

Dlaczego ludzie o przewadze komponentu zielonego ziewają, gdy słyszą o funduszach akcji?

Na przykładzie doradztwa finansowego

Doradca finansowy: biostruktura jest kluczem do zrozumienia klienta

Oliver Steeger

Niektórzy doradcy finansowi twierdzą, że świat jest zakłęty. Tworzą strategie inwestycyjne dla klientów, dodają liczby, zestawiają dane i sporządzają listy zdarzeń. Ale nie wszyscy prywatni inwestorzy tak dokładnie analizują te dokumenty. Niektórzy nie spoglądają nawet na analizy, gdy podpisują umowy lub kupują udziały. „Wydaje się, że inwestując własne pieniądze, kierują się jedynie własnymi odczuciami”, mówi doradca. Potwierdza on, że dla znacznej części jego klientów podróż po wszechświecie liczb wcale nie pomaga w podjęciu decyzji. Kierują się innymi pobudkami: poczucie komfortu w inwestowaniu pieniędzy, perspektywa przespanych nocy oraz marzenia o podjęciu ryzyka i osiągnięciu zysku – jest to silniejsza zachęta do tego, żeby podjąć decyzję.

Psychologowie zajmujący się ekonomią nie są zdziwieni. Gdy kupujemy samochód, wycieczkę, bądź gdy inwestujemy pieniądze, mózg skłania nas do podjęcia decyzji za pomocą tych samych bodźców. „Mózg jest kluczem do zrozumienia klienta”, wyjaśnia profesor **Gerhard F. Graf**, psycholog z Würzburga. Według niego problemem jest to, że tylko nieliczni doradcy finansowi potrafią wyczuć osobowość klienta. „Przekonujące liczby i analizy są bodźcem do zakupu tylko dla niektórych klientów”, twierdzi Gerhard F. Graf. Są to konkretni, trzeźwo myślący ludzie, którzy odczuwają satysfakcję planując, jak zapewnić sobie finansowe bezpieczeństwo na starość lub kupując starannie dobrane fundusze mieszane. Tradycjoniści wybierają stare, dobre nieruchomościowe fundusze inwestycyjne, ponieważ ich ojcowie również oszczędzali w ten sposób. Ci, którzy dbają o własny image, pozwolą sobie na inwestycje w renomowane obiekty w Paryżu lub Londynie. Jest to bardzo modne i niektórzy lubią sobie w ten sposób dogadzać. Dla wielu doradców finansowych klient jest jak zapieczętowana książka. Na przestrzeni lat „Herr Otto” nie interesował się szczególnie

funduszami nieruchomości, kupnem udziałów oraz nisko opodatkowanych akcji. Wówczas nastąpił boom na giełdzie, który zelektryzował obywateli Niemiec w latach 90. Aktor Manfred Krug zachwalał „popularne udziały” i giełda przyciągała milionowe interesy. „Nagle musieliśmy stanąć przed klientami, którzy nie chcieli być uwikłani w ryzykowne interesy”, wspomina doradca. Potrzebowaliśmy kilku lat, by klienci zaczęli ponownie ufać w inwestowanie. Bankierzy musieli przypomnieć sobie raz jeszcze, jakie elementy powinny składać się na usługę finansową: przejrzysta analiza, kalkulacja oraz ocena ryzyka.

Stan alarmowy zamiast rekordu oszczędzania wśród obywateli Niemiec?

Obecnie wydaje się, że w branży finansowej ma miejsce kolejna zmiana, która przynosi podobne szanse i zagrożenia. Po pierwsze: produkty są teraz na wysokim poziomie, a pomoc w doborze usług finansowych jest dogodna. Niektóre oferty ciągle różnią się jedynie logo banków i zakładów.

„Oferty można w łatwy sposób zastąpić innymi”, mówi **Frank Schubert**, Manager ds. szkoleń i unowocześnień w firmie Financial Consulting AWD. Po drugie: niemieccy obywatele oszczędzają teraz bardziej niż kiedykolwiek. Tylko w ciągu ostatnich czterech lat zaoszczędzili ok. 280 miliardów euro. Wiedzą, że na rynku jest dużo produktów, które prawie nie różnią się od siebie, dlatego szukają czegoś najbardziej odpowiedniego dla siebie, ale w tym poszukiwaniu nie czują się zrozumiani przez swoich doradców. W bankowości mówi się już o „stanie alarmowym”.

