

SEKRETY GWIAZD SPRZEDAŻY

Gerhard Gschwandtner

**SEKRETY GWIAZD
SPRZEDAŻY**

Strategie sukcesu gwiazd sprzedaży, takich jak:
**Zig Ziglar, Mary Kay Ash, Larry King,
Dale Carnegie, Spencer Johnson**
i wielu innych



DAŻENIE DO SUKCESU



NIE MOŻNA OSIĄGNAĆ sukcesu, nie odpowiedziawszy sobie najpierw na pytanie: „Co leży u podstaw sukcesu?”

Czytając znajdujące się w tej książce porady profesjonalistów w sprawach sprzedaży oraz czołowych ludzi biznesu, nie ulegaj pokusie i nie pozwól, aby odpowiedzieli na to pytanie za ciebie. Staraj się też nie korzystać z gotowych rozwiązań. Zamiast tego szukaj u źródeł.

Wielu ludzi wierzy, że może osiągnąć sukces, naśladowując skuteczne nawyki ludzi sukcesu, ale takim postępowaniem stawiają wszystko na głowie. Naśladowując, ograniczają się. Naśladowcy przechowują w swoich umysłach wyobrażenia o samym produkcie końcowym sukcesu. Przyklejają sobie na lustrach zdjęcia jachtów lub cadillaków, ale umyka im zasadnicza różnica pomiędzy owocami sukcesu a jego korzeniami. Widzą koniec, ale nie widzą początku.

Sukces zaczyna się od stworzenia własnej filozofii sukcesu. Jest to osobista filozofia dotycząca zdrowia, która kieruje i kształtuje postawy wobec własnego ciała. Własna filozofia dotycząca pieniędzy, która rozwija i poprawia zdolność zarabiania pieniędzy. Własna filozofia dotycząca negocjacji, która tworzy i buduje narzędzia wykorzystywane w procesie negocjacji.

W tej książce można znaleźć inspirujące historie różnych ludzi sukcesu o tym, jak się zmagali z definiowaniem, korygowaniem

i przewartościowywaniem własnych filozofii sukcesu, zanim osiągnęli ostateczny cel.

Popatrz na skutecznych dyrektorów firm, którzy poszli za ich radą. Dowiesz się, że poświęcili wiele godzin i wydali mnóstwo pieniędzy, aby znaleźć odpowiedź na proste pytanie: „Czym się zajmujemy?”. Wiedzą oni, że odpowiedź na to kluczowe pytanie daje solidną podstawę, dzięki której można podejmować wszystkie decyzje w firmie, zapewniając spójność działania, elastyczność, rozwój i sukces.

Firma, której brakuje jasno określonej definicji celów, jest skazana na porażkę. Przekładając to na poziom osobisty – jeśli nie udaje ci się świadomie zdefiniować filozofii sukcesu, nieświadomie definiujesz filozofię porażki. Taka jest prawda, ponieważ jeśli w swoim życiu nie kierujesz się filozofią, kontrolę przejmują wyobrażenia. Wielu ludzi broni się przed rzeczywistością, wykorzystując fantazje lub marzenia. Nie zauważają oni, że snucie marzeń sprowadza się po prostu do unikania rzeczywistości. Dobrze zdefiniowana filozofia sukcesu prowadzi do osiągnięcia rzeczywistego, wielkiego sukcesu, podczas gdy mrzonki o nim prowadzą tylko do większych złudzeń.

Porzuć mrzonki, a osiągniesz sukces. W wielu przypadkach, o których mowa w tych wywiadach, rzeczywistość wykracza poza marzenia, którymi teraz się zadowalas.

Jeszcze mała przestroga – nie ograniczaj swojej filozofii sukcesu do jednego obszaru. Opierając się na jednej definicji celów, można kierować firmą, ale nie życiem. Jedna filozofia sukcesu pozwoli osiągnąć zwycięstwo tylko w jednej dziedzinie. Jeśli osiągniesz zwycięstwo w jednej dziedzinie, to nie staniesz się prawdziwym człowiekiem sukcesu.

Wyciągnij naukę z filozofii sukcesu tych wielkich ludzi, przestań marzyć o sukcesie, zrób pierwszy krok i określ swoje własne filozofie, które staną się fundamentem twojego sukcesu.

