BC edu Biznes

Heiko van Eckert

SPRZEDAŻ I DYSTRYBUCJA

- Rozwiązania ściśle ukierunkowane na klienta
- Przekształcanie współpracowników w partnerów
- Tworzenie optymalnych warunków ramowych

edu wydawnictwo

PRAKTYKA (I TEORIA) BIZNESU

BC edu Biznes

Heiko van Eckert

SPRZEDAŻ I DYSTRYBUCJA

PRAKTYKA (I TEORIA) BIZNESU

edu wydawnictwo

Wydano na licencji Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG, Berlin

Przy opracowywaniu edycji polskiej wykorzystano tekst, układ graficzny oraz ilustracje z niemieckiego oryginału.

Tytuł oryginału: *Vertrieb*
Autor: *Heiko van Eckert*

Edycja polska

Przekład z języka niemieckiego: *Magdalena Szymańska-Pericleous*

Redakcja i korekta: *STRIDE translation agency*

Projekt serii okładek: *Lijklema Design – Karolina i Hans Lijklema*
Fotografia na okładce: © *Ilan Amith, fotolia.com*

Skład: *Filip Ostrowski (Adekwatna)*

Wszelkie prawa zastrzeżone. Zabrania się wykorzystywania niniejszej książki lub jej części do celów innych niż prawnie ujęte bez uprzedniej pisemnej zgody wydawcy. Zgodnie z prawem autorskim, bez uprzedniej zgody wydawcy zabrania się powielania, zapisywania oraz zamieszczania dzieła lub jego części w sieci komputerowej, a także w wewnętrznej sieci szkół i innych placówek oświatowych.

© Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG, Berlin 2005
© BC Edukacja Sp. z o.o., Warszawa 2009

Wydawnictwo BC.edu
Warszawa 2009

Wydanie I

Druk i oprawa: *Drukarnia Imprima*

ISBN 978-83-61655-44-2

Spis treści

O autorze **8**

Wprowadzenie **9**

Część A Strategia i organizacja sprzedaży ukierunkowana na obsługę klienta **15**

1. Strategia dystrybucji **16**

1.1 Na początku jest wizja 16
1.1.1 Jaka jest wasza wizja przedsiębiorstwa? 17
1.1.2 Wasza wizja dystrybucji 17
1.1.3 Opracowanie wizji handlowej 19

1.2 Analiza dystrybucji 21
1.2.1 Trzynaście najważniejszych czynników uwzględnianych w analizie dystrybucji 21
1.2.1 Wasze mocne strony 28

1.3 Strategia dystrybucji 29
1.3.1 Wasza specjalizacja 30
1.3.2 Wyraźne zdefiniowanie waszej głównej grupy docelowej 31
1.3.3 Wyjątkowe strategie handlowe 34
1.3.4 *Customeyes* – kultura sprzedaży 37
1.3.4.1 Stopień pierwszy: jest dobrze, gdy klient jest zadowolony! 37
1.3.4.2 Stopień drugi: jeszcze lepiej, gdy jesteśmy naprawdę nastawieni na zapewnianie satysfakcji klienta 38
1.3.4.3 Stopień trzeci: jednak najlepiej jest, gdy postępujemy zgodnie z zasadą *customeyes* 38
1.3.5 Ocena sytuacji za pomocą listy kontrolnej 42

1.4 Temat specjalny – strategia cenowa 43
1.4.1 Aktywne zarządzanie cenami 44
1.4.2 Rozpiętość cen 46

1.5 Łączna lista kontrolna dotycząca strategii dystrybucji 51

2. Organizacja dystrybucji **52**

2.1 Właściwa struktura 53
2.1.1 Podział organizacyjny 54
2.1.1.1 Podział według grup produktów 54
2.1.1.2 Regionalizacja 54
2.1.1.3 Podział według grup klientów 56
2.1.1.4 Temat uzupełniający – kierownik do spraw kluczowych klientów (KAM) 58
2.1.2 Kanały dystrybucji 60
2.1.2.1 Podstawy 60
2.1.2.2 Bezpośrednie kanały dystrybucji 61
2.1.2.3 Pośrednie kanały dystrybucji 65
2.1.2.4 Ustanawianie silnych kanałów dystrybucji ... 69
2.1.3 Budowa sieci dystrybucyjnej 71
2.1.4. Szczegółowa struktura 74
2.1.5 Organizacja usług wewnętrznych 76
2.1.6 Specyfika zespołów dystrybucji 76

2.2 Komunikacja i przepływ informacji 79
2.2.1 Komunikacja typu *customeyes* 80
2.2.2 Punkty przecięcia w komunikacji wewnętrznej 82
2.2.2.1 Punkty styku w dystrybucji 82
2.2.2.2 Punkty styku usług wewnętrznych i świadczonych w terenie 82
2.2.2.3 Punkty styku występujące w marketingu 84

2.2.2.4 Punkty styku pracowników zajmujących się dostawami oraz serwisem i uruchomieniami ... 85
2.2.2.5 Punkty styku z działem badań i rozwoju ... 86
2.2.2.6 Punkty styku z kooperantami, poddostawcami i dostawcami ... 86
2.2.2.7 Współpraca z działem prawnym ... 86
2.2.2.8 Punkty styku z instytucjonalnymi twórcami norm ... 87
2.2.2.9 Współdziałanie z konkurencją ... 87
2.2.2.10 Punkty styku z klientami ... 87

2.3 Kompetencje decyzyjne i rozstrzyganie sporów w pionie dystrybucji ... 88

2.4 Motywacja dzięki organizacji ... 89

2.5 Organizacja kierująca się zasadą *customeyes* ... 90

2.6 Plan dystrybucji ... 91
2.6.1 Plan organizacyjny ... 91
2.6.2 Plan osobowy ... 92
2.6.3 Plan komunikacyjny ... 92
2.6.4 Plan motywacyjno-promocyjny ... 92
2.6.5 Sporządzenie planu dystrybucji ... 93

2.7 Łączna lista kontrolna dotycząca organizacji dystrybucji ... 95

3. Procesy dystrybucji ... 96

3.1 Identyfikacja procesów dystrybucji ... 96

3.2 Definiowanie procesu dystrybucji ... 98
3.2.1 Etapy procesu dystrybucji ... 99
3.2.2 Cechy charakterystyczne każdego etapu ... 102
3.2.3 Opis procesu dystrybucji ... 106
3.2.4. Postępowanie mające na celu zdefiniowanie procesu ... 110
3.2.5 Lista kontrolna – efektywne procesy dystrybucji ... 110

3.3 Proces dystrybucji – pozyskiwanie klienta ... 111
3.3.1 Etap wyjściowy 0: adres ... 111
3.3.2 Etap 1: ustalenie pierwszego terminu ... 113
3.3.3 Kontynuacja etapu 1: przygotowanie pierwszego kontaktu ... 115
3.3.4 Etapy 1/2/3: analiza kwalifikacyjna ... 117
3.3.4.1 Czy w ogóle dojdzie do zakupu? ... 118
3.3.4.2 Czy to u was będą kupować? ... 119
3.3.4.3 Czy teraz już będą kupować? ... 121
3.3.4.4 Ocena szans za pomocą radaru BLUBZEWE ... 121
3.3.4.5 Etap 2: interesant ... 122
3.3.5 Etap 3: klient obiecujący ... 123
3.3.6 Etap 4: klient ofertowy ... 124
3.3.6.1 Opracowanie oferty ... 124
3.3.6.2 Składanie ofert ... 126
3.3.6.3 Negocjacje finalne w fazie ofertowej ... 126

3.4 Analiza wartości klienta ... 126
3.4.1 Modele analizy wartości klienta ... 128
3.4.1.1 Identyfikacja klientów będących przedmiotem opieki oraz tych, w których się inwestuje ... 129
3.4.1.2 Klasyczna analiza ABC ... 129
3.4.1.3 Dwuwymiarowa analiza portfelowa ... 130
3.4.1.4 Analiza portfelowa za pomocą mówiących kluczy ... 131
3.4.1.5 Trójwymiarowa analiza portfelowa ... 132
3.4.1.6 Model scoringowy ... 134
3.4.1.7 Podejście wybiegające w przyszłość – analiza cyklu życia klienta ... 134
3.4.2 Środki i strategie będące pochodną analizy wartości klienta ... 135

3.5 Proces dystrybucji – poszerzanie grona klientów ... 139
3.5.1 Etap 5: utrzymywanie stosunków z klientami ... 139
3.5.2 Etap 6: opieka nad zadowolonym klientem ... 142
3.5.2.1 Umowa roczna ... 143
3.5.2.2. Porozumienie serwisowe ... 144
3.5.3 Etap 7: klient rekomendujący/aktywny opiniodawca ... 144

3.5.4 Etap 8: partner ... 150
3.5.4.1 Dzielenie się *know-how* dotyczącym branży ... 151
3.5.4.2 Kooperacja ... 155
3.5.4.3 Sieci ... 156
3.5.4.4 Streszczenie ... 157
3.6 Handlowy proces odzyskiwania klienta ... 158
3.7 Odpowiednie wsparcie w poszczególnych fazach ... 159
3.8 Organizacja procesu ***customeyes*** ... 160
3.9 Łączna lista kontrolna – procesy handlowe ... 161

Część B Konkretna praca z klientem 163

4. Bezpośredni kontakt z klientem ... 164
4.1 Strategia współpracy z klientami ... 165
4.1.1 Radar szans ZRUBRDKKd ... 166
4.1.2 Ważne w B2B (*business to business*) i nie tylko – podział ról w centrum zakupów ... 169
4.1.3 Systematyczne i indywidualne podejście ... 173
4.1.3.1 Cztery różne typy klientów według INSIGHTS MDI® ... 173
4.1.3.2 Osiem typów struktur przedsiębiorstw według systemu wartości Gravesa ... 176
4.1.4 Pytania kontrolne ... 179
4.2 Prowadzenie rozmów handlowych ... 179
4.2.1 Fazy rozmowy handlowej ... 181
4.2.2 Przygotowania ... 184
4.2.3 Rozwijanie stosunków ... 185
4.2.4 Faza badań i technika zadawania pytań ... 185
4.2.5 Motywacja do zakupu ... 187
4.2.6 Prezentacje ... 189
4.2.7 Argumenty ... 195
4.2.8 Przyjmowanie zarzutów ... 201
4.2.9 Oferty ... 205
4.2.10 Decyzja ... 207
4.2.11 Okres po sprzedaży ... 210
4.2.12 Rozmowy handlowe przez telefon ... 213
4.3 Zachowania ukierunkowane na obsługę klienta/serwis ... 214
4.3.1 Działanie typu *face to face* ... 215
4.3.2 Telefon ... 216
4.3.3 Poczta elektroniczna – e-maile ... 218
4.3.4 Targi ... 221
4.3.5 Reklamacje ... 222
4.3.6 Dziesięć zasad zachowania ukierunkowanego na klientów, które stosuje się w bezpośrednich kontaktach ... 223
4.4 Współpraca z partnerami ... 223
4.5 Ogólna lista kontrolna: Organizacja bezpośredniego kontaktu z klientem ... 224

