

Roger Dawson

Techniki skutecznego
przekonywania
_____ dla _____
biznesmenów

Przełożył
Marian J. Waszkiewicz



WAMEX

Spis treści

Przedmowa	9
I Wprowadzenie	15
1 Sześć magicznych kluczy pomocnych w sprawowaniu kontroli nad klientem	18
2 Okaż entuzjastyczne nastawienie do produktu	30
3 Dwanaście zasad budowania wiarygodności	35
4 Jak wzbudzić uczucie zobowiązania u klienta	53
5 Jak poczucie niedosytu motywuje klientów	69
6 Wymuszanie ustępstw pod presją czasu	74
7 Sztuka zdradzania sekretów	81
8 Potęga asocjacji: kojarzenie naszej argumentacji z czymś pozytywnym	85
9 Tylko konsekwentne działanie przynosi wyniki	90
10 Tworzenie więzi — magiczny sposób perswazji	99
11 Prezentacja przed komisją ds. zakupu	107
12 Osiem werbalnych sztuczek, które ułatwiają kontrolę klienta	122
13 Negatywne emocje klienta — jak je odkryć i unieszkodliwić	134
II Analiza klienta	139
14 Schematycy i antyschematycy	142
15 Co motywuje ludzi	148
16 Motywy podejmowania decyzji przez klientów	158

III Jak osiągnąć mistrzostwo w sztuce przekonywania? 167

17 Charyzma, czyli jak sprawić, by klienci nas kochali	170
18 Dwanaście sposobów emanowania wspaniałą charyzmą .	175
19 Jak rozwinąć wspaniałe poczucie humoru	189
20 Jak nie zapominać imion	210

IV Techniki przekonywania 225

21 Magiczna technika perswazji	228
22 Ośiem sposobów na przekonanie osoby rozgniewanej . .	233
23 Jak radzić sobie z trudnymi klientami	244
24 Przywództwo a umiejętność przekonywania	255
Epilog	269
Indeks imion własnych	271

Przedmowa

Czego możesz nauczyć się z tej książki

Czytelnicy, którzy mieli okazję zetknąć się z moją książką *Sekrety negocjacji dla biznesmenów** mogą zapytać: „W porządku, panie Dawson, jest pan specjalistą od negocjacji, ale jaka jest różnica pomiędzy negocjowaniem a przekonywaniem? Gdzie kończy się jedno, a zaczyna drugie?”

Obydwa procesy są sobie bliskie, a umiejętności potrzebne do sprawnego radzenia sobie w jednym z nich mogą być wykorzystane również w drugim. Nie mniej jednak chciałbym zaproponować, aby na użytek tej książki dokonać ich rozróżnienia.

Negocjowanie to proces polegający na wypracowywaniu kompromisu w sprawie ceny lub określonych warunków zawieranej umowy. W życiu codziennym negocjujemy na przykład cenę zakupu samochodu lub podwyżkę wynagrodzenia. Prawie zawsze negocjacje dotyczą pieniędzy lub wartości, które można przeliczyć na pieniądze, jednak niekiedy prowadzi się je też w sprawach, w których pieniądze mają znaczenie drugorzędne. Mam tu na myśli negocjacje w skali światowej, gdy rządy prowadzą negocjacje dotyczące redukcji arsenału nuklearnego czy ochrony środowiska naturalnego. Innym przykładem negocjacji bez elementów finansowych mogą być negocjacje z porywaczem w sprawie uwolnienia przetrzymywanego przez niego zakładnika.

Przekonywanie z kolei jest sztuką nakłaniania ludzi do przyjęcia naszego punktu widzenia w jakiejś sprawie lub akceptacji naszego sposobu myślenia o niej. Jest oczywiste, że aby odnosić sukcesy w negocjacjach, należy znać techniki skutecznego przekonywania innych osób do

*Roger Dawson: *Sekrety negocjacji dla biznesmenów*. Tłum. Marian J. Waszkiewicz, wydana w kooperacji przez wydawnictwa: MT Biznes i Wamex, 2007.

naszych racji. Dobrze opanowanie obu zązębiających się ze sobą dziedzin skutecznie pomoże nam w osiągnięciu naszych celów w życiu prywatnym i zawodowym.

A zatem głównym tematem tej książki jest opanowanie technik umiejętnego przekonywania innych osób, by przyjęły nasz punkt widzenia w danych sprawach.

Przekonywanie jest nieodłącznym czynnikiem kontaktów międzyludzkich. W zasadzie wszelkie kontakty między ludźmi opierają się na próbach przekonania innych do spełnienia naszych oczekiwań. Już niemowlę stara się przekonać krzykiem matkę do spełnienia swoich oczekiwań. W wieku dorosłym, w świecie biznesu, stosujemy zazwyczaj inne metody, ale nasze działania zawodowe często sprowadzają się do nakłaniania klientów czy przedstawicieli innych firm do postępowania zgodnie z naszymi oczekiwaniami, szczególnie, gdy celem jest zawarcie jakiejś umowy lub rozwiązanie problemu. Sukces w biznesie to nie tylko udane kontakty z partnerami zewnętrznymi. Równie ważna jest umiejętność stosowania skutecznych technik przekonywania wobec pracowników własnej firmy. Handlowcy często opowiadają mi, że sukces często zależy od zdolności w przekonaniu własnego personelu do podjęcia specyficznych metod pracy lub opanowania właściwego podejścia do klientów. Czy potrafisz oczarować szefa działu eksportu, jeżeli transakcja wymaga expressowej wysyłki? Czy potrafisz wpłynąć na księgowego, aby przyspieszył badanie zdolności kredytowej nowego klienta, któremu ty ufasz? Czy potrafisz przekonać szefa działu sprzedaży do opuszczenia ceny, jeżeli twoim zdaniem w przeciwnym razie nie dojdzie do transakcji, a firma klienta ma według ciebie potencjał rozwoju?