Nie zapominaj o tym, że zwycięstwo wymaga nie więcej wysiłku niż poniesienie porażki. Dzięki tej książce dowiesz się, jak skupić energię, aby zostać człowiekiem sukcesu.

Zanim zaczniesz czytać, jeszcze raz ostrzegam – jeśli nie udaje ci się świadomie zdefiniować filozofii sukcesu, nieświadomie definiujesz filozofię porażki. Do ciebie należy wybór – podejmij decyzję i osiągnij sukces.

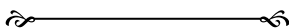
CZĘŚĆ 1



LIDERZY
SPRZEDAŻY
W AKCJI



JOHN HENRY PATTERSON



Stworzył podręcznik sprzedaży, prezentację, obszar działania, system kwotowy, szkolenia sprzedażowe i nie tylko. Jego pomysły funkcjonują do dziś.

NAJWIĘKSZY PROFESJONALISTA WSZECH CZASÓW w dziedzinie sprzedaży urodził się prawie półtora wieku temu na farmie w Ohio. Nazywał się John Henry Patterson i gdyby żył w dzisiejszych czasach, zwolniłby większość sprzedawców czytających ten rozdział. Patterson – błyskotliwy, nowatorski, despotyczny i żywiołowy – dzisiaj rozpoznawany jest głównie jako założyciel firmy National Cash Register (NCR).

Co ważniejsze – chociaż mało kto o tym pamięta – ten wąsaty, energiczny człowiek w okularach wynalazł nowoczesną sprzedaż. Podręcznik szkoleń sprzedażowych, prezentacja w pigułce, chroniony obszar działania i system kwotowy to wytwory płodnego umysłu

Warto wiedzieć

W firmie NCR odsetek pracowników na zwolnieniach chorobowych spadł z 18 do 2 procent w ciągu tygodnia od uruchomienia w 1895 roku stołówki dla 400 kobiet.

Pattersona. Podobnie jak spotkania sprzedażowe, reklama bezpośrednia, reklama przemysłowa oraz promocja. Zasługi Pattersona i jego wpływ na rozwój profesjonalnej sprzedaży były tak wielkie, że można go uznać za jej ojca, a może nawet za ojca nowoczesnej amerykańskiej korporacji, gdyż wielu spośród wyszkolonych przez Pattersona fachowców założyło następnie korporacje, takie jak IBM czy Burroughs¹.



LEKCJE SUKCESU

INNOWACJE PATTERSONA W DZIEDZINIE SPRZEDAŻY

- **1884:** Obszary działania. Patterson kupił firmę National Cash Register i zaczął zatrudniać przedstawicieli handlowych w całym kraju. Każdemu z nich wyznaczył osobny obszar działania, aby wytworzyć dodatkową motywację.
- **1885:** Referencje od klientów. Patterson poprosił personel sprzedaży o zbieranie listów polecających. Listy te stały się podstawą broszur reklamowych, które firma NCR wydawała dla każdej znaczącej branży.
- **1887:** Zjazdy sprzedawców. Na pierwszy zjazd sprzedawców, zorganizowany w Dayton w Ohio, przybyło dziewięciu przedstawicieli handlowych firmy NCR. W następnym roku Patterson napisał do swoich przedstawicieli: „Zapewniam, że wszyscy, którzy wezmą udział w zjeździe, będą w stanie sprzedawać dwa razy więcej kas...”. Efekt: w trzydniowym spotkaniu uczestniczyło 41 przedstawicieli handlowych.
- **1888:** Marketing bezpośredni. Patterson wierzył, że „sprzedaż jest źródłem informacji, a informacje o sprzedaży

¹ Amerykańskie przedsiębiorstwo informatyczne, powstałe w 1886 roku (początkowo jako firma American Arithmometer Company), zajmujące się automatyzacją przetwarzania informacji oraz produkcją i sprzedażą maszyn liczących (przyp. tłum.).

powiększają sprzedaż”. Poprosił przedstawicieli firmy NCR o zbieranie wizytówek od potencjalnych klientów, aby stworzyć listę wysyłkową. W 1888 roku firma NCR wysłała 135 000 egzemplarzy ulotki zachwalającej dobrodziejstwa korzystania z kas firmy NCR. Do 1913 roku firma NCR wysłała ponad 9 milionów ulotek reklamowych.