5. Prowadzenie negocjacji ... 225
5.1 Zasady ... 226
5.2 Pięć faz negocjacji ... 229
5.3 Pierwsza faza: przygotowanie ... 230
5.3.1 Cele negocjacji ... 230
5.3.2 Stanowiska i interesy ... 230
5.3.3 Cele, stanowiska i interesy rozmówcy ... 232
5.3.4 Swoboda działań negocjacyjnych ... 233
5.3.5 Kreatywne pomysły, gorzkie pigułki i słodycze ... 234
5.3.6 Miejsce i aranżacja negocjacji ... 235
5.4 Faza druga: budowanie związku ... 237
5.5 Faza trzecia: zajmowanie stanowiska ... 237
5.6 Faza czwarta: targowanie się ... 238
5.6.1 Strategie ... 238
5.6.2 Techniki ... 240
5.6.3 Taktyki ... 240

5.7 Faza piąta: kooperacja, ustalenie wiążących wyników ... 243
5.8 Triki, które należy znać ... 244
5.8.1 Oferta alternatywna ... 244
5.8.2 Zabawa w dobrego i złego policjanta (*good guy – bad guy*) ... 244
5.8.3 Zmiana płaszczyzn ... 245
5.8.4 Tak czy nie? ... 245
5.8.5 Groźby ... 246
5.8.6 Taktyka salami ... 246
5.8.7 Wywieranie nacisku ... 246
5.8.8 Konfabulacja ... 247
5.8.9 Powoływanie się na to, że decyzje podejmują inni ... 248
5.8.10 Nieuczciwe triki ... 248
5.9 Negocjowanie z kupującymi ... 249
5.10 Temat specjalny: negocjacje cenowe ... 250
5.10.1 Trzy mity cenowe ... 251
5.10.2 Decyduje wasze nastawienie ... 252
5.10.3 Mały przyczynek do psychologii udzielania rabatów ... 254
5.10.4 Argumentacja cenowa ... 256
5.10.5 Taktyki cenowe ... 257
5.10.6 Forsowanie wyższych cen ... 260
5.11 Ogólna lista kontrolna dotycząca prowadzenia negocjacji ... 262

Część C Zarządzanie dystrybucją 263

6. Zadania kierownictwa pionu dystrybucji ... 264
6.1 Wyznaczanie celów ... 265
6.1.1 Cele związane z wynikami ... 267
6.1.2 Cele związane z klientem ... 269
6.1.3 Cele związane z pracownikami ... 269
6.1.4 Priorytety ... 270
6.2 Tworzenie warunków ramowych ... 271
6.2.1 Wynagrodzenie ... 272
6.2.1.1 Systemy wynagrodzeń ... 272
6.2.1.2 Podstawy wymiaru ... 277
6.2.2 Planowanie akcji ... 280
6.2.3 Spotkania handlowe ... 282
6.3 Kierowanie dystrybucją ... 287
6.3.1 Kryteria skuteczności kierowania dystrybucją ... 289
6.3.2 Sprawne kierowanie ... 290
6.3.3 Instrumenty kierowania dystrybucją ... 291
6.3.3.1 Zrównoważona karta wyników (BSC) ... 291
6.3.3.2 Karta zarządzania relacjami z klientem ... 292
6.3.4 Planowanie i prognozowanie ... 294
6.3.5 Kierowanie w ciężkich czasach ... 298
6.3.6 Lista kontrolna dotycząca controllingu dystrybucji ... 299
6.4 Wspomaganie pracowników dystrybucji ... 300
6.4.1 Wykwalifikowani pracownicy ... 301
6.4.1.1 Cztery reguły praktycznych szkoleń ... 302
6.4.1.2 Metoda SPOT ... 303
6.4.1.3 Coaching ... 307
6.4.2 Zaangażowanie pracowników ... 308
6.4.2.1 Motywacja ... 308
6.4.2.2 Kierowanie ... 309
6.4.3 Temat specjalny: kierowanie współpracą z partnerami i z przedstawicielami wolnych zawodów ... 310
6.4.3.1 Partner ... 310
6.4.3.2 Agenci handlowi i ludzie wolnych zawodów ... 311
6.5 Zarządzanie zmianami ... 311
6.6 Lista kontrolna: analiza czynników sukcesu ... 316
6.7 Łączna lista kontrolna: zadania kierownictwa ds. dystrybucji ... 319

7. Pracownicy dystrybucji ukierunkowani na obsługę klienta 320

7.1 Profil wymagań 321
7.1.1 Zrozumienie odgrywanych ról 321
7.1.2 Wartości osobiste 323
7.1.3 Postawa 324
7.1.4 Wiedza kluczem do możliwości 324
7.1.5 Sprzedawcy świadczący usługi wewnątrz przedsiębiorstwa 326
7.1.6 Lista kontrolna dotycząca wiodących sprzedawców 326

7.2 Rekrutacja pracowników dystrybucji 327
7.2.1 Rekrutacja właściwych pracowników 328
7.2.2 Wyszukanie pracowników 328

7.3 Organizacja własnej pracy dystrybucyjnej 335
7.3.1 Inwentaryzacja czasu 336
7.3.2 Ustalenie priorytetów 337
7.3.3 Znaczenie planowania dziennego 339

7.4 Automotywacja w dystrybucji 340
7.5 Łączna lista kontrolna dotycząca pracowników dystrybucji ukierunkowanych na obsługę klienta 342

8. Zintegrowane systemy CRM 343

8.1 Podstawy CRM 344
8.1.1 Dlaczego CRM cieszy się popularnością? 344
8.1.2 Co dokładnie oznacza CRM? 345
8.1.3 Nowe megatrendy w dziedzinie CRM 346

8.2 Określenie własnych wymagań 347

8.3 Wybór odpowiedniego systemu 351

8.4 Wprowadzanie CRM 355
8.4.1 Czynniki sukcesu 355
8.4.2 Fazy wprowadzania 357

8.5 Łączna lista kontrolna dotycząca zintegrowanych systemów CRM 358

Posłowie 360

Bibliografia 364

Źródła internetowe 365

Skorowidz zagadnień 366

Od redakcji

Niektóre informacje odnoszące się bezpośrednio do niemieckich przepisów prawa i gospodarki dostosowano do polskich realiów i warunków prawnorynkowych, tak by książka jak najlepiej służyła naszym czytelnikom.

O autorze

Heiko van Eckert jest doradcą, trenerem i ekspertem do spraw rozwoju osobowego i organizacji dystrybucji. Po ukończeniu studiów informatycznych przez ponad dziesięć lat realizował różne projekty w dziedzinie dystrybucji produktów i usług, w ciągu ostatnich czterech lat jako kierownik oddziału jednej z firm dystrybucyjnych.

Od 1997 roku prowadzi samodzielnie działalność doradczą i trenerską. W 2005 roku założył własne przedsiębiorstwo konsultingowo-szkoleniowe związane z portalem „salegro" (www.salegro.de), zajmujące się rozwojem firm i systemami dystrybucyjnymi funkcjonującymi w oparciu o związki partnerskie.

Dysponuje głęboką, specjalistyczną wiedzą jako trener, moderator i menedżer. Jest laureatem nagrody „Jakość, Przejrzystość i Integralność", trenerem NLP (INLPTA), certyfikowanym doradcą INSIGHTS i akredytowanym trenerem TMS.

Wprowadzenie

Drodzy Czytelnicy!
Czy jesteście zawodowymi dystrybutorami lub specjalistami planującymi bieżącą działalność? A może interesujecie się zwiększeniem sprzedaży? Jeśli jesteście szefami przedsiębiorstw i odpowiadacie za utrzymanie bezpośrednich kontaktów z klientami, na pewno chcecie je optymalnie rozwijać. Być może przeżywacie właśnie jakiś kryzys albo jesteście w trakcie wprowadzania zmian, które mają usprawnić organizację sprzedaży w Waszej firmie. Czy chcecie się dowiedzieć, jakie strategie i rozwiązania należy stosować, by sprzedawać więcej i lepiej? W książce, którą trzymacie w ręku, znajdziecie opinie specjalistów oraz odpowiedzi na wiele pytań. Napisałem ją z myślą o Was i mam nadzieję, że od tej chwili będzie Wam często towarzyszyła.
Jeśli planujecie działalność przedsiębiorstwa, z pewnością macie wiele ciekawych pomysłów biznesowych. Podpowiem Wam, jak najkorzystniej zaoferować wasze produkty odpowiednim klientom. Jako pracownicy firm dystrybucyjnych dowiecie się, jak rozwinąć swoją działalność handlową i nadać jej optymalny kształt. Najwięcej uwagi poświęcę organizacji dystrybucji.

Wyczerpujące informacje dotyczące organizacji dystrybucji

Motywem przewodnim tej przydatnej publikacji jest klient oraz sposoby zdobywania jego przychylności. Zapoznacie się z jego potrzebami i problemami, dokładnie je przeanalizujecie, poszukacie najstosowniejszych rozwiązań i ofert. Dowiecie się również, na czym polega patrzenie na świat oczami klienta – czym jest postrzeganie problemów i zjawisk z jego punktu widzenia, określane przeze mnie mianem *customeyes*[1].

Klient jako główny punkt odniesienia – zasada customeyes

Ta książka pomoże Wam – Drodzy Czytelnicy – zrozumieć i wykorzystać punkt widzenia klienta w każdej sytuacji i na każdej płaszczyźnie działania organizacji dystrybucyjnej.

Niezmiernie istotne jest przy tym, by cała organizacja dystrybucyjna (koncepcja, wizja, strategie, struktury, procesy i bezpośrednie kontakty z klientami) oraz wszyscy jej pracownicy (zarząd, szefowie sprzedaży, kierownicy regionalni i sprzedawcy) zachowała ten sam punkt widzenia, ten sam *customeyes*.
Wartością tej książki są także liczne przykłady zaczerpnięte z moich doświadczeń, wynikające z praktyki handlowej, konsultacji i pytań zadawanych przez klientów. Krótko mówiąc, skorzystacie ze sformułowanej przeze mnie zasady *customeyes*, zastrzeżonej i podlegającej ochronie jako znak towarowy.

