

czy choćby na garść istotnych wskazówek dotyczących tego, jak się zachować wobec klienta, jak docierać do osób decyzyjnych, jak mówić, jak pytać by uzyskać potrzebne informacje, jak radzić sobie z niechęcią, co robić by zamykać sprzedaż etc. Poznanie jedynie wskazówek nie wystarczy, ale ich obecność jest zawsze sygnałem zainteresowania firmy tym, jak będzie sobie radzić handlowiec. Jest sygnałem, że firmie zależy nie tyle na komforcie pracy, co na skuteczności handlowca. Prawdopodobnie ciągły głód technik sprzedaży wynika z podstawowego pytania z jakim handlowcy pozostają często sami: „Jak handlować? Co konkretnie robić, by sprzedawać?” A przecież organizacja poprzez przygotowanie wspiera handlowca w byciu skutecznym, zwiększa szansę na osiągnięcie celów biznesowych. Ci, którzy mogą liczyć na pomoc w przygotowaniu przed rozpoczęciem przygody ze sprzedażą, są w tej grupie, której zdecydowanie łatwiej będzie sprzedawać i, co najważniejsze, będą skuteczniejsi. Ale dlaczego tak wiele osób pozostaje bez początkowego wsparcia?

„Co cię nie zabije – to cię wzmocni.” Brak wsparcia ze strony menedżerów

Jeżeli handlowiec przejdzie już kilkanaście, kilkadziesiąt, a może kilkaset wizyt i zdobędzie, niezależnie od braku przygotowania, własne doświadczenia, to barierą na drodze do osiągnięcia większej skuteczności, przyczyną doświadczenia trudu w sprzedawaniu bywa brak wsparcia ze strony menedżerów czy przełożonego. Handlowcy, z którymi pracujemy, często są, jak to określamy „wypuszczani na głęboką wodę”. Kolejne wizyty, spotkania, rozmowy mają weryfikować naturalne talenty czy intuicyjne przygotowanie. Bardzo wielu menedżerów, działając zgodnie z zasadą „co nie zabije to wzmocni”, nie udzielając wsparcia traktuje ten etap kariery handlowca jako kolejny etap naturalnej selekcji. Tymczasem sprzedawca, nawet jeśli był przygotowany do pracy, oczekuje wsparcia ze strony bezpośredniego przełożonego.

Pierwsze doświadczenia, pierwsze skuteczne strategie i porażki powinny być omówione tak, by zwiększać skuteczność. Początkowy okres pracy, to okres największej gotowości do uczenia i kształtowania pożądanych nawyków. Każdy z nas, nawet bez wsparcia, uczy się co jest, a co nie jest skuteczne. Jednak klient jest

specyficznym nauczycielem. Klient uczy przez „mówienie” czego nie robić. Brak sprzedaży, zamówień, niechęć i szereg innych reakcji klienta są informacjami, jak się nie zachowywać. Klienci nie mają w zwyczaju mówić co powinien zrobić handlowiec, by doszło do kupna. Handlowiec zatem może wiedzieć, czego nie robić, ale nie wie, co robić by być skuteczniejszym. W tej sytuacji nieoceniona jest rola lidera, ale menedżer nieobecny nie wskaże co robić. Jakie są konsekwencje takiej postawy? Czy jest ona najlepszą z możliwych? I czy jest skuteczna w dłuższej perspektywie? Owszem, bywa... wygodna dla menedżera, ale czy najlepsza dla firmy na osiągnięcie lepszych wyników, dla budowania morale, dla ujawniania talentów poszczególnych przedstawicieli, dla formowania zgranego zespołu sprzedawczego? W znakomitej większości przypadków oczywiście nie. Taka postawa bardzo silnie zmniejsza efektywność firmy, obniża morale zespołu i motywację poszczególnych osób. Brak wsparcia modeluje także zachowania rywalizacyjne, niesprzyjające pracy na wspólny, odroczonej w czasie wynik.