- **1890:** Kobiety na kierowniczych stanowiskach. W firmie NCR dobrze wykształcone, pracujące kobiety mogły spodziewać się szybkiego awansu na kierownicze stanowiska. Uważa się, że pierwszą kobietą zatrudnioną w korporacji na stanowisku prawnika była Amy Acton, która została radcą prawnym w firmie NCR.
- **1892:** Prezentacje handlowe. Patterson powierzył swojemu szwagrowi (Joseph H. Crane) stworzenie standaryzowanej prezentacji handlowej. Sprzedawcy firmy NCR musieli się nauczyć na pamięć prezentacji składającej się z 450 słów (w razie odmowy byli zwalniani).
- **1893:** Szkolenia sprzedażowe. Kiedy w 1893 roku, podczas światowych targów, Patterson odwiedził stoisko swojej firmy, odkrył, że sprzedawcy firmy NCR nie wiedzieli, jak sprzedawać prezentowane kasy. Niezwłocznie zgromadził ich w pokoju hotelowym, aby przeprowadzić szybkie szkolenie. Ta przygotowana na poczekaniu sesja była tak udana, że Patterson zaczął organizować regularne szkolenia sprzedażowe dla wszystkich sprzedawców firmy NCR. Później napisał: „Mówi się, że istnieją urodzeni sprzedawcy. Ja twierdzę, że sprzedawcy są tak dobrzy, jak się ich wyszkoli”.
- **1894:** Przesłania motywacyjne. Rozpoczynając każde spotkanie, Patterson pisał na tablicy słowo „Myśl!”. Wkrótce w biurach i w fabryce firmy NCR zaczęły pojawiać się plakaty

z przesłaniem „Myśl!”. Inne przesłania motywacyjne przypominały pracownikom, że należy mówić prawdę, unikać urazów i poddawać pomysły na udoskonalenie firmy.

- **1900:** System kwotowy w sprzedaży. Zamiast porównywać liczbę kas sprzedanych na każdym obszarze, Patterson wprowadził rewolucyjny pomysł na penetrację rynku. Napisał: „Z doświadczeń wynika, że kasę można sprzedać co czterechsetnej osobie w każdym amerykańskim mieście”. Uzbrojony w najnowsze dane demograficzne o każdym obszarze, Patterson stworzył sprawiedliwy i uczciwy system kwotowy.

Samodzielnie, często mimo sprzeciwów wspólników i samych sprzedawców, którzy czerpali korzyści z jego geniuszu, Patterson stworzył najwspanialszą maszynę sprzedaży jaka kiedykolwiek powstała w Stanach Zjednoczonych. Można powiedzieć, że żadna z obecnie działających firm nie zbliża się nawet do poziomu wydajności rynku, jaki firma NCR osiągała w okresie swojego rozkwitu. Jednak zbyt często pionierskie praktyki Pattersona były jedynie wychwalane, a nie stosowane w praktyce.

Bez wątplenia nie doszłoby do tego, gdyby Patterson wciąż żył. Wielu ludzi, nawet tych oświeconych, kręciłoby głowami, ale wydajność sprzedaży osiągnęłaby szczyty niespotykane w Stanach Zjednoczonych od poprzedniego przełomu wieków. Nie wiele firm miało tak niepomyślne początki jak firma NCR. Kiedy w 1884 roku czterdziestoletni Patterson kupił pakiet kontrolny upadającej firmy z Dayton w Ohio, nie było na rynku zapotrzebowania na kasy. Sprzedano ich mniej niż 400. Powodów było kilka. Rynek docelowy, czyli nieliczne firmy zajmujące się handlem detalicznym, nie dostrzegał zalet urządzenia, które uwa-

ziano za osobiwą machinę. Sprzedawcy, dla których kasa oznaczała mechanicznego intruza, nasłanego, żeby sprawdzać ich uczciwość, byli wrogo nastawieni do przedstawicieli handlowych już w momencie, gdy ci stawali w drzwiach, taszcząc kasę przeznaczoną do prezentacji.

Kiepskie wykonanie było czasem powodem zwrotów urządzeń wartych tysiące dolarów.

Wreszcie, problem stanowili sami sprzedawcy. Niechlujni, niezorganizowani, nieprzygotowani i niezwiązani ani z firmą, ani z produktem, zdawali się przeszkadzać w sprzedaży.