Heiko van Eckert

[1] *Customeyes* – angielski neologizm powstały z połączenia słowa *customer* (klient) ze słowem *eyes* (oczy) [przyp.red.].

Czego można się dowiedzieć z kolejnych części tej książki?

Wątkiem przewodnim pierwszego rozdziału jest strategia przedsiębiorstwa i odpowiedzi na najważniejsze pytania związane z jego wizją i koncepcją (Dokąd dążycie i czy pamiętacie o zasadach obsługi klienta?). Autor zajmuje się tymi kwestiami i definiuje właściwą wizję sprzedaży oraz wynikające z niej dążenia i cele.

Definicja celów i całkowite nastawienie na klienta

Głównym punktem będzie (jak zawsze) zgłębianie wiedzy o kliencie i jego potrzebach.

Organizacja dystrybucji

Rozdział drugi poświęcono optymalnym rozwiązaniom organizacyjnym dotyczącym systemu dystrybucji (sprzedaży) z uwzględnieniem jego celów i strategii. W tej części książki znajdziecie szczegółowe opisy możliwości utworzenia odpowiednich kanałów zbytu oraz zapewnienia im właściwej struktury i skutecznej komunikacji, z jednoczesnym zdefiniowaniem punktów, w których się one stykają. Omówiono w nim również wyczerpująco kwestie planowania sprzedaży.

Proces dystrybucji

Rozdział trzeci zajmuje się poszczególnymi aspektami optymalizacji dystrybucji. Czy zdefiniowaliście dokładnie wszystkie fazy procesu optymalizacji i kompetencje pracowników? Jaką wartość stanowią dla firmy klienci? W jaki sposób chcecie utrzymać i poszerzyć ich grono? Gdzie znajdują się punkty styku dystrybucji z innymi obszarami przedsiębiorstwa i czy korzystają one z odpowiedniego wsparcia? Znajdziecie tu odpowiedzi na pytania nasuwające się podczas analizy i poznacie definicję procesu dystrybucji indywidualnie dostosowanego do potrzeb.

Skuteczna sprzedaż i kontakt z klientem

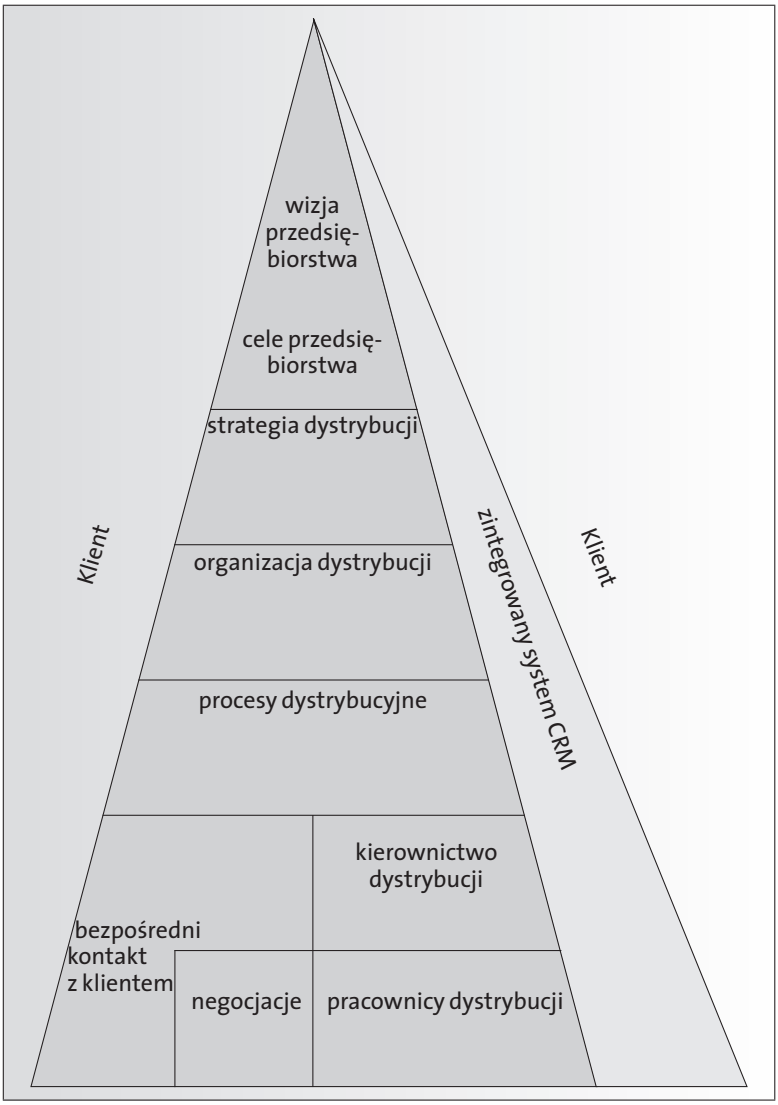
Tematem przewodnim rozdziału czwartego jest skuteczna sprzedaż. Bezpośredni kontakt z klientem stanowi wyzwanie dla każdego pracownika. Chodzi tu o zasady psychologii sprzedaży i profesjonalne techniki jej prowadzenia, które są równie istotne jak stałe analizy szans i możliwości dokonywane przed podjęciem bezpośredniego kontaktu z klientem. Dzięki gruntowniejszemu przygotowaniu i opanowaniu technik zapewniających skuteczność sprzedaży staje się ona znacznie łatwiejsza.

Strategie negocjacyjne

Rozdział piąty omawia zasady właściwego prowadzenia negocjacji. Poznacie dzięki niemu wszystkie ważne punkty rokowań oraz zasady towarzyszące skutecznym negocjacjom i rozmowom handlowym. Odkryjemy przed Wami różne taktyki i wybiegi stosowane w trakcie negocjacji z zaopatrzeniowcami oraz omówimy jedną z najważniejszych kwestii – negocjacje cenowe.

Rola kierownictwa dystrybucji

Rozdział szósty zajmuje się rolą, jaką odgrywają lub powinni odgrywać menedżerowie odpowiedzialni za sprzedaż. Jakie są ich zadania? Jakie cele powinni sobie postawić? Jak zoptymalizować działania, by służyły realizacji wyznaczonych celów? Jak pracownicy powinni wspierać starania menedżerów, by uzyskiwać optymalne wyniki? W jaki sposób kierownicy odpowiedzialni za wprowadzanie zmian w przedsiębiorstwie mogą zapewnić sobie dopływ odpowiednich informacji i pozytywnie motywować zespoły pracowników?



Powyższy rysunek przedstawia piramidę tematyczną – na szczycie znajdują się cele i strategie, zaś u podstaw działania operacyjne, którym towarzyszy zarządzanie relacjami z klientami CRM.

Wymogi stawiane pracownikom dystrybucji

W rozdziale siódmym omówiono kwalifikacje i cechy osobowe właściwych pracowników wchodzących w skład systemu dystrybucji. Muszą być oni nastawieni na współpracę z klientem i jego obsługę. W jaki sposób tworzy się profil wymagań stawianych kandydatom? Jak szukać odpowiednich pracowników?

Poruszono tu także zagadnienie systemów samoorganizacji i wewnętrznej motywacji pracowników – co mogą wnieść do firmy, aby osiągnąć osobisty sukces i zadowolenie.

Wskazówki dotyczące wprowadzenia CRM

Rozdział ósmy jest poświęcony istotnej dziedzinie *Customer Relationship Management*[2]. Zasugerowano w nim wybór sensownych założeń systemu CRM. Nie zapomniano przy tym o zasadzie *customeyes,* a przede wszystkim o dokładnej analizie indywidualnych wymogów odnoszących się do tego systemu. W rozdziale tym znajdziecie także wskazówki, jak z powodzeniem wprowadzić CRM oraz obligatoryjną listę kontrolną określającą czynniki osiągania sukcesu. Zagadnienia te zilustrowano licznymi przykładami pochodzącymi z praktyki konsultacyjnej autora oraz informacjami dotyczącymi stosowania różnych rozwiązań.

Zastosowanie teorii w praktyce

Teoretyczne podstawy udało się klarownie powiązać z codzienną działalnością dystrybucyjną, dzięki czemu poszczególne obszary tematyczne stały się czytelne.

Instrukcja użytkowania

„Sprzedaż i dystrybucja" jest książką do przeglądania, kartkowania i studiowania. Jej zadaniem jest pomaganie przedsiębiorcom i pracownikom w wykonywaniu codziennych obowiązków zawodowych. Zaglądajcie więc do niej, czytajcie rozdziały, które najbardziej was interesują, szukając inspiracji w opisanych przypadkach.

Uważni czytelnicy na pewno zwrócą uwagę na powtórzenia w tekście; występują one ze względu na charakter tej publikacji – przypominającej podręczny leksykon.

W książce znajduje się wiele list kontrolnych zamieszczonych z myślą o osobach zainteresowanych określoną tematyką; mają one stanowić pomoc i narzędzie do rozwiązywania konkretnych problemów. Sporządzone są tak, aby można było z nich łatwo korzystać, kopiować je i od razu stosować w różnych analizach.

Oczywiście nie są to kompletne zestawienia i nie zawierają wszystkich szczegółów. Analizy dotyczące dystrybucji mają umożliwić przedsiębiorcom i pracownikom działającym w terenie zapoznanie się z jak największą liczbą przykładów możliwie zbliżonych do spotykanych w praktyce.

Powiązanie teorii z praktyką oznacza potrzebę uwzględnienia specyficznych cech każdej dziedziny działalności. Trzeba zatem odnosić listy kontrolne do poszczególnych branż i przedsiębiorstw.

---

[2] CRM (ang. *Customer Relationship Management czyli System Relacji z Klientami*) – stanowi kompleksowy zestaw narzędzi i procedur o istotnym znaczeniu dla zarządzania kontaktami z nabywcami. Jest częścią strategii i filozofii biznesu, której podstawową wartością są stałe kontakty z klientami i ich zadowolenie. Wkomponowany jest na ogół w różnorodne moduły komunikacji i wspomagany informatycznymi systemami baz danych [przyp. red.].