Manipulowaniem niczego nie wskórasz

Proponuję, abyśmy na wstępie ustalili, że wszelkiego rodzaju manipulowanie nie jest już skutecznym narzędziem handlowym. Jeśli ktoś pamięta stare, dobre czasy, gdy można było mieć prawie pewność, że stosowanie różnego rodzaju trików i technik opartych na manipulowaniu doprowadzi potencjalnego klienta do postępowania zgodnego z naszymi oczekiwaniami i chciałby nadal stosować te metody, to mogę mu tylko współczuć. Te czasy już minęły i nawet klienci indywidualni znają większość taktyk negocjacyjnych, którymi posługują się zwykli sprzedawcy, a co dopiero mówić o kontaktach między przedstawicielami handlowymi różnych firm.

Świat się zmienił i musimy stawić temu czoła. Sprzedaż w dzisiejszych czasach wymaga dużo większego wysiłku niż kiedykolwiek w przeszłości. Czasy, kiedy to mogliśmy wprowadzić nasz produkt na rynek i dyktować warunki cenowe, ponieważ nie zagrażał nam żaden znaczący konkurent, należą do przeszłości. Również minęły już czasy, kiedy partnerzy opierali stosunki handlowe na sympatii i więzi, jaka powstawała między nimi i stąd konkurencja nie miała nawet szans pokazania swoich produktów. Bardzo mi przykro, ale takie podejście również należy do przeszłości.

Zapomnijmy więc o manipulowaniu i podobnych metodach, jakie jeszcze niedawno stosowano w kontaktach handlowych. W XXI wieku musimy nauczyć się handlu opartego na spotkaniu twarzą w twarz i przekonaniu partnera do przyjęcia naszego punktu widzenia w inny sposób.

Umiejętności, jakie opanujesz dzięki tej książce

Sztuka przekonywania jest wypadkową różnych umiejętności i każda z nich jest omówiona w tej książce.

Pierwszą z nich jest umiejętność stosowania metod opartych na psychologii, w celu wpływania na postępowanie klientów. Jeśli znamy te ukryte narzędzia perswazji i wiemy, jak z nich korzystać, nie tylko potrafimy efektywniej przekonywać innych do naszych racji, ale także zyskamy skuteczną broń w sytuacji, gdy ktoś inny zechce użyć ich w kontaktach z nami.

Drugą umiejętnością jest okazywanie entuzjazmu. Nie mam tu na myśli udawanego entuzjazmu, który może mieć skutek odwrotny, gdy zostanie zauważony przez klienta, ale chodzi mi o prawdziwy entuzjazm dla sprzedawanego produktu lub oferowanych usług. Nauczę cię jak przenieść ten entuzjazm na twoich klientów i jak rozwinąć go w sobie, jeśli ci go brak.

Następnie omówię zagadnienie wiarygodności. Nikogo nie uda nam się przekonać, dopóki nie sprawimy, by wierzono w nasze słowa. Zauważmy jednak, że niektórzy ludzie są szczerzy aż do bólu, a mimo to z trudem zyskują zaufanie. Natomiast zwykli oszuści i naciągacze, którym nikt o zdrowych zmysłach nie powinien uwierzyć, zawsze znajdują ludzi, którzy im zaufają. Dowiesz się, dlaczego tak jest i nauczę cię, w jaki sposób można budować własną wiarygodność.

W dalszej części omówię też pewne czynniki wpływające na podświadomość, których działanie sprawia, że dany człowiek poddaje się wpływowi innej osoby. Poznanie ich jest fascynującym procesem — być może uświadomisz sobie, że przez całe życie ulegałeś ich wpływowi, nie zdając sobie z tego sprawy.

Kolejnym tematem będą specyficzne techniki werbalne, którymi powinniśmy się posługiwać, gdy chcemy przekonać kogoś do naszych racji. Poznasz całą ich gamę. Niektóre z nich będziesz mógł stosować słowo w słowo, w celu przekonania innej osoby do akceptacji twojego punktu widzenia. Ucząc się ich będziesz ćwiczyć zdolność przekazywania swoich myśli w taki sposób, by wywarły one nieodparte wrażenie na słuchaczach.

Następnie poznasz i nauczysz się wykorzystywać pewne cechy osobowości, które wywołują u innych chęć poddania się wpływowi drugiej osoby. Z pewnością każdy z nas miał już okazję spotkać na swej drodze jakąś charyzmatyczną osobowość, kogoś obdarzonego przemożną siłą przyciągania do siebie innych ludzi. Zazdrościłem kiedyś takim ludziom, gdyż sądziłem, że mają jakąś wrodzoną, magiczną zdolność. Mieli coś, czego mnie brakowało. Po pewnym czasie doszedłem jednak do wniosku, że nie ma w tym żadnej magii — po prostu korzystali z wyuczonych umiejętności. Zapoznam cię z metodami pozwalającymi na rozwinięcie charyzmy, a także na pogłębienie dwóch kluczowych zdolności, mających tu zasadnicze znaczenie: zdolności zapamiętywania nazwisk i twarzy oraz okazywania poczucia humoru.

Z książki tej dowiesz się też, co robić, gdy sytuacja nie układa się po twojej myśli. W jaki sposób przekonać osobę z trudnością ulegającą perswazji. Nauczysz się, jak należy postępować z osobą rozgniewaną, która w wyniku napięcia emocjonalnego chwilowo utraciła zdolność obiektywnej oceny rzeczywistości, oraz jak obchodzić się z osobą nieśmiałą, kimś, kto nie potrafi otworzyć się i rozmawiać z innymi. Ten ostatni przypadek jest najtrudniejszym wyzwaniem dla adeptów sztuki przekonywania, szczególnie, gdy dotyczy on sytuacji związanych z biznesem.