Te problemy pogrążyłyby większość przedsiębiorców razem z firmą stawiającą pierwsze kroki – ale nie Pattersona. Był on jednym z tych nielicznych ludzi, których wizja i stanowczość umożliwia znajdowanie rozwiązań tam, gdzie inni widzą tylko trzęsawisko rozczarowań.

Te cechy Pattersona obrazuje pewna anegdota wzięta z jego życia. Wiele lat po udanym wprowadzeniu firmy NCR na rynek radcy prawni Pattersona powiedzieli mu, że plany rozpoczęcia działalności firmy w Ohio zostaną pokrzyżowane przez prawo stanowe, chyba że zmniejszy on liczbę członków zarządu. Patterson zagrzemiał wówczas: „Nie zmieniajcie zarządu. Zmieńcie prawo”. I tak się stało.

Z taką samą determinacją Patterson zabrał się do przekształcania firmy NCR. Był przede wszystkim profesjonalnym sprzedawcą, w związku z czym wierzył, że najpewniejszą drogą do osiągnięcia sukcesu jest udoskonalenie sztuki sprzedaży, i na tym właśnie skoncentrował swoje wysiłki. Patterson zaczął zmieniać sztukę sprzedaży z taką samą stanowczością, z jaką nakazał swoim prawnikom zmianę prawa stanowego.

Warto wiedzieć

*Pierwszy budynek
fabryczny firmy NCR
wzniesiono w 1888 roku
na farmie Pattersonów.*

TWORZENIE ZAPOTRZEBOWANIA

Patterson jako jeden z pierwszych przekonał się na własnej skórze o zaletach posiadania kasy. Dzięki dwóm kasom, które kupił do swojego sklepu, w ciągu sześciu miesięcy zmniejszył zadłużenie z 16 000 do 3000 dolarów i osiągnął zysk w wysokości 5000 dolarów. Właśnie to doświadczenie skłoniło go do zakupu firmy NCR.

Jednak Patterson był właściwie jedynym gorącym zwolennikiem kas. Kiedy kupił przedsiębiorstwo, które później miało stać się firmą NCR, pierwszym jego zadaniem było wytworzenie świadomości istnienia, a następnie – zapotrzebowania na ten produkt.

Dokonał tego w sposób, który wprowadził w osłupienie ówczesne środowisko biznesu: poprzez szerokie zastosowanie reklamy, marketingu bezpośredniego oraz promocji. Dzięki temu podniósł reklamę i promocję do niespotykanych wcześniej poziomów wyrafinowania oraz stworzył wzorce wykorzystywane do dziś.

Nierzadko posługiwał się metodą prób i błędów. Kiedy po raz pierwszy zastosował reklamę bezpośrednią, wydał tysiące dolarów na stworzenie druku reklamowego skierowanego do 5000 potencjalnych klientów. „To była świetna reklamówka, ale zabrakło w niej zdjęcia kasy” – stwierdził Patterson. Nie było żadnego odzewu.

W dalszym ciągu przekonany o zaletach reklamy bezpośredniej, Patterson eksperymentował, nabywając doświadczenia i rozprowadzając miliony druków reklamowych. Niektóre z nich miały formę listów, część zawierała zdjęcia, iekie mOcé ierazli Tcńl(yc)7(h wcze)-6(\$12(y dr)

lezione. Były niezbitymi argumentami przemawiającymi za zakupem. Patterson wydał fortunę na utorowanie drogi swoim sprzedawcom za pomocą reklamy bezpośredniej. Akcjonariusze i pracownicy rwali włosy z głowy, patrząc na te wydatki, a na poczcie trzeba było zatrudnić dodatkowych urzędników, po to tylko, aby poradzić sobie z napływem przesyłek z firmy NCR.

Patterson nie zadowolili się tylko reklamą bezpośrednią – zwrócił uwagę na reklamy prasowe. W tamtych czasach reklamy prasowe znane były ze sztywnej formy, barokowych ilustracji i przydługawych, nużących tekstów. Patterson wprowadził do reklamy zmiany podobne do tych, które Frank Lloyd Wright² zainicjował w architekturze – uprościł ją i uczynił miłszą dla oka. Dzięki temu znacznie zwiększył jej skuteczność.