Warunkiem skutecznej sprzedaży jest stosowanie indywidualnych strategii oraz rozwiązań dokładnie odpowiadających wymaganiom klientów. Intencją autora jest podzielenie się swoją wiedzą i spostrzeżeniami oraz wskazanie motywów skłaniających do wprowadzania i stosowania w wyspecjalizowanej firmie odpowiedniego systemu dystrybucji, który umożliwi osiąganie sukcesów.

Indywidualne koncepcje dotyczące systemu dystrybucji

Niniejsza książka może stanowić źródło inspiracji oraz wskazywać nowe koncepcje i indywidualne rozwiązania odnoszące się do systemu dystrybucji w Waszej firmie.

Każdy rozdział zamykają listy kontrolne stanowiące jego podsumowanie. Zamieszczono je, by ułatwić czytelnikom odnalezienie właściwych tematów. Warto korzystać z nich jak z małych spisów treści poszczególnych fragmentów, a także stosować je w celu śledzenia punkt po punkcie poszczególnych zagadnień.

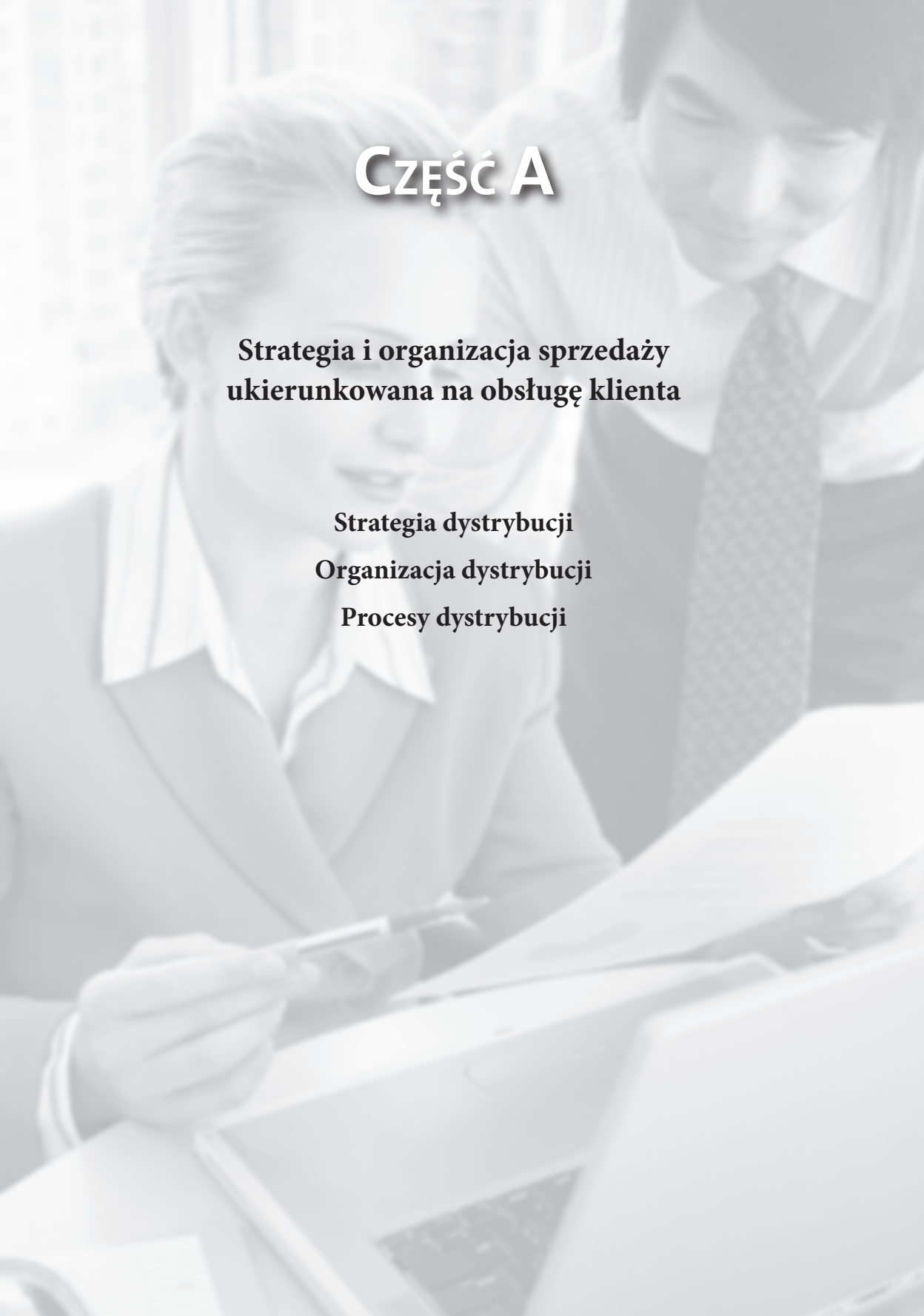
Uwagi autora

Książka zawiera liczne przypisy i przykłady specjalnych metod oraz procedur i analiz dotyczących następujących technik myślenia:

- „Success Insights" INSIGHTS GmbH, Waldshut/Tingen
- „P.R.U.N.C.K." Hans Stöger, Stöger i Partner, Mark Schwaben
- „SPIN-SELLING": Huthwaite, USA
- „SPOT-Methode": Heiko Van Eckert, Salegro, München

Ze szczegółami można się zapoznać, przeglądając odpowiednie pozycje wymienione w załączonej bibliografii lub podejmując kontakt z ich autorami bądź z właścicielami poszczególnych znaków handlowych[3].

[3] Znak handlowy – niepowtarzalna nazwa, symbol, projekt lub obraz używany w celu umożliwienia identyfikacji przedsiębiorstwa i jego produktów przez konsumentów. W reklamach daje się często zauważyć symbol ™ występujący obok napisu lub obrazka albo symbol ® oznaczający, że znak handlowy został zarejestrowany [przyp. red.].



Część A

Strategia i organizacja sprzedaży ukierunkowana na obsługę klienta

Strategia dystrybucji

Organizacja dystrybucji

Procesy dystrybucji

1. Strategia dystrybucji

Strategia zajmuje pozycję wyższą w porównaniu z wydajnością i opłacalnością, czyli sytuuje się przed wynikami wymiernymi liczbowo

Dlaczego rozpoczynam tę książkę rozdziałem zatytułowanym „Strategia dystrybucji"?

Wybrałem to rozwiązanie, ponieważ efektywna, jasno opracowana strategia jest najważniejsza. W hierarchii ważności pozycjonuję ją przed organizacją pracy, działaniami realizacyjnymi, efektywnością i wynikami. Co znajduje się ponad strategią? To dobre pytanie – poprzedza ją wizja, czyli koncepcja – nasza wizja dystrybucji i roztaczająca się nad nią wizja przedsiębiorstwa (ponownie zwróćcie uwagę na rysunek zamieszczony we „Wprowadzeniu" znajdujący się na stronie 11).

1.1 Na początku jest wizja

Każdy proces planowania strategicznego poprzedza wizja i pewne wartości umożliwiające realizację działań przedsiębiorstwa. Wizja i wartości są wspólną podstawą, ale także zespołowym celem. Dopiero wtedy, gdy wiemy, dokąd zmierzamy, i znamy nasz cel, możemy opracować konkretną strategię służącą jego realizacji i urzeczywistnieniu naszej wizji.

Co właściwie oznacza to pojęcie? Wizja jest konkretnym wyobrażeniem, poglądem na temat przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa oraz środków pozwalających osiągnąć zamierzone cele. Dzięki niej wszyscy pracownicy mogą podążać w tym samym kierunku.

Współdziałanie osób pozbawionych takiej wizji często prowadzi do nieproduktywnej, chociaż zespołowej pracy. Każdy zmierza wtedy w swoją stronę, ale niekoniecznie jest to kierunek, w którym powinno podążać przedsiębiorstwo.

Wspólna wizja prowadzi do produktywnej pracy

Wspólna wizja jest gwarancją osiągnięcia zamierzonych celów, jest ona równoznaczna ze zbiorową wydajną pracą. Wszyscy znają bowiem znaczenie słów „po co" oraz „dlaczego" i potrafią wypracować wspólne stanowisko. Istotna dla wszystkich wizja działa jak magnes, koncentrujący i odpowiednio ukierunkowujący każdą czynność.

> Wizja może być skutecznym instrumentem podejmowania zobowiązań i realizacji ambitnej strategii.

Horyzont czasowy wizji wykracza zazwyczaj poza okres pięciu, a nawet dziesięciu lat.

Wizja, której towarzyszy poczucie rzeczywistości, jest źródłem silnej energii i kreatywności

Inspirująca wizja w połączeniu ze znajomością rzeczywistych warunków działania wyzwala energię i kreatywność.

Jednym z lepszych i często cytowanych przykładów wizji dającej niespodziewaną moc jest wypowiedź prezydenta USA J. K. Kennedy'ego, który w 1961 roku w jednym ze swoich pierwszych przemówień powiedział:

„Ten naród musi się zobowiązać i poświęcić wyznaczonemu celowi, by jeszcze w tym dziesięcioleciu wysłać człowieka na Księżyc i sprowadzić go bezpiecznie z powrotem na Ziemię!".

Po wystąpieniu prezydenta rozpoczęła się gwałtowna dyskusja. Część naukowców uznała ten pomysł za niewykonalny i absurdalny. Nie mogli uwierzyć, że kiedykolwiek, a zwłaszcza w tak krótkim czasie, uda się dotrzeć na Księżyc. Jednak inni, stanowiący większość, wyszli z założenia, że projekt można zrealizować, i podjęli wyzwanie, kumulując dzięki temu pozytywną energię. Dalszy ciąg wydarzeń wszyscy znamy.

Wizja przedsiębiorstwa

Ludzie posiadający jakąś wizję mają jasne wyobrażenie, czym ma być to, co jeszcze nie istnieje. Po prostu wiedzą, jak powinno wyglądać ich przedsiębiorstwo za dziesięć lat.

1.1.1 Jaka jest wasza wizja przedsiębiorstwa?

No właśnie, jak powinno wyglądać wasze przedsiębiorstwo za dziesięć lat? Wyobraźcie sobie przyszłość i spróbujcie odpowiedzieć na osiem następujących pytań:

1. Jak będzie wyglądało wasze przedsiębiorstwo w przyszłości?
2. Co napiszą o nim gazety?
3. Jakie będą jego możliwości rynkowe?
4. Co będą mówili o nim klienci?
5. Jaką opinię będą mieli o nim konkurenci?
6. Co powiedzą o nim w przyszłości wasi pracownicy?
7. Jak będziecie ze sobą współpracować jako członkowie zespołu kierowniczego?
8. Z czego będziecie w przyszłości szczególnie dumni?