Sztuka przekonywania! Znajomość jej arkanów w dużej mierze decyduje o tym, czy uda nam się osiągnąć sukces i szczęście w życiu. Tego wszystkiego można się jednak nauczyć! To nie żart. Jeśli zechcecie razem ze mną zgłębić jej sekrety, to zapewniam was, że zanim dobrniecie do końca tej książki, nabędziecie nowych umiejętności, których znaczenia

nie będziecie w stanie przecenić i będziecie się tylko dziwić, jak mogliście sobie dotychczas radzić w życiu bez posługiwania się nimi.



Książka ta podzielona jest na cztery części:

- Część pierwsza opisuje podstawowe zasady i reguły sztuki przekonywania; co należy mówić i jak się zachowywać.
- Część druga zajmuje się analizą klienta. Dowiesz się z niej, w jaki sposób można przejrzeć jego osobowość i sprawić, by był on podatny na nasz wpływ.
- Część trzecia omawia sposoby, dzięki którym staniesz się Mistrzem Przekonywania, a więc sposoby rozwijanie w sobie charyzmy, poczucia humoru i zdolności do zapamiętywania nazwisk. Te cechy mają kluczowe znaczenie w sztuce skutecznego przekonywania innych i dzięki nim osoby, z którymi będziesz rozmawiać, będą podatne na twoje sugestie jak gnieciona w ręku plastelina.
- Część czwarta koncentruje się na kilku magicznych technikach przekonywania. Poznasz w niej cztery etapy procesu przekonywania i nauczysz się kolejno je realizować. Dowiesz się też, jak radzić sobie z trudnymi klientami oraz jak wykorzystać nowo nabyte umiejętności w celu budowania pozycji dynamicznego przywódcy.

Chciałbym zapewnić moich czytelników, że po przeczytaniu i przyswojeniu sobie treści tej książki będziecie mieli w ręku wszelkie narzędzia potrzebne do osiągnięcia wszystkiego, czego pragniecie.

Roger Dawson
La Habra Heights, California
RogDawson@aol.com

CZĘŚĆ I

Wprowadzenie

KAŻDE nasze działanie bierze się stąd, że ktoś przekonał nas, byśmy je podjęli. Być może brzmi to nieco przesadnie, ale tak w istocie rzeczy jest. Niemal każda wykonywana przez nas czynność jest wynikiem tego, że komuś udało się przekonać nas o słuszności tejże czynności.

Wstajemy rano z łóżka, ponieważ nasi rodzice nauczyli nas tego w dzieciństwie i przekonali, że tak właśnie należy robić. Mieszkamy tam, gdzie mieszkamy, gdyż ktoś przekonał nas do kupna lub wynajęcia domu w danej okolicy. W życiu codziennym przestrzegamy obowiązujących zasad i przepisów prawa, ponieważ przekonano nas, że tak należy postępować. Nie kłamiemy, nie oszukujemy i nie kradniemy, ponieważ ktoś przekonał nas, byśmy zaakceptowali pewne normy moralne i etyczne.

Otoczają nas przedmioty, do których kupna daliśmy się przekonać innym ludziom. Zdolność przekonywania innych jest misternie utkaną pajęczyną, na której zawieszony jest cały świat. Ponieważ cały otaczający nas świat składa się z rezultatów działań będących wynikiem naszej zdolności do przekonywania innych lub skuteczności innych w przekonywaniu nas, to czyż nie warto poświęcić trochę czasu, aby opanować tajniki tej sztuki?

W pierwszej części tej książki omówię podstawowe zasady i reguły sztuki przekonywania; co należy mówić i jak się zachowywać.

⇒ ROZDZIAŁ 1 ⇒

Sześć magicznych kluczy pomocnych w sprawowaniu kontroli nad klientem

Chyba zgodzicie się ze mną, że sprzedawanie to rodzaj gry, niejako zawody we wzajemnym przekonywaniu się. Sprzedawca próbuje nakłonić klienta do kupna, a klient chce nakłonić sprzedawcę do ustępstw. Typowa argumentacja klienta to stwierdzenie, że:

1. Nie stać go na ten zakup.
2. Oferowany przedmiot nie jest mu niezbędny.
3. Może go nabyć taniej gdzieś indziej.

Jeden z was odniesie sukces w przekonywaniu drugiej strony. Czy będziesz osobą przekonaną, czy tą, której udało się przekonać rozmówcę? Czy są jakieś magiczne sposoby, dzięki którym będziesz mógł z łatwością przekonać klienta?

A może znasz kogoś obdarzonego niezwykle zdolnością wywierania wpływu na innych? Kogoś, kto potrafi skutecznie przekonywać ich do własnych racji? Być może jesteś regionalnym kierownikiem sprzedaży, działającym we wrażliwym cenowo sektorze rynku. Tyrasz jak wół, by zdobyć nowe zamówienia. Tymczasem kolega, odpowiedzialny za sprzedaż w sąsiednim rejonie, sprawia wrażenie, jakby tego typu problemy w ogóle nie istniały. Na spotkaniach firmowych regularnie zdobywa nagrody za pozyskanie największej liczby nowych zamówień. Irytuje cię to, zwłaszcza że jesteś święcie przekonany, iż nie pracuje nawet w połowie tak ciężko jak ty.

A może jesteś handlowcem i pomimo dużego doświadczenia i umiejętności opracowywania i przedstawiania materiałów masz kłopoty w końcowym etapie negocjacji. Po prostu nie możesz doprowadzić klienta do złożenia podpisu na umowie. Ale twój szef ma do tego talent. Czasami, choć niechętnie, musisz korzystać z jego pomocy w końcowej fazie rozmów. Wydaje się to nieprawdopodobne, ale po dwudziestu minutach rozmowy sprawa jest zakończona. I nie odniosłeś nawet wrażenia, że musiał się bardzo wysilać, a już na pewno nie powiedział nic, czego ty wcześniej nie powiedziałeś. I nagle słyszysz słowa klienta: „No dobrze, sądzę, że jesteśmy gotowi do współpracy. Podpiszmy już tę umowę”.