Menedżerowie sprzedaży, liderzy, którzy przygotowują, ale także służą wsparciem w początkowym i na dalszym etapie kariery, tacy, którzy inwestują swój czas i zasoby w pracę ze swym zespołem i pojedynczymi handlowcami, pracują na długofalowy wynik firmy i własny. Owszem, łatwiej wyliczyć zwrot z inwestycji w nowe oprogramowanie czy lokalizatory, ale niewspółmiernie większe, choć rozproszone i odroczone w czasie, są zwroty z inwestycji w tych, którzy bezpośrednio pracują na wynik firmy – sprzedawców. By efektywnie wspierać, trzeba mieć chęci i motywację do uczenia innych. A to wymaga indywidualnych decyzji każdego z menedżerów zarządzających handlowcami, kultury firmy umożliwiającej rozwój, a mówiąc innym językiem, powszechności tego typu praktyk ze strony pozostałych menedżerów, zwłaszcza bardziej doświadczonych, odnoszących lepsze wyniki.

„Mogę panu zaoferować każdy kolor, pod warunkiem, że będzie to czarny”.

Nieznajomość oferowanego asortymentu

Jedną z nie tak rzadkich barier w sprzedawaniu jest nieznajomość produktów lub usług oferowanych

przez firmę. Wielokrotnie podczas prowadzonych szkoleń słyszymy jak handlowcy mało wiedzą na temat produktów, z którymi pracują. Prezentując w symulowanych scenkach produkty, usługi swojej firmy większość handlowców „sprzedaje” albo sztandarowe wyroby i usługi, albo pojedyncze, wybrane z danej kategorii. Najczęstsze tłumaczenie: „klienci kupują tylko te kategorie produktów”. Ale czy na pewno? A może klienci kupują te produkty ponieważ tylko te im są oferowane? Ależ skąd, przecież badamy potrzeby klienta. Dziwnie często wykorzystywane wówczas pytania krążą wokół potrzeb, na które odpowiadają właśnie te produkty. Bez znajomości pozostałego asortymentu trudno jest pytać i docierać do innych potrzeb, na które mogłyby odpowiedzieć pozostałe produkty.

Często nawet klienci wprost mówią o dodatkowych potrzebach, ale te komunikaty są ignorowane. Brak znajomości może być barierą w sprzedaży, także ze względu na fakt, iż klienci oczekują doskonałej znajomości oferowanego im wyrobu. Oczekują eksperta, który jedynie dzięki dobrej znajomości całej palety produktów, czy katalogu usług, będzie w stanie im doradzić, wskazać i pomóc dokonać wyboru spośród tego, co najpełniej koresponduje z ich potrzebami, a nie ograniczyć się do tego co sam zna. Pokonanie tej bariery nie obędzie się bez wysiłku i bez udziału handlowców. Poznanie wszystkich produktów jest pracochłonne, ale jest to wysiłek nagradzany większym portfelem zamówień. I dla sporej części handlowców sama lepsza znajomość produktów oznacza lepsze kontrakty. Jest dźwignią sukcesu. ■

Autor tekstu jest trenerem i doradcą, wiceprezesa Pro Optima. Propagator aktywnej sprzedaży w oparciu o metodologię sprzedaży ASQ oraz proklienckiego orientowania firmy. Ukończył z wyróżnieniem Psychologię na Wydziale Komunikacji i Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego oraz Szkołę Trenerów i Konsultantów Zarządzania. Specjalizował się w psychologii zarządzania i biznesu. Członek Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami. Od kilku lat tworzy oraz realizuje projekty szkoleniowe i badawcze w następujących obszarach tematycznych: sprzedaż i kontakt handlowy, budowanie relacji z klientami B2B, negocjacje, prezentacja, współpraca i komunikowanie się w zespole sprzedażowym, zarządzanie małymi zespołami, kreatywność i rozwiązywanie problemów. (www.prooptima.pl)