Motto Pattersona przekazane twórcom reklam firmy NCR brzmiało: „Mówcie w sposób bezpośredni i nieskomplikowany”. Treść reklam była krótka i na temat. Drukowane były zwykłą czcionką i łamane z wykorzystaniem wystarczającej liczby pustych miejsc. Patterson lubił, gdy pojawiało się w nich mnóstwo ilustracji – pod warunkiem, że były ładne, optymistyczne i na tyle niezwykle, aby przyciągnąć uwagę.

Równoległe z reklamą bezpośrednią oraz prasową Patterson rozwinął reklamę przemysłową. Wierzył, że „biznes to wiadomości”, dlatego zatrudnił publicystów, których zadaniem było pisanie dużej liczby artykułów o produktach i działalności firmy NCR.

Skuteczność „szalonych pomysłów” promocyjnych Pattersona została w końcu potwierdzona. Potencjalni klienci, którzy nie słyszeli wcześniej o kasach sklepowych, a co dopiero o firmie NCR,

Warto wiedzieć

Milionowe urządzenie wyprodukowane przez firmę NCR powstało w 1911 roku w fabryce w Dayton, w Ohio.

² Amerykański architekt modernistyczny, jeden z najważniejszych projektantów XX wieku (przyp. tłum.).

byli regularnie bombardowani sprytnie dobranym zestawem ulotek reklamowych, reklam prasowych oraz artykułów o firmie NCR. Ludzie wcześniej nieświadomi istnienia produktu nagle zaczęli odczuwać potrzebę jego nabycia.

Niestety, personel działu sprzedaży nie zawsze był w stanie wykorzystać genialne posunięcia Pattersona. Wielu sprzedawców wiedziało o produktach firmy mniej niż twórcy reklam!

PIERWSI NOWOCZEŚNI SPRZEDAWCY

„Połowa sprzedawców nie ma pojęcia o produkcie, przez co właściwie odstrasza klientów, którzy chcą kupić kasę” – stwierdził Patterson. W drodze powrotnej do Dayton kontynuował zbieranie prezentacji sprzedawców firmy NCR, którzy odnosili największe sukcesy, i zapisywał każdy znany atut kasy sklepowej. Ten dokument stał się jedną z pierwszych gotowych do użytku prezentacji handlowych – podstawową prezentacją NCR.

Patterson wprowadził wymóg dla wszystkich sprzedawców – musieli oni nauczyć się na pamięć dokumentu liczącego 450 słów. Wielu najstarszych pracowników oponowało. Kiedy Patterson zauważył ich niechęć, wprowadził testy. Sprzedawcy, którzy nie przeszli ich pomyślnie lub odmówili nauczania się na pamięć podstawowej prezentacji, zostali zwolnieni. Ci, którzy pozostali, zauważyli gwałtowny wzrost sprzedaży. Powód: po raz pierwszy mieli spójną prezentację, w której omawiali wszystkie ważne cechy i zalety swoich produktów.

Podstawowa prezentacja została wkrótce zastąpiona *Księgą argumentów*, a później przekształcona w *Podręcznik NCR* – kompendium odpowiedzi na wszystkie pytania, które może zadać potencjalny klient. Podręcznik, jako pierwszy w historii, zawierał ujęte systemowo sposoby odpierania zarzutów klientów. Omówiono w nim również tematy takie jak wstęp do rozmowy, pierwsza rozmowa, krytyczne sytuacje w sprzedaży oraz argumenty umożliwiające sfinalizowanie transakcji. Podobnie jak podstawowa prezentacja, podręcznik po-

wstał w wyniku przefiltrowania pomysłów najlepszych sprzedawców firmy NCR i został skompilowany tak, aby uzyskać spójność.

Wielu współczesnych sprzedawców mogłoby skorzystać z wiedzy zawartej w *Podręczniku NCR*. Jego podstawowym celem było wyjaśnienie oferty potencjalnemu klientowi, a nie tylko nakłonienie go obietnicami i pochlebstwami do złożenia zamówienia lub umożliwienie wygrania kilku potyczek słownych, co ciągle stanowi główną przeszkodę w sprzedaży.