Jaką tajemną wiedzą posługują się ci ludzie? Co leży u podstaw ich sukcesów?

Prawdopodobnie przyswoili sobie techniki skutecznego przekonywania tak dogłębnie, że stosują je już podświadomie. Jeśli poprosisz ich, aby opisali jak to robią, nie potrafią prawdopodobnie dokładnie tego wyjaśnić. Jeśli pokażesz im tę książkę, usłysz zapewne: „Faktycznie, robię to od lat, ale nie miałem pojęcia, że za tym kryje się jakaś teoria”.

Analizując techniki skutecznej perswazji podzieliłem je na sześć grup, sześć magicznych kluczy pomocnych w sprawowaniu kontroli nad klientem. A zatem, przyjrzyjmy się jak należy je stosować w praktyce.

Magiczny klucz numer 1: Klienci kupią, jeśli zakup łączy się z nagrodą

Mechanizm działania pierwszego magicznego klucza jest oczywisty. Ludzi można nakłonić do zrobienia czegoś, gdy damy im odczuć, że spotka ich za to jakaś nagroda. Dzieci zjedzą nawet szpinak, jeśli tylko obiecamy im, że po obiedzie dostaną lody! Mały synek dobija targu ze swoją mamą, obiecując jej, że pójdzie do łóżka, jeśli ta pozwoli mu przedtem przez pół godziny oglądać telewizję. Kolega w firmie pracuje po godzinach, bo zależy mu na wygraniu wycieczki zagranicznej. Możemy nakłonić menedżera regionu do objęcia trudnego i niewdzięcznego terenu, jeśli tylko zdołamy go przekonać, że otworzy mu to ścieżkę awansu na fotel wiceprezesa.

Ta sama reguła odnosi się do klientów. Zapewne wiesz, że nie wystarczy poinformować potencjalnego nabywcy o cechach interesującego go produktu, ale trzeba też wykazać, jaką korzyść mu *one* przyniosą.

Nie wystarczy poinformować go o tym, że samochód ma szyby sterowane elektrycznie. To jest tylko zwykła informacja, a klient chce płacić za *korzyści*, jakie mu dany produkt gwarantuje. „W gorący dzień może pan opuścić od razu wszystkie szyby i natychmiast ochłodzić wnętrze samochodu” — to jest ta nagroda, za którą gotów jest zapłacić!

Dobrzy handlowcy nigdy nie traktują złożonego przez klienta zamówienia jako nagrody za ich wysiłek. Wychodzą oni z założenia, że strony nagradzają się nawzajem w myśl zasady „win-win”: „Jeżeli nagrodzę swoich klientów, ofiarując im swoje usługi i rozwiązując ich problemy, to spotkam się z nagrodą z ich strony w formie zamówienia, które wpływa na podwyższenie moich zarobków”. To jest właściwy model postępowania. Powinniśmy zawsze okazywać szacunek klientom. Tym niemniej są na świecie profesjonaliści w każdej dziedzinie, którzy do tego stopnia opanowali sztukę eksponowania swego mistrzostwa, iż klienci mają wrażenie, że robienie z nimi interesów jest dla nich wyróżnieniem.

W ten sam sposób mogą kreować swoją pozycję zawodową adwokaci. Jeśli uda im się doprowadzić do tego, że klienci będą uważali ich za znakomitych znawców swej profesji, to samo wyrażenie przez nich zgody na reprezentowanie interesów danego klienta, będzie dla niego nobilitacją, choć przecież płacą im słono za wykonaną pracę.

Najlepsi chirurdzy w prywatnych klinikach mają reputację tak dobrych specjalistów, że też mogą sobie pozwolić na wybieranie pacjentów, a do ich drzwi ustawia się kolejka.

Czy też cieszysz się reputacją dobrego specjalisty w swojej branży? Czy klientom zależy na kontaktach właśnie z tobą, bo wiedzą, że jesteś ekspertem w swojej dziedzinie i zapewnisz im prawdziwie profesjonalną obsługę? Jeśli potrafisz sprawić wrażenie, że kontakt z tobą stanowić będzie nagrodę dla klientów, nigdy ci ich nie zabraknie.

Początkujący handlowcy uważają, że to klient nagradza ich, składając u nich zamówienie. Jeśli należysz jeszcze do tej grupy, to prawdopodobnie podświadomie przekazujesz swoim podejściem potrzebę otrzymania „nagrody” od klienta. Super sprzedawcy sprawiają wrażenie odwrotne, to oni nagradzają klienta. Ten model postępowania należy jednak stosować rozsądnie, bo łatwo można przekroczyć granicę i sprawić wrażenia aroganta. Powinniśmy zawsze okazywać szacunek klientom i doceniać ich rolę.