Jednakże zmiany zachodzą bardzo powoli. Agencje ubezpieczeniowe, banki, banki powiernicze, doradcy nieruchomości, występują w imieniu swoich klientów. Jak mówi powiedzenie, pierwsze spojrzenie ocenia klienta, drugie – jego potrzeby i odpowiednią dla niego strategię finansową.

„Zrozumienie dla indywidualnych potrzeb kierujących klientem podczas zakupu jest wyznacznikiem dobrego doradcy”, mówi **Werner T. Krumm**, manager ds. sprzedaży w Union Investment-Privatfonds we Frankfurcie. Często firmy przeznaczają duże ilości pieniędzy na badania rynku. Szkolą swoich pracowników tak, żeby używali intuicji w kontaktach z klientami i starali się rozpoznawać cechy ich charakteru. Tworzą produkty na podstawie zasad behawioryzmu. „Jeśli istnieje jakiś jeden sekret sukcesu, to jest to umiejętność słuchania opinii innych oraz postrzegania sytuacji ze swojego oraz cudzego

punktu widzenia”. Ten stary przepis na powodzenie Henry’ego Forda jest często powtarzany w bankach.

Analiza osobowości inwestora w badaniach rynku

Żeby zrozumieć osobowość inwestora, Group Union Investment działający w branży funduszy od ok. 50 lat, przeprowadził badania rynku na grupie tysiąca klientów. Eksperti wyłonili trzy wyróżniające się typy inwestorów. Po dwóch latach przebadali kolejną grupę tysiąca klientów, żeby potwierdzić poprzednie wyniki.

Zasadniczo pierwszy typ wykazuje głęboko zakorzenioną niechęć w stosunku do inwestycji finansowych i woli tradycyjne metody oszczędzania, np. na książeczce. Ten rodzaj inwestorów chce pewności i opartego na zaufaniu kontaktu z doradcą. Drugi typ wie, że warto interesować się finansami i jest otwarty na ryzyko. Typ trzeci jest zaangażowany w inwestycje i działalność bankową, jest otwarty na nowe produkty i usługi oraz opiera swe działania na kilku źródłach informacji. Badacze rynku podkreślają, że każdy z tych typów występuje w każdej grupie społecznej, wiekowej oraz na różnym poziomie zamożności i o różnym pochodzeniu kulturowym. Zauważyli oni również, że cechy te powtarzają się u wszystkich klientów.

Szkolenie trzech tysięcy doradców bankowych

Poznanie siebie oraz swojego klienta w pracy doradcy jest szczególnym wyzwaniem. Strategia opierająca się na zrozumieniu siebie oraz innych nie jest nowością w branży usług finansowych. W połowie lat 80. DIFA Deutsche Immobilien Fonds AG (600 tysięcy prywatnych inwestorów/16 miliardów euro zainwestowanych przez klientów), należący dziś do Union Investment Group, zorganizował program treningowy uwzględniający odkrycia behawioryzmu. Dzięki niemu, 3000 doradców bankowych Credit i Raiffeisen – partnerów DIFA – poznało koncepcję Analizy Biostrukturalnej. Ta analiza pomaga zrozumieć swoją własną osobowość oraz osobowość klienta i mówi jak dobrać najbardziej odpowiednią strategię konsultingową. Co więcej, technika ta odpowiada typologii inwestorów stworzonej przez Union Investment. „Ta zależność jest ewidentna”, mówi **Siegmar Rosenblatt**, manager ds. Sprzedaży w Union Investment Privatfonds (Frankfurt). Jest pewien, że Analiza Biostrukturalna pomoże doradcom osiągać cele w bardziej dynamiczny sposób: rozmowa poprowadzi do lepszych wyników, a profesjonalizm doradcy i zadowolenia klienta wzrośnie.

Geny i mózg kierują zachowaniami inwestora

W Analizie Biostrukturalnej nie mówimy o rodzajach lub typach inwestorów. Kluczową kwestią jest to, że według neurobiologów, ludzki mózg złożony jest z trzech części, z których każda działa w inny sposób.