NARODZINY SZKOLENIA SPRZEDAŻOWEGO

Stworzenie podstawowej prezentacji i podręcznika to jedno, a zagwarantowanie, że sprzedawcy nauczą się na pamięć przedstawionych tam technik, to co innego. Nawet mając do dyspozycji te wspaniałe narzędzia, wielu pracowników wzdragało się przed nauką. John Patterson musiał odnosić wrażenie, że ciągle trzeba wskazywać twardogłowym sprzedawcom drogę do krainy mlekiem i miodem płynącej.

Podczas światowych targów w Chicago w 1893 roku Patterson odwiedził stoiska firmy NCR i przepytął młodych sprzedawców. Ku jego zdziwieniu, prawie żaden z nich nie miał pojęcia, o czym mówi, pomimo całej ciężkiej pracy, którą Patterson włożył w stworzenie podstawowej prezentacji i podręcznika.

Patterson spiesznie zaciągnął przedstawicieli do pokoju hotelowego i urządził sesję szkoleniową. To szkolenie było po prostu powtórką z najczęściej zadawanych pytań i odpowiedzi dotyczących produktów firmy NCR, czyli materiału żywcem wyjętego z podstawowej prezentacji oraz podręcznika. Patterson był jednak tak zadowolony z rezultatów zaimprovizowanej sesji, że postanowił założyć szkoły dla wszystkich swoich sprzedawców.

Pierwszą taką szkołę otworzył następnego wiosny w Dayton. Pomimo staroświeckiej formuły nauczyciel-uczeń zajęcia w szkole były tak fascynujące, jak sam Patterson – człowiek, który umyślnie rozbił dzbanek z wodą, żeby zwrócić uwagę słuchaczy.

Za pomocą ilustracji i demonstracji (zaprawionych pattersnowską dramaturgią) instruktorzy firmy NCR szkolili sprzedawców, przekazując im nowoczesną koncepcję myślenia w kategoriach potrzeb potencjalnych klientów, a nie w kategoriach produktu. Te szkolenia były tak naprawdę zajęciami ze sztuki komunikacji, rozumienia potencjalnych klientów oraz uzyskiwania pewności, że klienci rozumieją przesłanie handlowe.

To był dla Pattersona gorący temat. Często cytowano jego wypowiedzi o tym, że połowa niepowodzeń w sprzedaży wynika z niezdolności sprzedawcy do komunikowania się z klientem. Zagubiony przedstawiciel handlowy często nie potrafi czegoś jasno wytłumaczyć, mówi niewyraźnie, składa zawiłe zapewnienia lub nie umie przekazać potencjalnemu klientowi obrazu, który nosi we własnym umyśle.

Patterson poradził sobie z problemem nieskutecznej komunikacji, ucząc pracowników, jak słuchać potencjalnych nabywców. Nauczyli się oni modyfikować typową prezentację handlową w zależności od rodzaju klienta i okazywanej przez niego niechęci do zakupu. Patterson zatrudnił również nauczycieli dykcji, którzy mieli nauczyć przedstawicieli handlowych mówienia jak gwiazdy estrady.

Patterson, jako wyznawca zasady „przekazywania wiedzy przez oczy”, korzystając podczas szkolenia sprzedawców z wykresów, grafów, rysunków i innych pomocy wizualnych, mówił im, aby stosowali tę samą technikę w stosunku do przyszłych klientów. Przedstawiciele handlowi uczyli się „ilustrować” prezentację na kartce z notesu podczas opowiadania o kasach sklepowych. Później powstały notesy z wydrukowanym zarysem wykresów, do których mogli dorysowywać szczegóły w trakcie rozwoju prezentacji.

Tak narodził się stosowany przez wielu sprzedawców pomysł wykorzystania materiałów wizualnych do prezentacji, z którego jednak wielu szydzi nawet dziś, prawie 100 lat po opracowaniu go przez Pattersona.

Sprzedawcy, którzy wyszli spod ręki trenerów NCR, tworzyli świetnie przeszkoloną grupę. Wykonane wówczas analizy wykazały, że szkolenia te były bezpośrednią przyczyną podwojenia sprzedaży w ciągu następnego roku.

SYSTEM NAGRÓD

Patterson dużo wymagał od swoich ludzi, jednak sporo dawał w zamian. Wiele jego pomysłów, takich jak zjazdy sprzedawców, obszar chroniony i system kwotowy, stanowiło narzędzia nagradzania pracowników oraz zwiększania produktywności.