Jak poradzić sobie z okazywaniem podejścia, że to klienci nagradzają sprzedawcę składając swoje zamówienia? Oto pięć sposobów:

1. Pierwszy polega na zrozumieniu tego, że handel też podlega prawom statystyki i że choćbyś nie wiem jak bardzo się starał doprowadzić do zawarcia transakcji, to i tak pewna liczba klientów odrzuci twoją ofertę. Nie powinieneś jednak traktować tego jako osobistej porażki, bo nie wszyscy mają zamiar coś kupić.
2. Drugi sposób polega na przeniesieniu uwagi z korzyści, jakie przyniesie produkt klientowi, na to, co sprzedawca może zrobić dla klienta. Joe Girard, posiadający przez 12 lat tytuł najlepszego sprzedawcy samochodów na świecie w Księżce Rekordów Guinnessa miał zwyczaj mawiać: „Oni nie kupują Chevroletów. Oni kupują mnie”. W im większym stopniu uda ci się przekonać klienta, że twoje usługi są wyjątkowe, tym mniej będzie skłonny sądzić, że dokonanie przez niego zakupu jest formą wynagrodzenia sprzedawcy.
3. Przekonaj klienta, że to, co nabywa, jest trudno osiągalne i że fakt kupna jest swego rodzaju przywilejem. Więcej na ten temat w rozdziale 5.
4. Przekonaj klienta, że nie prowadzisz biznesu z każdym, kto tego sobie życzy. W rozmowie przekaż informację, że aby skorzystać z twoich usług, musi on spełnić pewne *twoje* warunki. I nie sądz, że jest to przesadne żądanie. Pieniądze to nie wszystko! Czy sądzisz, że mógłbyś zatelefonować do firmy Boeing Aircraft i wypożyczyć, ot tak sobie, odrzutowiec? Bardzo wątpię, nawet gdybyś płacił gotówką. Chcieliby na pewno otrzymać informacje o tobie, do czego potrzebny jest ci ten samolot, kto będzie pilotem i trochę innych informacji (szczególnie po tragedii z 11 września).
5. Przekonaj klienta, że wasza firma stosuje pewną gradację klientów, podobną do gradacji kart kredytowych, na srebrnych, złotych i platynowych klientów. Oczywiście nie musisz dosłownie przekazać takiego właśnie podziału, to tylko przykład. Im wyższy poziom klient osiągnął, tym więcej przywilejów mu się należy. Ten podział spowoduje, że klienci będą się starali osiągnąć wyższy poziom lub wykazać, że zasługują z jakiś przyczyn na wyjątkowe traktowanie, tak jakby już osiągnęli wyższy poziom.

Ćwiczenie: Podaj trzy przyczyny, które powinny motywować klientów do korzystania z twoich usług i odbierania tego jako nagrody, zamiast korzystania z usług konkurencji.

.....

.....

.....

Mam nadzieję, że jeden z punktów brzmiał: „Nagrodą będzie fakt korzystania z *moich* usług!”

Ten punkt powinien być najważniejszą przyczyną, dla której klienci chcą kontaktować się z tobą. Musisz być super sprzedawcą, super handlowcem! Twoi klienci powinni ufać posiadany przez ciebie zdolnościom i informacjom do tego stopnia, że będą nalegać na dokonywanie zakupów czy prowadzenie interesów tylko z tobą.

Magiczny klucz numer 2: Klienci kupią, jeśli obawiają się negatywnych konsekwencji

Kolejnym narzędziem wywierania wpływu jest groźba negatywnych konsekwencji, obawa przed „karą”. Duża skuteczność tego czynnika wynika stąd, że budzi on w nas najbardziej pierwotny z instynktów — strach. Załóżmy, że jesteś pracownikiem działu sprzedaży i właśnie zastanawiasz się nad poważnymi ustępstwami dla ważnego klienta, ponieważ obawiasz się go stracić. To normalna reakcja emocjonalna, ale co tak naprawdę dzieje się w takiej sytuacji? Czy rzeczywiście ryzyko utraty klienta jest tak wielkie? Raczej nie. W istocie rzeczy, to tylko nasza wyobraźnia zaczyna pracować na pełnych obrotach. Szybciej niż prędkość światła nasze myśli biegną przez splot zazębiających się tragedii. Ostatnio straciłem dwóch klientów. Jeśli stracę też tego klienta, mogę stracić pracę i będę miał duże trudności ze znalezieniem innej posady. Jeśli nie będę miał pracy, mogę stracić dom. W końcu wyląduję na ulicy, stanę się włóczęgą, nie będzie mnie stać nawet na jedzenie i w końcu umrę. A strach przed śmiercią jest najpierwotniejszym z lęków.

Nie trzeba zresztą wcale śmiertelnego zagrożenia, by strach stał się czynnikiem determinującym nasze postępowanie. Wiele towarzyszących nam lęków ma znacznie mniej dramatyczny charakter.

Obawa przed brakiem osiągnięć w sprzedaży powoduje, że często sprzedawcy telewizorów i podobnego sprzętu sami proponują obniżkę ceny, bo wydaje im się, że inaczej nie dojdzie do transakcji. Każdego dnia

przedsiębiorstwa w całym kraju tracą milionowe dochody tylko z tego powodu.

Ponieważ obawa wywołuje efekty negatywne u obu stron zawierających transakcję, nie jest to dobry czynnik motywujący, ale nie można odmówić jej skuteczności.

Sprzedawcy mają zazwyczaj dużo wprawy w stosowaniu „efektu nagrody”. Najpierw uczą się, jak opisywać pozytywne cechy produktu, a potem umiejętnie łączą je ze spełnieniem potrzeb i oczekiwań klienta. Natomiast dużo trudnej jest im przedstawić „negatywne skutki” odstąpienia od zakupu danego towaru właśnie od nich.

Ćwiczenie: Podaj poniżej trzy czynniki, które klienci mogliby odbierać jako karę, jeśli skorzystaliby z usług konkurencji, zamiast twoich:

.....

.....

.....

Mam nadzieję, że jeden z punktów brzmiał: „Kara będzie fakt, że utracą możliwość korzystania z *moich* usług!”

Ten punkt powinien być najważniejszą przyczyną, dla której klienci nie pójda do konkurencji. Ponieważ jeśli pójda, to stracą *Ciebie!* Musisz być super sprzedawcą, super handlowcem! Musisz być wartością samą w sobie, aby twoi klienci obawiali się zmiany miejsca zakupu, bo wiązałyby się ona z utratą tak dobrego fachowca.