Na przykład pień mózgu jest odpowiedzialny za instynkty oraz uczucia, układ limbiczny kieruje emocjami oraz asertywnością, a neokorteks odpowiada za racjonalne myślenie i planuje wszelkie zachowania. Jedną z tych części jest zawsze dominująca ze względu na indywidualne uwarunkowania genetyczne. Ta dominacja uwidacznia w sposobie myślenia, odczuwania oraz zachowania. „Te podstawowe indywidualne wzorce są zakodowane w każdym z nas”, podkreśla **Juergen Schoemen**, dyrektor zarządzający Structogram Center Niemcy w Spirze/Frankfurcie, „a mianowicie odzwierciedlają one unikalną strukturę naszej osobowości i kierują nami przez całe życie.” Potwierdzenie Biostrukturalnej Analizy w badaniach naukowych odbiło się szerokim echem w świecie finansów. Odkrycia neurobiologii, genetyki behawioralnej oraz biologii molekularnej przekonuje wielu doradców finansowych. **Kai-Uwe Harz**, General Manager w AWD Financial Consulting (Hanower) mówi: „Podstawowe wzory zachowania są niezmiennie i łatwo rozpoznawalne. Dzięki tej wiedzy możemy budować trwałe relacje z naszymi klientami.”

Żywe kolory są odzwierciedleniem trzech wzorów osobowości: kolor zielony symbolizuje sentymentalną i prywatną stronę naszej osobowości, kolor czerwony to impulsywność i emocjonalność, a niebieski to cechy takie jak racjonalność oraz opanowanie. Dzięki analizie – lub nawet krótkiej obserwacji wyszkolonego oka – możemy zrozumieć, jak te trzy części działają razem, które są bardziej lub mniej dominujące, oraz które mają drugorzędne znaczenie. Istnieje wiele konfiguracji tych trzech obszarów, dlatego też w Analizie Biostrukturalnej używa się kolorowego, ruchomego wykresu, który przedstawia wyniki indywidualnej analizy – jest to Structogram.

Czerwony potrzebuje raportów, niebieski chce liczb

Odpowiedzią na potrzeby klienta, u którego przeważa komponent zielony, będzie „ludzkie” podejście doradcy podczas rozmowy. „Taki klient poszukuje tradycyjnych produktów, takich jak fundusz nieruchomościowy, który został już wypróbowany przez miliony inwestorów przed nim”, wyjaśnia **Roger Ranket**, manager ds. sprzedaży

w Starnberg, autor bestselleru „Oskar’s principle”. Klienci o przeważającym komponentcie czerwonym decydują się na produkt, który przedstawia perspektywy zarobku. Podążają za udziałami i prestiżowymi produktami. „Taki klient chce informacji o potencjalnym zysku i jest gotowy podjąć ryzyko”, mówi Werner T. Krumm, który pracuje w branży od 35 lat. Jeśli inwestycja będzie podkreślała prestiż takiego klienta, szybko podpiszesz z nim umowę. Jeśli chodzi o osoby o przeważającym komponentcie niebieskim, to interesują się oni liczbami, danymi i faktami. Są one dla nich kluczowe. Kalkulują, rozważają długoterminowe inwestycje, porównują oferty, analizują szczegóły.

„To zadziwiające, jak opisy dominacji komponentów odzwierciedlają codzienną pracę doradcy”, potwierdza **Frank Stein Hagen**, manager ds. sprzedaży w dziale finansowym Union Investment Privatfonds. Mówi: „W naszej branży umowy są najczęściej podpisywane z niebieskimi. Do tej pory doradcy mieli do czynienia z niewielką liczbą czerwonych lub zielonych. Teraz ta sytuacja powinna się zmienić krok po kroku. Analiza Biostrukturalna jest już szerzona pośród wielu niemieckich doradców finansowych”, mówi Juergen Schoemen.

Przykładem, obok Union Investment Privatfonds i AWD, jest również Fidelity Investments International (Kronberg w Tanus) oraz Landesbausparkasse Hessen/Thüringen (Frankfurt/Offenbach). Jak donosi **Andreas Lex**, tylko w SV SparkassenVersicherung (Stuttgart) analiza została zaprezentowana prawie 600 pracownikom. Marketing Manager, odpowiedzialny również za szkolenia i unowocześnienia, miał dobre doświadczenia z tym narzędziem treningowym, podobnie jak doradcy finansowi w Szwajcarii i Austrii.