Życzę wam, żebyście zarówno wy sami, jak i wasi współpracownicy mogli poznać odpowiedzi na te pytania, ponieważ wspólne myślenie i działanie będzie możliwe tylko wtedy, gdy będziecie mieli taki sam punkt widzenia. Ten stan duchowej jedności i świadomości wspólnego celu będzie wywierał coraz większy pozytywny wpływ na wasze działania i stanie się czynnikiem sukcesu.

O sukcesie decydują wspólnota celu i podobieństwo zapatrywań

Zarówno obecne, jak i przyszłe sukcesy można odnosić tylko w zespole, któremu przyświeca ten sam cel.

1.1.2 Wasza wizja dystrybucji

Wizje dystrybucji powinny wynikać z wizji przedsiębiorstw. Niestety firmy formułują je często w podobny sposób, co sprawia, że ich koncepcje rozwojowe stają się niemal jednakowe. Ponieważ tworzy się je najczęściej na użytek klienta i w celu zapewnienia mu satysfakcji, bardziej przypominają połyskliwe plakaty reklamowe niż wyraźny i jasny sposób odróżnienia się od konkurencji.

Często brakuje im także wyraźnego przesłania określającego perspektywy rozwoju i postępu, a przecież szczególnie istotna jest świadomość kierunku i celu, do którego prowadzi droga.

Dlatego na podstawie wizji przedsiębiorstwa opracujcie wizję dystrybucji (naturalnie zgodną z jego ogólnymi celami), która wpisze się w zadania specjalne ujęte w waszym systemie dystrybucji.

Przykłady

Spróbujcie przekształcić stwierdzenie: „Jesteśmy oferentami systemu ukierunkowanymi na obsługę klienta i przodującymi na rynku..." w deklarację innego typu, np.: „Dzięki naszej pozycji lidera w sprzedaży indywidualnych systemów oprogramowania dla branży samochodowej będziemy uczestniczyć w każdym projekcie o wartości powyżej jednego miliona euro".
Inna możliwość: „Będziemy wykorzystywali naszą pozycję przodującego producenta samochodowych desek rozdzielczych, aby stać się wiodącym oferentem systemów kompletnego wyposażenia wnętrz samochodów".

Tego rodzaju oświadczenia pomagają pracownikom dystrybucji utożsamiać się z przedsiębiorstwem, a także właściwie zrozumieć jego długofalowe cele. Dzięki temu mogą oni podejmować samodzielne i właściwe decyzje strategiczne. Istotne znaczenie ma wspieranie wizji przedsiębiorstwa przez wizję dystrybucji, tak by utożsamiali się z nią wasi pracownicy.

Stwórzcie wizję dystrybucji z udziałem jak największej liczby uczestników.

Opracujcie wizję z udziałem personelu działu handlowego oraz waszej kadry kierowniczej, a później sprawdźcie, czy wszyscy się już z nią zapoznali. Czy wyzwala ona pozytywną energię? Czy wywiera odpowiednie wrażenie na waszych pracownikach?

Najistotniejszym składnikiem wizji sprzedaży musi być klient

Decydujące znaczenie ma jednak odpowiedź na pytanie: Jakie korzyści odnoszą klienci? Czy to oni są najważniejsi, czy też raczej produkcja i sprzedaż? Mam nadzieję, że jednak to oni są największą wartością.

- Czy klient zajmuje w sformułowanej przez was koncepcji pozycję nadrzędną w stosunku do waszej wizji dystrybucji?
- Czy pozycja klienta jest ważniejsza niż dążenie do zrealizowania wizji przedsiębiorstwa?

Jeżeli odpowiedzieliście przecząco, przeczytajcie teraz, w jaki sposób powinniście opracować wizję dystrybucji, aby wasz klient znalazł się w niej na odpowiednim miejscu.

1.1.3 Opracowanie wizji handlowej

Wizje rodzą się często w sposób nieformalny – w wyniku stosunków międzyludzkich

Wizje nie powstają na zamówienie, nie są tworami komitetów czy gremiów kierowniczych, nie pojawiają się także podczas tajemniczych zajęć warsztatowych prowadzonych przez doradców przedsiębiorstwa. Rodzą się z naszych doświadczeń, często jakby po drodze, w codziennych sytuacjach, a nie jako formalne procesy. Nie oznacza to jednak, że organizowanie specjalnych spotkań poświęconych ich tworzeniu jest bezsensowne. Jeśli kadra zarządzająca dystrybucją systematycznie zajmuje się wypracowywaniem wizji, może powstać trwały dalekosiężny obraz przyszłości, z którego realizacją będą się utożsamiać wszyscy pracownicy.

Weźcie pod uwagę, że przedsiębiorstwo samoczynnie nie buduje wizji, mogą ją tworzyć tylko ludzie. Wystarczy zapytać któregoś z pracowników o jego opinię dotyczącą przyszłości firmy. Czy zgadza się z tą oficjalną, wydrukowaną w broszurce? Jeśli tak, to świetnie!

Ale tak naprawdę, z ręką na sercu, jak często zdarzają się takie odpowiedzi? Ja w każdym razie nie słyszałem ich zbyt wiele.

Praktyczna rada

Zanim razem ze swoimi pracownikami rozpoczniecie tworzenie wizji, wykonajcie małą próbę, odpowiadając krótko na kilka pytań:

1. Kim jesteście?
   Napiszcie na ten temat krótki artykuł, maksymalnie na jedną stronę, po czym zredukujcie go do 25 słów, następnie do jednego zdania i w końcu – do jednego słowa.
2. Wymieńcie aspekty sprawiające, że jesteście dla klienta wyjątkowi.
3. Nazwijcie jedną ze swoich cech, która czyni was w oczach klienta kimś wyjątkowym.
4. Kim są inni?
   Za pomocą 25 słów określcie w subiektywny sposób swoich najważniejszych konkurentów i zdefiniujcie dzielące was różnice.
5. Przedyskutujcie swoje spostrzeżenia z:
   a) kolegami z zespołu,
   b) klientami,
   c) pracownikami produkcji, magazynów, dystrybucji i serwisu.

Wizja musi być żywa

W jaki sposób opracować wizję, z którą wszyscy będą mogli się identyfikować? Zauważyliście już, że nie jest to z pewnością jednorazowe ćwiczenie seminaryjne, tylko złożony proces, który może być dobrym początkiem pozytywnych przemian. Wizję należy opracowywać i rozwijać, musi ona nieustannie pulsować życiem.

Tworzenie wizji w praktyce

I. Warsztaty jako punkt wyjścia

1. Ustalcie główny punkt wyjścia służący określeniu wspólnego kierunku. Postarajcie się uzgodnić istotne aspekty i cele składające się na wizję waszego przedsiębiorstwa oraz pomysł scenariusza.
2. Postawcie najważniejsze pytania ułatwiające wspólne zrozumienie celów przedsięwzięcia, konkurencji, klientów, związków między pracownikami, kwestii związanych z zarządzaniem itd.
3. W pytaniach weźcie pod uwagę perspektywę zewnętrzną – rynku, klientów itd.
4. Sformułujcie pytania tak, jakby wizja została już zrealizowana. Odpowiedziom nadajcie formę życzeń mających się spełnić w przyszłości.
5. Podczas spotkania wszyscy członkowie zespołu, pracownicy dystrybucji lub wybrani reprezentanci handlowi powinni samodzielnie udzielić odpowiedzi na poszczególne pytania.
6. W celu osiągnięcia porozumienia powinniście przedyskutować i wyjaśnić różne punkty widzenia.
7. Omawiajcie różne propozycje aż do momentu sprecyzowania wszystkich istotnych pomysłów i pełnego ich zrozumienia przez uczestników warsztatów.
8. Uzyskaliście już dobrą podstawę do rozpoczęcia pracy nad ustalonymi założeniami.
9. Ponawiajcie regularnie cały ten proces.

II. Analiza operacyjna

Kolejnym krokiem jest rozpoczęcie przez wasz system dystrybucji realizacji wspólnej wizji sukcesu, rozwijanie jej i wykorzystywanie jej atutów. Najlepiej osiągnąć to w dziewięciu kolejnych krokach:

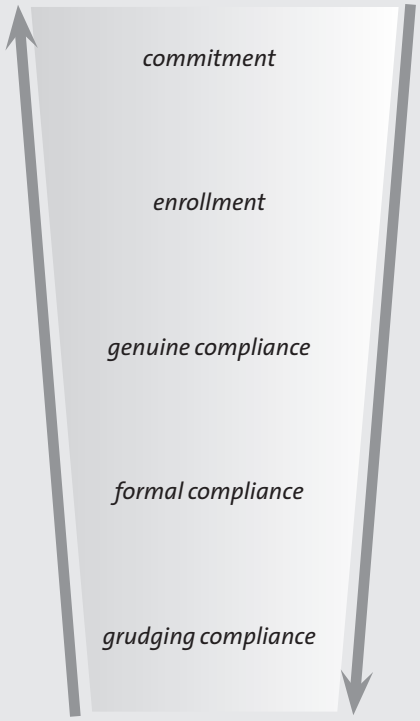
1. Zdefiniowanie wizji jako dążenia do celu.
2. Całkowite zrozumienie obecnych realiów.
3. Świadomość różnic występujących pomiędzy wizją a rzeczywistością jako źródło nowej energii i kreatywności.
4. Planowanie strategiczne i definiowanie celów w odniesieniu do poszczególnych obszarów dystrybucji.
5. Jasne formułowanie i komunikowanie zespołowi celów, aby wszyscy wiedzieli, na co mogą liczyć i dokąd zmierzają.
6. Uzgadnianie celów indywidualnych i określanie ścieżek indywidualnego rozwoju dla wszystkich pracowników dystrybucji.
7. Dalsze rozwijanie wizji, aby utrzymywać i stymulować kreatywność.
8. Wnikliwe obserwowanie stanu rzeczywistego i docelowego, którego dotyczy wizja, pod kątem praktycznej realizacji zamierzeń.
9. Controlling[4], czyli upewnianie się, czy zmierzacie we właściwym kierunku?

III. Przekonanie pracowników o słuszności wizji

W idealnej sytuacji wizja spotyka się z uznaniem i poparciem ogółu pracowników.
W praktyce występują jednak pewne różnice poglądów i postaw, ponieważ nie wszystkich udaje się natychmiast przekonać o jej słuszności. Poziomy osobistego zaangażowania we wspólne dzieło, którym jest realizacja wizji, przedstawia poglądowa piramida tzw. *Buy-in*[5] (zob. rysunek 1.1).