Magiczny klucz numer 3: Stosujemy podwójną presję — metoda kija i marchewki

Przyjrzyjmy się, w jaki sposób ktoś, kto opanował sztukę przekonywania innych, spaja element nagrody i kary w jedno narzędzie perswazji. Rodzice stosują tego rodzaju zabiegi wobec swych dzieci: „Jeśli położysz się teraz do łóżka, przeczytam ci opowiadanie. Jeśli nie zjesz szpinaku, nie ma mowy o oglądaniu telewizji”. Sprzedawcy podkreślają zalety produktu, chcąc namówić klientów do dokonania zakupu, i zarazem delikatnie starają się wspomnieć o zagrożeniach, które mogą się pojawić, jeśli klient się nań nie zdecyduje: „Dzięki tej inwestycji wygospodaruje Pan znaczne oszczędności. Lepiej z tym jednak nie zwlekać, konkurencja nie śpi”.

Elementy nagrody i kary występują zawsze, gdy jedna strona chce przekonać drugą do zrobienia czegoś. Załóżmy, że sprzedajesz jakieś

maszyny i ważnym elementem ceny jest przedłużona gwarancja. Podkreślasz więc element nagrody, tłumacząc klientowi, że urządzenie będzie działało poprawnie dłużej, jeśli jego technicy będą mogli w razie kłopotów natychmiast skorzystać z darmowego serwisu. Oprócz tego możliwość regularnych darmowych przeglądów pozwoli twoim specjalistom zauważyć ewentualne usterki, zanim zmienią się one w poważne problemy. Z drugiej strony należy napomknąć o wszystkich nieprzyjemnych efektach, jeśli nie zainwestują w przedłużoną gwarancję. Nie będzie to takie łatwe. Dopiero co przekonałeś klienta do zainwestowania w kupno waszego sprzętu poważnej kwoty, ponieważ, jak twierdziłeś, jest to najlepszy sprzęt na świecie, a teraz zaczynasz straszyć go ewentualnymi naprawami?

Osoby mające dar przekonywania wiedzą, że subtelne zastosowanie argumentu kary i nagrody daje znacznie lepsze rezultaty. Sugerują zatem, że sprawy przybiorą nieprzyjemny obrót, jeśli nie uda im się osiągnąć zamierzonego celu. Lecz jeśli spostrzegą, że druga strona wydaje się skłonna do ustępstw, natychmiast sięgają po argument nagrody, okazując rozmówcy swoją wdzięczność: „Świetnie, naprawdę doceniam pański wysiłek. To bardzo miłe z pana strony”.

Spróbujmy przyjrzeć się, w jaki sposób argumenty nagrody i kary działają na ludzi zajmujących się sprzedażą i marketingiem. Świeżo upieczeni handlowcy na ogół nie są tak skuteczni, jak by mogli być, ponieważ ulegają bez reszty presji tych dwóch czynników. Myślą, że każdy klient może ich nagrodzić poprzez dokonanie zakupu lub ukarać przez odrzucenie złożonej mu propozycji, albo, co gorsza, wyśmiać ich ofertę.

Przed laty, kiedy prowadziłem duże przedsiębiorstwo handlu nieruchomościami, mieliśmy problem z nakłonieniem ludzi do pracy na „działkach”. Tak nazywaliśmy wydzielony rejon, w którym znajdowało się pięćset domów. Należało do nich regularnie zachodzić, by mieszkańcy wiedzieli, że odwiedzający ich agent jest ekspertem od obrotu nieruchomościami w tej okolicy. Gdy zacząłem analizować ten problem, doszedłem do wniosku, że moi agenci nie postępowali zgodnie z instrukcjami bojąc się, że zostaną wyśmiani, gdy po raz kolejny zapukają do drzwi tego samego domu. Co więcej, kierownicy biur nie ćwiczyli z nimi tej techniki, gdyż sami mieli podobne obawy. Nawet menedżerowie regionalni nie organizowali szkoleń w tym zakresie dla kierowników biur, bojąc się wystawić na pośmiewisko. Postanowiłem więc po kolei pielgrzymować od domu do domu z każdym z moich dwudziestu ośmiu

kierowników biur i trzema menedżerami regionalnymi. Gdy przekonali się, że nie ma powodów do obaw, zaczęli stosować tę metodę i liczba ofert przekazywanych do naszego biura zaczęła rosnąć.

Magiczny klucz numer 4: Klienci kupią, jeśli łączą nas z nimi więź

Osoby cieszące się darem przekonywania wiedzą, że jednym z czynników wpływających na ludzi jest chęć zaspokojenia potrzeb tych, z którymi łączy ich więź. Przywiązanie to termin, którym psychologowie opisują na przykład uczucia, jakie budzą się w matce, gdy ta po raz pierwszy dotyka swe nowo narodzone dziecko. Podobnie uczucia powstają między dziećmi i rodzicami oraz rodzeństwem. Wiążemy się z innymi ludźmi, ponieważ bardzo niewielu z nas widzi się w roli pustelnika. Związek z drugim człowiekiem jest dla nas źródłem wielkiej radości i satysfakcji. Osoby biegłe w sztuce nawiązywania kontaktów między ludźmi, potrafią dużo lepiej sprawdzić się w roli biznesmena czy sprzedawcy. Piszę o tym szerzej w rozdziale 10.