Zgodnie z tym, co mówi **Peter Stutz**, dyrektor zarządzający w Instytucie Analizy Biostrukturalnej w Lucernie, Credit Suisse, UBS, PSK i Bank Privat już wprowadziły tę metodę. Od początku 2002 roku w AWD działa ona perfekcyjnie. Doradcy usługowi, którzy mają ok. 1,2 miliona stałych klientów, muszą być w pierwszej kolejności świadomi swojej własnej osobowości. Bo, jak twierdzi Schubert, zanim będą starali się zrozumieć innych, muszą poznać siebie. „Doradca musi poznać swój własny Structogram i wiedzieć, jaki ma wpływ na innych”, wyjaśnia. Podstawowe wzorce zachowań nie wyjaśniają jedynie przyczyn prowadzących klienta do zakupu lub podjęcia decyzji, ale również oddziałują na podejście doradcy oraz sposób, w jaki argumentuje on swoje racje. „Żeby odnieść trwałe sukcesy, doradcy muszą być autentyczni i nie powinni walczyć ze swoją własną biostrukturą”, mówi Roger Rankel.

Dlatego, żeby dobrać odpowiednią metodę sprzedaży, potrzebują oni wiedzy o sobie.

Doradcy AWD poznają siebie

Okolo 4 tysięcy doradców AWD są niezależnymi agentami biznesowymi. Chociaż pracują w sposób autonomiczny, to w AWD przechodzą siedmiomiesięczny program treningowy. Jak donosi Frank Schubert, na koniec muszą zdać egzamin wymagany przez Izbę Gospodarczą ds. Przemysłu. Od początku 2003 roku szkolenie Structogram jest obowiązkowe. Ponad 40 osób przeszło seminarium szkoleniowe w Hanowerze. Harz uważa, że było to bez wątpienia konieczne. „Nasi doradcy powinni wiedzieć, z którego okna swojej osobowości spoglądają na siebie”, wyjaśnia. „Tylko wówczas będą mogli zrozumieć osobowość swoich zleceniodawców i doradzić im w sposób przekonujący, które produkty są dla nich najbardziej odpowiednie.”

Warsztaty, podczas których uczestnicy zdobywają wiedzę o sobie, trwają jeden dzień i są również otwarte dla ich partnerów. Później następuje kolejny etap: doradcy AWD odbywają seminarium, podczas którego uczą się rozumieć innych, jest to tzw. seminarium Triogram. Te dwa połączone szkolenia wyostrzają postrzeganie biostruktury zleceniodawców. Kai Uwe Harz ukazuje ich cel: „Nasi doradcy muszą patrzeć na świat oczami swoich klientów i dopasowywać się do ich osobowości, dopóki nie przekraczają granic swojej autentyczności.” Na takich fundamentach klienci i doradcy mogą wspólnie zbudować koncepcję, która będzie odpowiadała zasobom portfela oraz gustowi klienta. Kai Uwe Harz oczekuje lepszej jakości doradztwa: „Bo czy warto proponować długoterminową lokatę osobie, o której wiemy, po krótkiej obserwacji jego biostruktury, że nie znosi długiego oczekiwania?”

„Dobór rodzaju komunikacji i argumentacji łatwo jest wyjaśnić”

„Narzędzia takie jak Analiza Biostrukturalna określają charakter procesu konsultingowego”, twierdzi Werner T. Krumm, który oprócz studiów ekonomicznych, zajmował się również psychologią ekonomiczną, dzięki której można wyjaśnić jak przebiega komunikacja i argumentacja w świecie biznesu. „Bardzo ważne jest to, żeby narzędzie było dobrze dopasowane”, mówi. Korzystał już z innych narzędzi i po 25 latach przyznaje, że Analiza Biostrukturalna często wydawała mu się zbyt powierzchowna. „Ale wróciłem do niej, bo jej pozorna prostota okazała się jej siłą.”