[4] Controlling – proces planowania, koordynowania i kontroli przebiegu procesów ekonomicznych służący utrzymaniu przedsiębiorstwa na drodze do osiągnięcia wyznaczonych celów. Istnieje controlling strategiczny, operacyjny, bankowy, marketingowy i związany z realizacją różnych procesów [przyp. red.].

[5] *Buy-in* – termin stosowany w zarządzaniu, oznaczający pozyskiwanie aprobaty, akceptacji i poparcia dla określonych planów, projektów, wizji czy poglądów [przyp. red.].



Poziom 5. (*commitment*) – pełne zobowiązanie się do realizacji zadania, czerpiące siłę z wiary w słuszność sprawy. Ta postawa zajmuje najwyższą pozycję i jest charakterystyczna dla pracownika, który z własnego przekonania wspiera i kreatywnie wspomaga wszelkie nowe rozwiązania.

Poziom 4. (*enrollment*) – przystąpienie do czegoś; mamy tu do czynienia z aktywnym, współdziałającym pracownikiem, który pragnie realizować wizję i wspierać nowe inicjatywy.

Poziom 3. (*genuine compliance*) – zgadzanie się z kimś w jakiejś kwestii; autentyczna zgoda na nową wizję, pracownik dostrzega wynikające z niej korzyści i wykonuje wszystko, czego się od niego wymaga, a często także więcej.

Poziom 2. (*formal compliance*) – formalne spełnianie postawionych warunków, generalnie zgodne z nową wizją; pracownik robi to, czego się od niego oczekuje, lecz absolutnie nic poza tym.

Poziom 1. (*grudging compliance*) – niechętne realizowanie poleceń i zadań związanych z wizją, wynikające m.in. z nieznajomości wynikających z niej zalet. Pracownik wykonuje to, czego się od niego oczekuje, tylko z pobudek oportunistycznych, nie ukrywając swojego negatywnego nastawienia do powierzanych mu zadań.

Rys 1.1 Piramida buy-in

Dzięki zrozumieniu gradacji typu *buy-in* i wzorcowym przykładom w sprzyjającej sytuacji udaje się zmobilizować i podnieść poziom zaangażowania wielu pracowników.

> Musicie jednak wierzyć w swoją wizję, żyć nią i cenić każde osiągnięcie stanowiące kolejny krok na drodze do sukcesu.

Szybkie postępy są przekonujące.

1.2 Analiza dystrybucji

Zanim z waszej wizji dystrybucji wyłoni się spójna strategia, musicie dogłębnie przeanalizować sytuację rynkową i stan przedsiębiorstwa, uwzględniając wszystkie czynniki zewnętrzne i wewnętrzne.

Analiza sytuacji rynkowej i kondycji przedsiębiorstwa

1.2.1 Trzynaście najważniejszych czynników uwzględnianych w analizie dystrybucji

Moim zdaniem w analizie dystrybucji należy uwzględnić trzynaście najważniejszych czynników:

Pięć **czynników zewnętrznych**:
- potencjał rynku[6],
- konkurencja,
- kanały i drogi dystrybucji,
- potencjał klientów,
- potrzeby klientów i poziom ich zadowolenia.

Czynniki **wewnętrzne**:
- wydajność rynkowa,
- organizacja dystrybucji,
- procesy dystrybucji,
- kontakty z klientem,
- zasoby ludzkie,
- środki finansowe,
- lokalizacja,
- CRM – *Customer Relationship Management*.

Określenie stanu

Dla każdego z wymienionych czynników dotyczących analizy znajdziecie poniżej zbiór pytań oraz wyczerpujących odpowiedzi. Zanim jednak się z nimi zapoznacie, warto sporządzić wstępną syntezę obrazującą rzeczywisty stan na podstawie tzw. listy kontrolnej, za pomocą pytań zawartych w tym rozdziale. Przydatne jest notowanie spostrzeżeń i zapisywanie odpowiedzi. Nie tylko ułatwi to planowanie bieżących działań, lecz także umożliwi późniejsze porównania w trakcie przygotowywania kolejnych sprawozdań inwentaryzacyjnych.

Pytania analityczne dotyczące diagnozy sytuacji w dziedzinie dystrybucji

1. Potencjał rynku

Zbadajcie aktualny potencjał rynku:
- Jak rozwija się sytuacja rynkowa, jakie tendencje dominują i które z nich należałoby bliżej rozpoznać?
- Jakie nowe technologie i koncepcje rozwoju należy uwzględnić w systemie dystrybucji?
- Czy istniejące przepisy regulują kwestie związane z dystrybucją i czy uległy one jakimś zmianom?
- Jakie czynniki krajowe i międzynarodowe należy uwzględnić w systemie dystrybucji?
- Jakie pojawiły się tendencje krótko-, średnio- lub długoterminowe i jaki wpływ wywierają na waszą firmę?
- Z jakimi wydarzeniami należy się liczyć w ciągu roku i jaki będą one miały wpływ na wasze przedsiębiorstwo? Jakie będą ich konsekwencje?
- Jakich ubiegłorocznych wydarzeń nie zauważyliście w odpowiednim czasie?
- Jaki wyglądają prognozy dotyczące rozwoju rynku? Gdzie znajdują się odpowiednio chłonne nowe rynki?

[6] Potencjał rynku – wielkość rynku wyrażona wartościowo [przyp. red.].

- Jak oceniacie potencjał rynkowy waszego produktu/usługi oraz głębokość[7] rynku i wasz w nim udział? Czy możecie zwiększyć swój udział w rynku lub go pogłębić?

2. Konkurencja

Przeanalizujcie swoje otoczenie konkurencyjne:

- Kim są główni konkurenci?
- W czym są najlepsi? Co jest ich mocną stroną?
- Jak wysoki jest udział konkurentów w dostawach do waszych klientów?
- Jak zorganizowali oni swój system dystrybucji?
- Jak można ocenić kwalifikacje pracowników zajmujących się dystrybucją w konkurencyjnych firmach?
- Jaką opinią w oczach wspólnych klientów cieszą się konkurencyjne systemy dystrybucji?
- Jakie są silne i słabe strony konkurencji z punktu widzenia celów dystrybucji? Jak oceniają je klienci?
- Jakie zmiany planuje konkurencja i czy miałyby one wpływ na pracę waszego systemu dystrybucji?
- Kim są dotychczasowi konkurenci i jak oceniają własną pozycję? Jak was oceniają?
- Na jakich produktach, asortymencie i obszarze cenowym koncentrują się konkurenci i jaki wpływ wywiera to na waszą dystrybucję? Jakie kanały dystrybucji stosuje konkurencja?
- W jaki sposób konkurenci będą nawzajem na siebie naciskać i jaka będzie ich reakcja na taką presję?
- Kim są konkurenci, z którymi będziecie mieli do czynienia w przyszłości?

3. Drogi zbytu, kanały dystrybucji

Głównymi elementami dystrybucji są drogi zbytu i kanały dystrybucji. Jak inaczej wasz produkt lub usługa dotarłby do klienta?

- Z jakich kanałów dystrybucji już korzystacie?
- Jakie znaczenie gospodarcze mają dla was zróżnicowane drogi zbytu?
- Jaki jest wasz udział w rynku obsługiwanym za pomocą poszczególnych kanałów dystrybucji?
- Jakie będzie znaczenie i dynamika tych zróżnicowanych kanałów dystrybucji w przyszłości?
- Jaką pozycję pragniecie zapewnić sobie w tych kanałach w przyszłości?
- Czy opracowania dotyczące wszystkich kanałów są jednakowo dobre, czy też może różnią się pod względem jakości?
- Czy dochodzi do konfliktów między różnymi kanałami dystrybucji lub czy należy się spodziewać takich sytuacji w przyszłości? W jaki sposób zamierzacie rozwiązywać takie problemy?
- Czy dochodzi do krzyżowania się poszczególnych kanałów?
- Czy należy rozwijać dotychczasowe, czy może raczej nowe sposoby dystrybucji?
- Które jeszcze nieużywane kanały dystrybucji powinny być przeanalizowane pod kątem szans na uzyskanie wzrostu obrotów i potencjalne zwiększenie zysków?

4. Potencjał nabywców

Po uzyskaniu jasności w kwestii dróg zbytu powinniście zająć się najistotniejszym zewnętrznym czynnikiem dystrybucji – klientem.

- Kim są właściwie wasi kluczowi klienci?
- Kim są klienci klasy A?
- Gdzie zarabiacie pieniądze? Kim są klienci, których uważacie za najwartościowszych?
- Jakie znaczenie ekonomiczne ma każdy indywidualny klient?
- Jak zorganizowana jest jego firma?
- Jaka jest jego sytuacja finansowa, zwyczaje płatnicze, wiarygodność, wypłacalność itd.?

[7] Głębokość rynku – wielkość transakcji, jakie można na nim dokonać bez wywoływania drastycznych zmian cen. Głębokość ta jest większa, jeśli mamy do czynienia z tzw. rynkiem płynnym, tj. rynkiem o wystarczającej ilości towaru umożliwiającej łatwą realizację transakcji kupna-sprzedaży, a mniejsza, jeśli występuje tzw. rynek ciasny, na którym zainteresowanie tymi transakcjami oraz ogólna wartość i aktywność obrotów są nieznaczne [przyp. red.].

- W jaki sposób należy zabezpieczyć się przed zmianami preferencji handlowych, osobistych lub innych, które mogą wystąpić u klienta?
- Na czym polega rzeczywiste powiązanie z klientem? Czy ten związek podlega jakimś fluktuacjom?
- Jaki jest poziom zadowolenia klienta?
- W jaki sposób należy zapewnić sobie przyszłą współpracę z klientem?
- Jak zagwarantować sobie dalszą, ścisłą i partnerską współpracę w przyszłości?
- Czy potraficie zrezygnować z klienta, tzn. odmówić współpracy, jeśli nie pasuje on do waszego profilu i możliwości?
- Jak będą w przyszłości rozwijać się klienci?
- Jakich strat można się ewentualnie spodziewać i co one mogą oznaczać?
- Ilu i jakich nowych klientów można pozyskać oraz jakim nakładem pracy?