Aby przywiązać do siebie klienta, należy do formalnych powiązań biznesowych wprowadzić element kontaktów osobistych. Oto kilka sugestii:

1. Spróbuj zmienić temat rozmowy ze spraw urzędowych na prywatne. Zapytaj o plany wakacyjne, hobby, rodzinę. Jeden z moich przedstawicieli, który organizuje moje seminaria, powiedział mi: „Gdy tylko uda mi się sprowadzić tok rozmowy na sprawy rodziny lub hobby, to wiem, że spotkanie zakończy się sukcesem”. Oczywiście należy być subtelnym. To nie jest nabieranie klienta, lecz próba sympatycznego nawiązania przyjacielskich układów, które zaowocują korzyściami dla obu stron. Dlatego też, nie należy tego robić na siłę. Jeżeli spróbujesz zbyt szybko przejść na tematy osobiste, możesz tylko zrazić klienta do siebie. Jeżeli na przykład zauważysz statuetkę świadczącą o sukcesach w golfie i napomkniesz na ten temat, a klient odpowie: „To stare czasy, nic takiego” szanse na nawiązanie kontaktu maleją. Jeśli natomiast weźmie ją do ręki i zacznie opowiadać, jak ją zdobył, jesteś na dobrej drodze.
2. Chyba każdy zgodzi się, że duże łatwiej jest sprzedać przyjacielowi niż obcemu. Jeden z super sprzedawców powiedział mi kiedyś: „Zawsze sprzedaję przyjaciom, nigdy nie sprzedaję obcym”.

Spytałem go, jak duże straty mu to przynosi i usłyszałem: „Żadnych. Gdy spotykam nieznaną mi osobę, zaczynam od nawiązania przyjacielskich kontaktów, a dopiero potem zabieram się do prezentacji i sprzedaży”. Czyż jest coś prostszego?

3. Postaraj się przeprowadzić spotkanie poza biurem. Jak o tym wspominałem, w mojej książce *Sekrety negocjacji dla biznesmenów** wymiana informacji poza biurem przebiega dużo szybciej. Jeśli wyciągniesz klienta na obiad lub kolację albo na rundę golfa, nawiązanie więzi będzie ułatwione. Nawet jeśli „wyjście” będzie polegało tylko na zejściu do firmowej kawiarni dla pracowników lub na hamburgera w McDonald’s po drugiej stronie ulicy, przepływ informacji ożywi się.
4. Pozwól, by klient wyczuł, że rozumiesz jego problemy. Prezydent Bill Clinton tak łatwo zjednywał sobie sympatię osób, które spotykał, bo potrafił dać im odczuć, że wsłuchuje się w ich słowa i troszczy o nich. Aby to okazać, należy skupić się na reakcjach rozmówcy czy klienta, a nie na treści słów (więcej na ten temat w rozdziale 18, zasada 11). Jeśli na przykład klient mówi: „Ostatnim razem, gdy wykonaliśmy takie działania, skończyliśmy w sądzie” odpowiadasz zwracając się do jego emocji a nie samego stwierdzenia, mówiąc: „To musiało rzeczywiście dać się wam we znaki!”. Jeśli klient mówi: „Nasz drugi dostawca nawalił na całej linii”, odpowiadasz: „To musiało być ogromnym rozczarowaniem”.
5. Pozwól klientowi wyczuć, że lubisz go. Osobiście miałem z tym dużo problemów, prawdopodobnie z powodu mojego angielskiego wychowania. Pozbyłem się ich, gdy zacząłem korzystać z pola golfowego położonego w sąsiedztwie mojego domu. Początkowo miałem wrażenie, że ludzie spotykani na polu golfowym nie są mili wobec mnie, aż uświadomiłem sobie, że ja też nie byłem wzorem miłego podejścia. Zacząłem świadomie pracować nad zmianą zachowania, dając odczuć innym graczom, że jestem sympatycznym facetem i moje odczucia wobec nich też opierają się na sympatii. Zacząłem mówić innym graczom, jak bardzo cenię sobie ich towarzystwo. Mówiłem na przykład: „Wspaniale grało mi się z tobą wczoraj. Naprawdę, gra z tobą to rzadka przyjemność”. W ciągu kilku tygodni uświadomiłem sobie,

*Roger Dawson: *Sekrety negocjacji dla biznesmenów*. Tłum. Marian J. Waszkiewicz, wydana w kooperacji przez wydawnictwa: MT Biznes i Wamex, 2007.

że jestem członkiem jednego z najprzyjemniejszych klubów golfa w USA. Podobnie mają się rzeczy w biznesie. Spróbuj powiedzieć swoim klientom: „Jesteś najlepiej zorganizowanym klientem, jakiego znam” lub „Spotkania w waszej firmie sprawiają mi dużą przyjemność. Mam wrażenie, że pan naprawdę lubi swoją pracę i to daje mi tyle optymizmu”.

Mistrzem tego typu działań jest H. Ross Perot, teksański miliarder, założyciel firmy E.D.S. Jego przysłowiowa wręcz troska o pracowników sprawiła, że ci byli mu bez reszty oddani. Pamiętamy, co się zdarzyło, kiedy to kilku jego pracowników przebywających w Iranie wpadło w pułapkę podczas rewolucji Ajatollaha Chomeiniego? Rzykując życiem, Perot osobiście polecił do Iranu, by wydostać stamtąd swoich ludzi. Eskapada ta została znakomicie opisana przez Kena Folletta w książce *Na skrzydłach orłów (Wings of Eagles)*, która stała się bestsellerem. Później, gdy koncern General Motors wykupił E.D.S., a Perot został pozbawiony wpływów, firma straciła impet.

Wiążemy się z innymi ludźmi, ponieważ bardzo niewielu z nas widzi się w roli pustelnika. Związek z drugim człowiekiem jest dla nas źródłem wielkiej radości i satysfakcji. Dlatego też jesteśmy motywowani do podtrzymywania tych relacji.

Magiczny klucz numer 5: Klientów można przekonać, jeśli uznają, że mamy większe doświadczenie niż oni

Kolejnym czynnikiem wpływającym na postawę klientów jest doświadczenie. Jeżeli potrafimy przekonać rozmówcę, że wiemy na dany temat więcej niż on, to możemy z tego uczynić skuteczne narzędzie wywierania nań wpływu.