Analiza Biostrukturalna została potwierdzona przez badania naukowe, jest szybka, łatwa i w sposób bezpośredni przekładalna na praktykę. Jest również powszechnie akceptowana przez doradców. Ponad 90% uczestników seminariów entuzjastycznie wypowiada się o wynikach analizy ich osobowości za pomocą Structogramu. Ich partnerzy również potwierdzają te wyniki

„Wiarygodność tej metody jest ogromna”, mówi Siegmar Rosenblatt. Jej zastosowania wykraczają nawet ponad branżę finansową. Możesz zaprojektować produkt tak, by odpowiadał on komponentom biostruktury. W ten sposób doradcy finansowi są w stanie zaprezentować ten sam produkt tak, by odpowiadał inwestorom o różnych osobowościach. Ten fakt znajduje potwierdzenie w innych branżach od lat. Przykład: ludzie o przeważającym komponencie zielonym lub niebieskim najczęściej wybierają nieruchomościowe fundusze inwestycyjne, których z kolei nigdy nie wybierze klient o przeważającym komponencie czerwonym. Jego motto brzmi: „nie ma ryzyka, nie ma zabawy!” Uważają, że zysk jest zbyt powolny, a umowa nudna. „Jednakże przy użyciu odpowiedniej argumentacji można również takiego klienta nakłonić, żeby zdecydował się na ten sposób inwestowania”, zapewnia Juergen Schoemen. Ale tylko przy zapewnieniu, że taka umowa będzie korzystna dla jego strategii finansowej. „Z naszego punktu widzenia doradcy finansowi mają wielkie możliwości wykorzystania Analizy Biostrukturalnej oferując klientom indywidualne rozwiązania i optymalne korzyści.

Oliver Steeger jest dziennikarzem zajmującym się szkoleniami oraz unowocześnieniami.

Rozmowa z Juergenem Schoemen ze Structogram Center Niemcy na temat udanej sprzedaży

“Sprzedaż tego samego produktu różnym klientom różnymi sposobami”

Na całym świecie już około 1 miliona uczestników seminariów, prowadzonych przez prawie tysiąc posiadających uprawnienia trenerów, poznało Analizę Biostrukturalną. Juergen Schoemen, dyrektor zarządzający i master trener

w Structogram Center Niemcy (Spir/Frankfurt) wyjaśnia, jakie korzyści mogą odnieść doradcy i sprzedawcy dzięki temu narzędziu.

Coraz częściej podkreśla się fakt, że sprzedaż nie zależy jedynie od dobrej argumentacji...

Juergen Schoemen: To prawda. Dobry sprzedawca będzie w stanie sprzedać ten sam produkt lub usługę różnym klientom w zupełnie różny sposób: wykorzystując odpowiednie zachowania oraz argumentację.

To znaczy?

Na przykład, precyzyjnie dopasują się do motywów klienta, które prowadzą go do zakupu oraz do jego potrzeb, które są decydujące przy podejmowaniu decyzji. Wielu sprzedawców rozpoznaje motywy oraz potrzeby takiej osoby w sposób podświadomy. Po latach pracy w biznesie potrafią oni je wyczuć.

Więc sprzedaż idealna jest kwestią umiejętności, talentu...

Nie tak szybko! Postawmy sprawę jasno: sprzedawca musi wziąć pod uwagę szeroki wachlarz potrzeb klienta. Szkolenie pomaga mu w osiągnięciu tego celu.

Jak podczas rozmowy sprzedawca może ocenić, które z tych potrzeb są najważniejsze?

Potrzeby są powiązane z podstawowymi pobudkami, którymi kieruje się klient podczas zakupu, będąc równocześnie dla niego bodźcem. To daje przewagę sprzedawcy. Motywy te mają swój początek w walce o przetrwanie w długiej historii ludzkiej ewolucji.

Proszę o więcej szczegółów...

Na przykład motywy „Relacje społeczne i zasady”, „Status i uznanie” lub „Indywidualność i niezależność”. W zależności od tego, co klient uważa za najważniejsze, dobry sprzedawca dopasowuje argumentację. Motywy prowadzące do zakupu powiązane są z biostrukturą klienta.

Czym jest biostruktura?

Jest to podstawowa struktura naszej osobowości. Są to genetyczne zachowania, niezmiennie w życiu dorosłym, dlatego też są nazywane biostrukturą. Za pomocą narzędzi analizy

biostrukturalnej możemy poznać indywidualną strukturę naszej osobowości oraz osobowości innych ludzi. Te narzędzia to „Structogram” oraz „Triogram”

Co to oznacza w praktyce?

Przede wszystkim to, że na samym początku sprzedawca działa zgodnie ze swoją własną strukturą. W rozmowie z klientem nieświadomie kieruje się wzorcami zakodowanymi w jego indywidualnej biostrukturze.

Czyli sprzedaje produkt w taki sposób, w jaki sprzedawałby go sobie...