5. Potrzeby klienta i poziom jego zadowolenia

W drugiej sesji badań handlowych „Pisa" prowadzonych przez przedsiębiorstwo „Mercuri" zapytano stu czterdziestu kierowników działów zakupów, czy są zadowoleni z pracy sprzedawców. Wynik ankiety: z punktu widzenia kierowników tylko 52% sprzedawców to dobrzy lub bardzo dobrzy fachowcy. Pozostali mają mniejsze lub większe braki kompetencyjne. Tylko połowę osobistych kontaktów nawiązywanych przez sprzedawców uznano za cenne. Jednocześnie wiele kontaktów nie ma wystarczająco konkretnego charakteru, nie udaje się ustalić potencjalnych korzyści, zaś kwalifikacje sprzedawców są po prostu niewystarczające. Jeżeli naprawdę chcecie dowiedzieć się, czy wasi klienci są zadowoleni, zapytajcie ich o to wprost!

Przeprowadźcie badanie ankietowe – zadajcie klientom następujące pytania:

- Jak możemy lepiej odpowiedzieć na Państwa potrzeby?
- Jakie jest Państwa zdanie o naszej ofercie?
- Jak, gdzie i kiedy możemy ułatwić i uatrakcyjnić Państwu poszukiwanie naszych produktów i usług?
- Co powinniśmy uczynić, aby być dla Państwa najlepszym i oczywistym wyborem?
- Jakie mają Państwo problemy i które z nich są najuciążliwsze?
- Kiedy występują? Gdzie i jak do nich dochodzi? Kto jest przy tym obecny i w jaki sposób możemy zadbać o to, by w przyszłości natychmiast dowiadywać się o nagannych sytuacjach?
- Co możemy zrobić, by ułatwić Państwu dobre wykonywanie czynności, których dotychczas nie opanowaliście, a pragnęlibyście uzyskać w tym zakresie stosowną wiedzę?
- Jak powinniśmy dostosować nasze produkty/usługi do Państwa potrzeb?
- W jaki sposób podejmują Państwo decyzje?
- Jakie przeszkody i obawy wiążą się z podejmowaniem decyzji i jak możemy temu zaradzić?
- W jaki sposób możemy ułatwić Państwu dokonywanie stosownego wyboru?
- Jakie nieznane jeszcze i przez nikogo nieodkryte potrzeby możecie Państwo nam zgłosić?
- W jaki sposób będziecie Państwo zamawiali nasze produkty/usługi?
- Jak możemy maksymalnie ułatwić Państwu proces zamawiania?
- Co powinniśmy uczynić, żeby realizacja Państwa zamówień odbywała się zawsze terminowo oraz przebiegała sprawniej i lepiej od ostatnio zrealizowanej?
- W jaki sposób dostarcza się Państwu poszczególne wyroby i świadczy różne usługi?
- Jak powinniśmy doskonalić kontrolę, transport, montaż, instalację i dokumentację?
- Jak można inaczej rozwiązać problemy transportu?
- Co się dzieje w chwili, gdy dostarczono Państwu już produkt lub zapewniono naprawę serwisową, ale nie jest on jeszcze gotowy do użycia?

- W jaki sposób wykorzystają Państwo nasz produkt lub usługę?
- Co powinniśmy zrobić, by ułatwić Państwu lepsze zapoznanie się z naszym produktem i sprawić, że jego użytkowanie od początku stanie się przyjaznym doświadczeniem?
- Jaki jest Państwa system płatności?
- Jak możemy ułatwić Państwu czynności płatnicze?
- W jakich warunkach magazynują Państwo nasz produkt?
- Jakie są Państwa zamiary w stosunku do naszych wyrobów?
- Co powinniśmy jeszcze zrobić, aby Państwa korzyści wynikające z nabywania naszych produktów były jeszcze większe?
- Czy korzystanie z naszych usług i serwisu jest Państwa zdaniem łatwe oraz zawsze i wszędzie dostępne?
- Jakiej formy pomocy oczekiwaliby Państwo od nas w odniesieniu do naszego produktu?
- Co powinniśmy uczynić, by szybciej i skuteczniej dostosować się do Państwa życzeń i rozwiązać istniejące problemy? Co powinniśmy zrobić w sytuacji, gdy produkt lub usługa nie spełnia Państwa oczekiwań?
- Jak przeprowadzić naprawę produktu w najsprawniejszy i najdogodniejszy dla Państwa sposób?
- Jak powinniśmy ulepszać właściwości użytkowe naszych produktów?
- W jaki sposób powinniśmy dbać o „długowieczność" naszych produktów?
- Co się stanie, jeżeli będą Państwo chcieli usunąć niepotrzebny wam już nasz produkt?
- Co powinniśmy zrobić, aby ułatwić Państwu pozbycie się zużytego produktu?

Po przeanalizowaniu czynników zewnętrznych powinniście zwrócić uwagę na wewnętrzną sytuację handlową.

6. Wyniki osiągane na rynku

Spójrzcie krytycznie na portfel[8] waszych produktów i usług. Sprawdźcie, czy wciąż istnieją możliwości ich udoskonalenia.

- Jaki zestaw produktów znajduje się waszym portfelu?
- Jak można uściślić jego zawartość?
- Jakim produktom zawdzięczacie wysokie obroty?
- Jakie grupy produktów zapewniają wysokie obroty i zyski?
- W jakich okresach życia nabywcy korzystają z waszych produktów?
- Jakie usługi oferujecie?
- Jakie usługi i w jaki sposób wpływają na wysokość obrotów?
- Które z oferowanych przez was usług przynoszą wysokie obroty?
- Oferujecie produkty czy rozwiązania?
- Jakie są wasze specjalności?
- Co możecie zrobić, żeby się jeszcze bardziej wyróżniać?
- Czym jest wasza USP (*Unique Selling Proposition*)[9], co stanowi o waszej wyjątkowości?

7. Organizacja dystrybucji

Przeanalizujcie obecny stan systemu dystrybucji i swoje otoczenie rynkowe:

- Czy firma posiada właściwą strukturę?
- Czy zapewniono właściwą komunikację i przepływ informacji między poszczególnymi jednostkami?
- Czy we właściwy sposób podzielono główne kompetencje?

[8] Portfel – termin ten dotyczy zazwyczaj zestawu papierów wartościowych, w tym przypadku chodzi o zakres i strukturę oferowanych towarów lub usług [przyp. red.].

[9] USP (ang.) – *unique selling proposition*, czyli unikalna propozycja sprzedaży; unikalna oferta sprzedaży, zawierająca wyjątkową cechę produktu lub usługi, której nie mają usługi konkurencji [przyp. red.].

- Czy struktura firmy sprzyja motywacji?
- Czy firma jest odpowiednio ukierunkowana na klientów?
- Czy posiadacie plan handlowy/plan dystrybucji?
- Czy struktura organizacyjna waszego przedsiębiorstwa w pełni odpowiada warunkom stawianym obecnie przez klientów?
- Czy zakres działań i kompetencji oraz podporządkowanie organizacyjne stanowiska KAM[10] oraz innych pracowników handlowych odpowiada rzeczywistym potrzebom i stawianym przez klienta wymaganiom?
- Jaką funkcję pełnią usługi wewnętrzne[11]?
- Jak zintegrowano usługi świadczone klientom przez jednostki wewnętrzne lub działy serwisowe z całokształtem działań na rzecz klientów?
- Jak można pracować elastyczniej, skuteczniej i efektywniej dzięki wykorzystaniu w firmie usług jednostek zewnętrznych?
- W jakich miejscach waszego działu dystrybucji lub innych jednostek przedsiębiorstwa pracownicy mają kontakty z klientami? Czy w trakcie ich podejmowania nie dochodzi do kolizji i konfliktów?

8. Proces dystrybucji

Zróbcie przegląd procesu dystrybucji w waszej firmie. Jak opiekujecie się klientami i uczestniczycie w podejmowaniu przez nich rozstrzygających decyzji?

- Czy w ogóle posiadacie właściwie zorganizowany proces dystrybucji?
- Czy zdefiniowaliście w nim poszczególne, indywidualne czynności?
- Czy wiecie, jak należy postępować w kolejnych fazach tego procesu?
- Czy w tych fazach posiadacie właściwe poparcie ze strony innych jednostek firmy?
- Czy proces dystrybucji prowadzi was bezpośrednio do klienta?
- Jak zorganizowano i zaplanowano poszczególne fazy: przedsprzedażną, sprzedaży i posprzedażną?
- Jakimi osiągnięciami w fazie przedsprzedażnej i serwisu cieszy się obsługa odpowiedzialna za wstępne kontakty z klientami?
- Czy znane wam są wszystkie ważne osoby z *Buying center*[12]?
- Czy w momencie prezentowania własnej oferty jesteście wystarczająco poinformowani o potrzebach klienta?
- Jak należy ocenić waszą ofertę? Czy jesteście wystarczająco sprawnymi i dobrymi profesjonalistami?
- Czy wszystkie zapisy ujęte w waszych umowach są zabezpieczone pod względem prawnym i zgodne z obecnie obowiązującymi ogólnymi warunkami dostaw i sprzedaży?
- Jaka jest jakość systemu nadzorowania i monitorowania zamówień?
- W jaki sposób zorganizowano zarządzanie zamówieniami i realizację zleceń?

9. Kontakty z klientami

Bezpośredni kontakt odgrywa szczególnie ważną rolę w stosunkach z klientami.

- Jak wasi pracownicy traktują klientów? Czy koncentrują się na ich obsłudze?
- Czy posiadacie odpowiednią strategię realizacji celów, które postawiliście sobie w odniesieniu do określonych klientów?
- Jaka jest wasza technika sprzedaży, czy jest profesjonalna?

[10] KAM (ang. *Key Account Manager*) – menedżer do spraw kontaktów z kluczowymi klientami [przyp. red.].

[11] Usługi wewnętrzne – czynności świadczone przez jeden dział przedsiębiorstwa na rzecz innych [przyp. red.].

[12] *Buying center* – ośrodek decyzyjny zakupów, osoby podejmujące w firmie decyzję o zakupach lub na nią wpływające [przyp. red.].

- Czy podchodzicie w indywidualny sposób do wszystkich klientów i grup docelowych?
- Czy wasi pracownicy handlowi są osobami dobrze zorganizowanymi?
- Czy wykorzystujecie optymalnie potencjał waszych partnerów we wspólnie prowadzonej grze rynkowej?

10. Zasoby ludzkie

W skład waszej organizacji handlowej wchodzą ludzie. Przeanalizujcie ich kontakty i sposób obcowania z wami.