Patterson był jedną z pierwszych osób, które dostrzegły korzyści płynące z przeprowadzania „burzy mózgów” wśród pracowników. Dlatego zarządził regularne organizowanie zjazdów sprzedawców, podczas których przedstawiciele handlowi mogli wymieniać pomysły. W czasach, w których „każdy dbał o własną skórę”, było to rewolucyjne rozwiązanie. Z czasem zjazdy stały się również okazją do wyróżniania i nagradzania najlepszych sprzedawców.

Aby przyciągnąć i zatrzymać w firmie najlepszych pracowników, Patterson stworzył chronione obszary sprzedaży. Wcześniej sprzedawcy często „eksploatowali” dany obszar, żeby później przejść dalej, nierzadko do miasta lub regionu zajętego już przez innych przedstawicieli sprzedających kasy sklepowe. Nie trzeba dodawać, że to chaotyczne nachodzenie kolegów po fachu było przyczyną wielu sprzeczek i strat, a także zmniejszało produktywność.

Rozwiązanie Pattersona, polegające na ustaleniu chronionych obszarów sprzedaży, jest czymś, co dziś każdy sprzedawca uważa za oczywistość. W zamian za tę gwarancję sprzedawcy firmy NCR musieli dorosnąć do kolejnego wynalazku Pattersona – systemu kwotowego, który był pierwszą próbą osiągnięcia wymiernych wyników sprzedaży. Musieli też zastosować kolejną, nieznaną wówczas, praktykę – po pewnym czasie wracali do klientów, którzy już nabyli produkt firmy NCR, i próbowali sprzedać im coś ponownie.

Powracanie do dawnych klientów, technika nazwana przez Pattersona „używaniem użytkowników”, denerwowało wielu sprzedawców, przekonanych, że nie da się sprzedać czegoś dwa razy temu samemu klientowi. Patterson jak zwykle miał rację, a przeciwnicy się mylili. Dawny klient nie tylko otwierał nowe możliwości sprzedaży, lecz także był źródłem referencji do materiałów reklamowych i promocji.

ZNACZENIE PATTERSONA DZISIAJ

Warto złożyć hołd komuś takiemu jak Patterson. Bez wątplenia wielu profesjonalnych sprzedawców i menedżerów sprzedaży ma wobec niego dług wdzięczności. Jednak po tych wyrazach uznania dobrze byłoby wrócić i przyjrzeć się dokonaniom Pattersona. Jego techniki sprzedaży były najbardziej innowacyjne nie tylko wówczas, ale stosowane łącznie jako system wciąż są bardziej zaawansowane niż jakiegokolwiek praktyki stosowane dzisiaj. Nikt nie jest dziś tak wyrefinowany. Wydaje się miliardy na reklamę bezpośrednią i prasową, jednak te narzędzia rzadko są wykorzystywane tak skutecznie jak zwarte trio stworzone przez Pattersona. Sprzedawcy wciąż niechętnie przyswajają wiedzę o produkcie i nie potrafią się porozumieć z kupującymi. Mimo że obszary dystrybucji są rozdzielone, a system kwotowy zachowany, codzienne wyniki sprzedaży nie są tak uważnie monitorowane, jak w firmie NCR za czasów Pattersona. To wielka szkoda, biorąc pod uwagę dziedzictwo, które zostawił zawodowym sprzedawcom John Henry Patterson

Sprawdź, jak wyglądasz na tle Pattersona?

John Henry Patterson, ojciec sprzedaży, korzystał z przepisu na sukces, który dziś jest tak samo skuteczny. Dzięki narzędziom takim jak wiedza o produkcie, promocja, umiejętność rozwiewania wątpliwości, które złożyły się na sukces Pattersona, możesz

osiągnąć swój własny, współczesny sukces. Dowiedz się, czy masz właściwe składniki – oraz jak je zdobyć – odpowiadając na pytania tego testu i stosując rady, które znajdziesz obok swojego wyniku.

5 = zawsze, 4 = często, 3 = czasami, 2 = rzadko, 1 = nigdy

1. Używam biuletynów, materiałów reklamy bezpośredniej, faksów i/lub innych metod promowania produktów.

5 4 3 2 1

2. Czytam publikacje firmowe i materiały o produkcie, uczę się z nich oraz doskonalam swoje techniki sprzedaży, korzystając z książek, nagrań i szkoleń.