Tak, w sensie przenośnym. Genetycznej struktury nie da się oszukać. Dlatego, jeśli chce on osiągnąć sukces, musi używać metod sprzedażowych, które odpowiadają jego osobowości.

Więc nie istnieje metoda sprzedaży dobra dla wszystkich?

Nie, na pierwszym planie jest zawsze wiedza o sobie, a później dobór odpowiedniej metody dla klienta. Tylko wtedy, gdy sprzedawca zna swoją biostrukturę, może być autentyczny i świadomie działać w sposób wiarygodny. W drugim etapie powinien dopasować się do indywidualnych cech klienta – ale tylko gdy one „odpowiadają” jemu. Dlatego następnym krokiem analizy jest nauczenie się jak rozpoznać biostrukturę innych ludzi oraz jak zrozumieć się wzajemnie. Sprzedawca poznaje siebie i cechy klienta, ale żeby odnieść sukces w sprzedaży, potrzebuje jeszcze trzeciego czynnika – szczegółowej wiedzy o produkcie.

Co ma pan na myśli?

Szczegółowa wiedza o produkcie nie oznacza jedynie znajomości jego właściwości. Tu chodzi o coś więcej, o dopasowanie produktu do motywów i potrzeb, które prowadzą klienta do zakupu. Od tego momentu, mówiąc bardzo ogólnie, produkt ma również swoją własną osobowość.

Cieężko to sobie wyobrazić...

Ma to znaczenie przenośne. Klienci, których biostruktura ukierunkowana jest na osiągnięcie konkretnego statusu, przyciągani się przez prestiżowe produkty. Dlatego też, podobnie jak ci klienci, „osobowość”, a co za tym idzie „biostruktura” produktu również może być przeanalizowana za pomocą Triogramu. Sprzedawca musi pamiętać, że tylko poprzez samopoznanie, zrozumienie innych oraz znajomość produktu, będzie on w stanie osiągnąć trwałą sukces.

Więc udana sprzedaż opiera się na trzech wyznacznikach...

... i również na trzech założeniach, które muszą zostać sformułowane podczas szkolenia sprzedażowego. Przede wszystkim harmonia pomiędzy osobowością a metodą sprzedaży. Następnie dopasowanie do cech klienta przy zachowaniu autentyczności sprzedawcy. I ostatnia rzecz, ale nie mniej ważna, szczegółowa wiedza o produkcie.

Jakie są mocne strony Analizy Biostrukturalnej?

Nie znam innej metody treningowej lub konsultingowej, która uwzględnia różnicę pomiędzy genetycznie zakodowanymi i trwałymi fundamentami osobowości oraz zmiennymi cechami zależnymi od środowiska. W wielu szkoleniach zaczynasz od całkowitej zmiany wszystkich cech oraz zachowań. Ale jeśli szkolenie ma być w pełni efektywne, powinieneś oddzielić cechy, które mogą być trwale zmienione bez szkody, a które nie, ze względu na ich uwarunkowanie genetyczne. Analiza Biostrukturalna podkreśla tę różnicę. W prostocie tej analizy widzę szczególną siłę, w obrazowaniu wyników w sposób łatwy do zapamiętania dzięki Structogramowi (poznanie siebie) i Triogramowi (zrozumienie innych). Nasi klienci i uczestnicy szkoleń przekonują się o tym, jak niewiele czasu muszą poświęcić na seminaria oraz w jak łatwy i bezpośredni sposób mogą wykorzystać je w praktyce.

Od początku 2005 roku oferuje pan seminarium, które stało się przełomem w tej dziedzinie: „Klucz do zrozumienia klienta”. Co skłoniło pana, żeby po ponad 20 latach opracować dalszą ofertę szkoleniową?

Ten przełomowy produkt umożliwia jeszcze bardziej efektywne wykorzystanie Analizy Biostrukturalnej. Podczas tego seminarium mówimy jak dokładnie zrozumieć motywy, które prowadzą klienta do zakupu. Sprzedawcy uczą się, w jaki sposób kierować swoim indywidualnym rozumowaniem i analizują „osobowość” produktu przy użyciu Triogramu. Za pomocą tego seminarium chcemy uniknąć zbędnych komplikacji. Teraz Analiza Biostrukturalna może być używana zarówno w odniesieniu do sprzedawcy, klienta, jak i produktu.

Wywiad przeprowadził: Oliver Steeger.