponieważ klient nie zgłasza zastrzeżeń, a jedynie chce uzyskać konkretne odpowiedzi.

To dwie sytuacje, w których możesz stosować argumentowanie. W pozostałych najlepiej go unikać. Dlaczego?

Wyobraźmy sobie, że w pozostałych trzech etapach rozmowy handlowej stosujemy argumenty, jak (o zgrozo!) postępuje większość nawet doświadczonych sprzedawców.

## Etap I. Nawiązywanie kontaktu i budowanie relacji

Wyobraź sobie, że jesteś klientem. Sprzedawca — zamiast prowadzić z Tobą swobodną i niezwiązaną z tematem spotkania rozmowę — zaczyna mówić:

*Dobrze, że pana (panią) zastałem. Wie pan (pani), czasami trudno jest zastać klienta w domu. Na pewno słyszał pan (słyszała pani) o naszej firmie. Dodatki żywieniowe, które produkujemy, są najlepsze na świecie. Są co prawda firmy X, Y i Z, ale my produkujemy naprawdę ekologicznie. A ceny są niskie. Na pewno będzie pana (panią) stać. Weźmy na przykład taki Afix, to napój, który uzupełnia niedobory krzemu, a jak wiadomo, wiele osób ma niedobory krzemu...*

Chciałbyś rozmawiać z takim sprzedawcą? Nawet nie zdążyłeś go poznać, nie wiesz, czy to, co ma, jest Ci w ogóle do czegoś potrzebne, a już masz przedstawionych wiele argumentów na to, aby jednak kupić to, co ma do zaproponowania.

Co zrobiłbyś w tej sytuacji?

Napisz albo zastanów się i odpowiedz sobie w myślach:

.....

.....

.....

Czy napisałeś (pomyślałeś):

- jak najszybciej pozbyłbym się go;
- nie chciałbym z nim w ogóle rozmawiać;
- straciłby wiarygodność;
- zniechęciłbym się, unikałbym go w przyszłości?

Zapewne pomyślałeś o jednym z tych rozwiązań.

No właśnie...

## Etap 2. Zbieranie informacji i uświadamianie potrzeb

Wyobraź sobie, że jesteś klientem i udało się Wam ze sprzedawcą zbudować dobre relacje. W pewnym momencie podczas rozmowy sprzedawca zaczyna mówić:

*Jak pan (pani) wie, przyszedłem tutaj, aby przedstawić nasz produkt: Afix. Na pewno słyszał pan (słyszała pani) o naszej firmie. Dodatki żywieniowe, które produkujemy, są najlepsze na świecie. Są co prawda firmy X, Y i Z, ale my produkujemy naprawdę ekologicznie. A ceny są niskie. Na pewno będzie pana (panią) stać. Weźmy na przykład taki Afix, to napój, który uzupełnia niedobory krzemu. Jak pokazują badania, prawie wszyscy mają niedobory krzemu. Na pewno pan (pani) także...*

Co zrobiłbyś w tej sytuacji?

Napisz albo zastanów się i odpowiedz sobie w myślach:

.....

.....

.....

Czy napisałeś (pomyślałeś):

- zacząłbym polemizować z nim, udowadniając, że jego produkty wcale nie są najlepsze;
- zacząłbym mu przedstawić niezbita dowody na to, o czym mówi, na pewno nic by mi nie sprzedał;
- zacząłbym go maglować;
- starałbym się udowodnić mu, że mówi nieprawdę?

Zapewne pomyślałeś o jednym z tych rozwiązań.

No właśnie...

### **Etap 3. Zamknięcie sprzedaży**

Wyobraź sobie, że jesteś klientem i udało się Wam ze sprzedawcą zbudować dobre relacje. Sprzedawca rozpoznał Twoje potrzeby. Wiesz, że Afix to produkt, którego warto używać, i znasz jego skład, sposób użytkowania oraz nagrody, jakie otrzymał. Jesteś przekonany do zakupu, ale musisz porozmawiać ze współmałżonkiem, ponieważ planowaliście inne wydatki, a Afix nie jest tani i trzeba kupić kilka butelek tego specyfiku. W pewnym momencie podczas rozmowy sprzedawca mówi:

*Dobrze, teraz możemy wypisać zamówienie, bo wie pan (pani), że trzeba kuć żelazo, póki gorące! Ja zawsze polecam klientom, aby kupowali od razu, ponieważ potem zapomina się o wszystkim. A przecież zdrowie jest najważniejsze i trzeba o nie dbać, najlepiej od razu. Niech pan (pani) zrozumie, że kupując dzisiaj, zacznie pan (pani) od razu dbać o swoje zdrowie.*

Co zrobiłbyś w tej sytuacji?

Napisz albo zastanów się i odpowiedz sobie w myślach:

.....

.....

.....

Czy napisałeś (pomyślałeś):

- zacząłbym przekonywać go, że muszę się zastanowić;
- powiedziałbym, że teraz na pewno nie kupię i jak nie przestanie mnie nagabywać, to nie kupię w ogóle;
- wzbudziłby we mnie niechęć;
- starałbym się go jak najszybciej zbyć?

Zapewne pomyślałeś o jednym z tych rozwiązań.

No właśnie...

Jak myślisz, dlaczego odpowiedziałeś na niektóre z tych pytań twierdząco?

Dlatego że argumentowanie jest skuteczne, ale nie na wszystkich etapach sprzedaży, tylko podczas prezentacji.

**Sztuka sprzedaży to sztuka sterowania uwagą klienta.**

To bardziej sztuka zadawania pytań niż zasypywanie klienta masą argumentów. Piszę o tym szerzej w kolejnym rozdziale.

Stosując argumentowanie, jesteś narażony na kilka niebezpieczeństw:

1. Niszczenie relacji i niesfinalizowanie sprzedaży
2. Tworzenie niewłaściwych relacji i utrata kontroli nad procesem sprzedaży
3. Deficyt kompetencji i załamanie sprzedaży