Przypomnijcie sobie pierwszy dzień w pracy? Zapewne byliście dobrze przygotowani teoretycznie, ale mimo to nie czuliście się wystarczająco pewni siebie. Być może poprosiliście o pomoc kogoś, kto zdawał się wiedzieć więcej na dany temat. Albo natknęliście się na klienta, który lepiej znał się na waszych produktach niż ty. Pamiętasz jak negatywnie to się na tobie odbiło?

Lekarze i adwokaci eksponują swoją wiedzę i biegłość w sztuce poprzez posługiwanie się specyficznym, niezrozumiałym dla większości językiem. Bo dlaczego nadal wypisują recepty posługując się łaciną? To już nawet kościół katolicki odstąpił od łaciny w czasie mszy, a lekarze

nadal piszą „post cibum”, gdy chcą nam zalecić zażywanie leków po posiłkach? Dlaczego piszą Q.I.D., skoro „cztery razy dziennie” (możliwy skrót: 4×D) oznacza dokładnie to samo? Ponieważ jesteśmy podatni na wpływ osób, o których sądzimy, że dysponują specjalistyczną wiedzą, której nam brak. Podobnie wspomniani wcześniej adwokaci również posługują się całkowicie niezrozumiałym dla nas żargonem po to, by podkreślić odrębność swej profesji.

Język ekspertów nie jest łatwy do opanowania. Opanowanie terminologii i zrozumienie jej w twojej dziedzinie wymaga ogromnego wysiłku, ale zapewne warto go włożyć, aby osiąść tę wiedzę. Dla przykładu, jeśli sprzedajecie przemysłowe układy klimatyzacji, możesz osiągnąć znaczną przewagę i poważanie w trakcie negocjacji, jeśli powiesz spokojnie klientowi: „Jeżeli wybierze pan tańsze rozwiązanie, to istnieje duże ryzyko powstawania problemów przy wyższych temperaturach. W zasadzie musi Pan wybrać między zastosowaniem najlepszego systemu klimatyzacji w fabryce lub zamykaniem jej w momencie, gdy temperatura powietrza przekroczy 32°C.

Magiczny klucz numer 6: Klientów można przekonać, jeśli będziemy działać konsekwentnie

Który więc z czynników wywierania wpływu na innych jest najskuteczniejszy? Czy jest to nagroda pieniężna? Poważanie w środowisku? A może strach? Nie, żaden z nich! Najskuteczniejszym narzędziem wywierania wpływu jest coś, co w gruncie rzeczy mogłoby wcale nam nie przyjść na myśl.

Tym najskuteczniejszym ze wszystkich czynników oddziaływania na innych ludzi jest konsekwentne działanie. Umiejętność skutecznego wyeksponowania tego, że możemy zaoferować pewien zestaw spójnych standardów, i że od nich nie odstępimy, działa piorunująco na ludzi. O tym, dlaczego tak jest, będziemy mówić później, w rozdziale dziewiątym. Teraz wspomnę tylko o tym, co decyduje, że konsekwencja w działaniu jest skuteczniejsza niż takie, zadawałoby się, oczywiste argumenty wpływania na innych, jak nagroda czy kara. Zgadza się, że zarówno nagroda jak i kara wywierają silny i natychmiastowy wpływ na ludzi, ale ich działanie jest ograniczone czasowo i zazwyczaj obraca się przeciwko nam, powodując skutek odwrotny od zamierzonego.

Rodzice, którzy zawsze usiłują wpłynąć na zachowanie swojego dziecka, oferując mu w zamian za ustępstwa jakąś nagrodę, zauważają,

że szybko przyzwyczajają się ono do otrzymywania nagród i buntuje, gdy ich nie dostaje.

Jeśli płacimy dyrektorowi przedsiębiorstwa 200 000 dolarów rocznie, to w początkowym okresie będzie to czynnik niezwykle motywujący. Zrobi on wszystko, by zagwarantować sobie kontynuację otrzymywania takiej pensji. Jednak z roku na rok wartość tej nagrody będzie w jego oczach malała.

Możemy też motywować kogoś groźbą kary — na przykład roztaczając przed nim wizję utraty posady. Jeśli jednak będziemy tak postępować zbyt długo, obróci się to przeciwko nam. Ktoś nieustannie straszony albo znajdzie sposób, by uwolnić się od tego napięcia, albo nauczy się z nim żyć.

Natomiast efekty konsekwentnego działania pogłębiają się z czasem. Im dłużej eksponujemy, że mamy w ofercie zestaw spójnych standardów, od których nigdy nie odstępimy, tym bardziej ludzie uczą się nam ufać. To zaufanie stanowi podstawę niezwyklej wręcz zdolności przekonywania. (Jest to tak istotny element sztuki przekonywania, że poświęciłem mu cały rozdział.)

Zapamiętaj

- ❖ Klientów można przekonać, jeśli myślą, że możemy ich nagrodzić. Zamiast myśleć, że to klienci nagradzają nas poprzez złożenie zamówienia, postępujemy w następujący sposób: stańmy się tak dobrzy w tym, co robimy, że to współpraca z nami będzie wyróżnieniem dla klienta.
- ❖ Klientów można przekonać, jeśli sądzą, że możemy ich ukarać.
- ❖ Ludzie znający arkaną sztuki przekonywania wiedzą, jak stosować podwójną presję — argument nagrody i kary.
- ❖ Klientów można przekonać, jeśli łączy nas z nimi więź. Im bliższe związki łączą nas z drugim człowiekiem, tym większy wpływ możemy na niego wywierać.
- ❖ Klienci wierzą ekspertom, więc należy ćwiczyć się w okazywaniu posiadanej wiedzy.
- ❖ Najważniejszym z czynników wywierania wpływu na innych jest konsekwentne postępowanie. Omówimy to w rozdziale dziesiątym.