5 4 3 2 1

3. Kiedy dowiem się czegoś, co może być przydatne w sprzedaży, lub nauczę się nowej techniki sprzedaży, wymyślam sposoby zastosowania tej wiedzy w praktyce podczas następnej rozmowy sprzedażowej.

5 4 3 2 1

4. Znam najczęstsze zastrzeżenia klientów co do produktu, który sprzedaję, oraz najskuteczniejsze odpowiedzi na nie.

5 4 3 2 1

5. Regularnie przeprowadzam „burzę mózgów” w swojej grupie lub w pojedynkę.

5 4 3 2 1

6. Wiem, jak słuchać potencjalnych klientów i skutecznie porozumiewać się z nimi oraz jak korzystać z pomocy wizualnych, żeby wzmocnić swoje główne argumenty.

5 4 3 2 1

Twój wynik:

Końcowa liczba punktów: Dodaj do siebie punkty uzyskane za poszczególne pytania, aby otrzymać końcową liczbę punktów. Jeśli liczba punktów wynosi:

Od 25 do 30 punktów: Możesz dorównać najlepszym sprzedawcom z personelu Pattersona. Wykorzystuj pomysły zgromadzone podczas sesji „burzy mózgów”, aby wprowadzać swoje własne, pionierskie strategie sprzedaży i ciągle je udoskonalać.

Od 18 do 24 punktów: Nigdy nie lekceważ znaczenia szkoleń – potrzebują ich nawet weterani sprzedaży. Poproś swojego menedżera, żeby wybrał dla ciebie kilka książek o sprzedaży i przeczytaj je uważnie, aby odświeżyć w pamięci podstawowe techniki sprzedaży oraz nauczyć się nowych.

Poniżej 18 punktów: Transakcje często wyślizgują ci się z rąk przez to, że masz spore braki w wykszoleniu. Przejdź podstawowe szkolenie u profesjonalnego sprzedawcy, a kiedy już nauczysz się sprzedawać swój produkt, wykorzystaj zdobytą wiedzę, przekazując potencjalnym klientom ciekawe ulotki, broszury i inne materiały promocyjne. Nie przestawaj się uczyć i spróbuj raz w tygodniu lub raz w miesiącu opanować jakąś nową umiejętność.

Prawdopodobnie bardziej niż jakikolwiek inny Amerykanin przyczynił się on do zwiększenia świadomości sprzedawców, zmiany ich wyobrażenia o sobie oraz ich postrzegania przez opinię publiczną. Nauczał, że nie ma urodzonych sprzedawców, lecz tylko tacy, których dobrze wykszolono. Patterson przekształcił zawód, który często wyśmiewano, w profesję przynoszącą zaszczyt i przekazał sprzedawcom umiejętności pozwalające przetrwać w tym najtrudniejszym ze wszystkich powołań.

PLAN DZIAŁANIA

- **Promuj swój produkt.** John Henry Patterson wiedział, że aby sprzedać swoje kasy sklepowe przynoszące dochody, musi rozpowszechnić informacje o nich. Dzięki dobrej promocji potencjalni klienci dowiadują się o produkcie oraz o tym, dlaczego powinni go kupić. Co możesz zrobić, żeby twoje przesłanie dotarło do jak największej liczby nowych klientów i żeby na bieżąco informować obecnych klientów?
- **Inwestuj w kształcenie.** Patterson rozpoczął szkolenia sprzedażowe, ponieważ wiedział, że sprzedawca musi być dobrze poinformowany, jeśli ma być skuteczny. Najlepsi sprzedawcy ciągle się szkolą. Z kim możesz porozmawiać, jakie książki przeczytać lub jakie szkolenia przejść, aby dowiedzieć się więcej o produktach, klientach, konkurencji oraz nowych technikach sprzedaży?
- **Wprowadzaj w życie wiedzę zdobytą na szkoleniach.** Aby pomóc sprzedawcom wykorzystać informacje zgromadzone w podstawowej prezentacji oraz *Podręczniku NCR*, Patterson założył szkoły, dzięki którym firma NCR podwoiła swoje dochody. Aby zdobyta wiedza odniosła skutek, musisz ją stosować w praktyce. Jak możesz przełożyć zgromadzone informacje na praktyczne techniki, dające się zastosować podczas następnej rozmowy sprzedażowej?