- Jak duży jest stopień obciążenia pracowników handlowych?
- Co należy tu jeszcze zmienić?
- Ile czasu poświęcają pracownicy na aktywną sprzedaż i bezpośrednie wizyty u klienta?
- Jakie wymagania stawiają waszym pracownikom klienci? Jaka jest jakość naszych handlowców?
- Czy pracownicy znają stawiane im wymagania i zadania, które mają do wykonania?
- Czy istnieją zakresy czynności?
- Czy odnosicie sukcesy we wdrażaniu pracowników i przyuczaniu ich do zawodu?
- Czy pracownicy znają waszą wizję (koncepcję) dotyczącą prowadzenia handlu?
- Czy pracownicy znają cele handlowe firmy?
- Czy zgadzają się z jej wartościami? Czy ich wartości pokrywają się z wartościami korporacyjnymi?
- Jaka jest struktura waszego systemu wynagrodzeń? Czy motywuje on i wspiera wydajność pracowników?
- Czy przewiduje się wprowadzenie dodatkowych instrumentów motywacyjnych?
- W jaki sposób będziecie kształtować umiejętności waszych pracowników?
- Czy handlowcy zachowują się i działają jak samodzielni, pełni inicjatywy przedsiębiorcy? Czy są odpowiednio traktowani?

11. Zasoby finansowe

Zasobom i środkom finansowym należy poświęcać więcej uwagi, nie ograniczając się tylko do rzutu oka, ponieważ dbałość o nie jest jednym z najważniejszych warunków kreatywnego działania.

- Jakie zasoby i środki finansowe macie do dyspozycji podczas wykonywania prac dystrybucyjnych?
- Jaką dynamiką cechują się koszty ponoszone przez klienta?
- Jaka jest swoboda waszych działań finansowych w porównaniu z wymaganiami klienta?
- Za pomocą jakich środków finansowych możecie zoptymalizować i zintensyfikować swój wpływ na klientów?
- Jakie są koszty funkcjonowania systemu dystrybucji?
- Czy wykorzystano możliwości zmniejszenia kosztów, dokonania oszczędności?
- Jakie są możliwości zwiększenia efektywności dystrybucji?
- Czy relacja między siłą nabywczą i postawą klienta jest odpowiednia?

12. Lokalizacja

Warto przyjrzeć się dokładnie lokalizacji. Położenie firmy ma istotne znaczenie, gdyż wszelkie późniejsze zmiany lokalizacji będą wiązały się ze znacznym wysiłkiem i nakładami.

- Gdzie i jak położone jest wasze przedsiębiorstwo dystrybucyjne lub zakład produkcyjny?
- Jaki obszar i liczbę konsumentów obsługuje?
- Czy planujecie w krótkim czasie zmianę lokalizacji?
- W jakim kraju i regionie znajduje się wasz zakład produkcyjny i obszar sprzedaży?

13. System zarządzania relacjami z klientami CRM

Dzięki technice CRM[13] można zoptymalizować kontakty i związki z klientem.

- Czy posiadacie system CRM?
- Czy wasz system jest odpowiednio zintegrowany z działalnością różnych komórek firmy?
- Czy system CRM ukierunkowano i powiązano z procesami handlowymi?
- W jakim stopniu CRM jest pomocny przy wyliczaniu i optymalizacji podatku dochodowego?
- Czy dzięki systemowi CRM analiza potrzeb klientów stała się łatwiejsza?
- Na ile system CRM pomaga w zbadaniu rynku i klientów?
- Czy system CRM ułatwia zarządzanie dystrybucją?

1.2.1 Wasze mocne strony

Na zakończenie tej analizy należy się skoncentrować na własnych atutach. Ustalcie więc swoje mocne strony we wszystkich obszarach:

- Pod jakim względem różnicie się od innych? Dlaczego jesteście wyjątkowi i jedyni w swoim rodzaju?
- Co jest waszą mocną stroną? Czy ją w ogóle posiadacie?
- Które z waszych silnych punktów możecie rozbudować w sposób planowany? Które słabości zlekceważyliście?
- Jak połączyć ze sobą mocne strony? Jak powiązać je z nowymi wynikami pracy?
- Jaki jest wasz indywidualny (taki, którego nie sposób pomylić z innymi) profil mocnych stron i osiągnięć?
- W jaki sposób możecie jeszcze bardziej wyostrzyć spojrzenie na nowe dziedziny działania i szanse?
- Jaka jest wasza najważniejsza dziedzina i specjalność dająca nadzieję na sukces?
- Jakie problemy waszych klientów można rozwiązać dzięki waszym mocnym stronom?
- W jakiej dziedzinie możecie przodować na rynku?
- W czym jesteście naprawdę dobrzy; co robicie chętnie, odnosząc przy tym sukcesy?

Świadomość swoich silnych stron

- W czym jesteście specjalistami?

[13] Zarządzanie relacjami z klientami lub System relacji z klientami, CRM (ang. *Customer Relationship Management*) – zestaw instrumentów i procedur stosowanych w zarządzaniu kontaktami z klientami. Stanowi istotną część strategii i filozofii firmy, zazwyczaj jest wspierany przez różnorodne zaawansowane systemy baz danych i narzędzi informatycznych [przyp. red.].

1.3 Strategia dystrybucji

Przejdźmy teraz do strategii dystrybucji. Pewnie właśnie teraz powiecie „Nareszcie!".
Wierzcie mi jednak, że po przemyśleniu właściwej wizji i wykonaniu wyczerpujących analiz łatwiej wam będzie skonstruować i rozwinąć optymalną strategię zbytu.

Lista kontrolna: Czy działacie i myślicie w sposób strategiczny?

1. Czy kierujecie się jasno zdefiniowanymi celami dystrybucji i sprzedaży, jednak niezgodnymi z ogólną koncepcją sprzedaży?
2. Czy reagujecie elastycznie i dostosowujecie się do zmienionych warunków działania?
3. Czy odpowiednio wykorzystujecie swoje mocne strony i konsekwentnie dążycie do sukcesu?
4. Czy członkowie zarządu odpowiedzialni za przepływ informacji działają w sposób adekwatny do wyznaczonych celów?
5. Czy grupa docelowa z uznaniem traktuje waszą aktywność?
6. Czy wystarczająco często zastanawiacie się nad możliwościami rozwiązywania problemów grupy docelowej?
7. Czy konsekwentnie i skutecznie reagujecie na nowe impulsy?
8. Czy u podstaw podejmowanych przez was decyzji leżą jasno ustalone kryteria?
9. Czy w waszych średnio- i długoterminowych harmonogramach jest miejsce na rozwiązywanie ważnych problemów?
10. Czy rezerwujecie sobie czas niezbędny do planowania strategicznego i kontroli całej polityki handlowej?

Analiza odpowiedzi na pytania z listy kontrolnej

Czy możecie odpowiedzieć twierdząco na wszystkie powyższe pytania lub na większość z nich? Jeśli tak, to gratuluję! W przeciwnym wypadku powinniście przeczytać niniejszy rozdział, z którego dowiecie się, jak ustalać i rozwijać dobrą strategię.

Strategiczne planowanie wymusza odpowiednie działania

Zanim jednak ją zaplanujecie, zastanówcie się kompleksowo nad jej koncepcją, bo od tego zależy sukces.

Co właściwie kryje się pod pojęciem strategii sprzedaży?

Ten termin pojawił się dopiero na początku lat sześćdziesiątych XX wieku. Zastosował go Peter Drucker[14], który w 1964 roku w książce „Managing

[14] Peter F. Drucker – ojciec współczesnych metod zarządzania, autor ponad 30 książek, w których podkreślał zalety innowacyjności, przedsiębiorczości oraz nowych strategii działania i zarządzania w szybko zmieniającej się gospodarce rynkowej [przyp. red.].

for Results"[15] jako pierwszy nawoływał przedsiębiorców do prowadzenia **aktywnej polityki**. Uważał on przy tym, że osiągnięcia nie pojawiają się w wyniku rozwiązywania problemów, lecz raczej dzięki **wykorzystywaniu szans**. Alternatywą dla aktywnego przywództwa jest klęska. Zatem menedżerowie nie powinni ulegać modzie na przeciętność, lecz rewidować i modyfikować stosowane strategie oraz wykorzystywać wszystkie środki pomocnicze i szanse decydujące o powodzeniu. Nasuwa się jednak pytanie: Które z nich można uznać za decydujące dla osiągniecia sukcesu?

Dobre wyniki osiąga się dzięki wykorzystywaniu szans

> W sprzedaży obowiązują określone zasady, zaś sukces jest zazwyczaj wynikiem dogłębnych przemyśleń. Rozwijajcie zatem i weryfikujcie strategię dystrybucji, ponieważ umożliwi to odpowiednie ukierunkowanie waszych przyszłych decyzji.

Klasyczne cele przedsiębiorstwa:
- osiąganie zysków w perspektywie długoterminowej,
- utrzymywanie więzi z klientami,
- powiększanie wkładu przeznaczonego na pokrycie kosztów stałych przedsiębiorstwa,
- zwiększanie udziału w rynku,
- zwiększanie obrotów.

Oto pięć obszarów uważanych za kluczowe i wymagające zastosowania strategii:
- jakość,
- technologia,
- serwis (usługi dla klientów i ich obsługa),
- koszty,
- ukierunkowanie na rynek.

W jaki sposób rozwiniecie indywidualną i przede wszystkim wydajną strategię sprzedaży?

Zajmę się tym w kolejnych czterech podrozdziałach, mówiących o specjalizacji, wyznaczaniu grup docelowych oraz charakterystycznych cechach strategii sprzedaży realizowanej zgodnie ze wspomnianą już wyżej zasadą *customeyes*.

1.3.1 Wasza specjalizacja

Jeżeli przeprowadzicie gruntowną analizę wewnętrznych i zewnętrznych czynników działalności oraz sprecyzujecie swoje mocne strony (zob. 1.2.2), z łatwością wyznaczycie obszary waszej specjalizacji. Co umiecie robić

[15] *Managing for Results* – skuteczne zarządzanie [przyp.red.].

lepiej od innych i w czym jesteście naprawdę dobrzy, jeśli chodzi o zaspokajanie potrzeb waszych klientów?

- Czy wasze produkty są pod jakimś względem wyjątkowe?
- Czy świadczone przez was usługi są jedyne w swoim rodzaju?
- Czy komunikujecie się i współpracujecie z waszymi klientami w jakiś szczególny sposób?
- Czy zadania firmy wykonują jej pracownicy?
- Czy posługuje się ona własnym *know-how*[16]?
- Czy wasza sieć produkcyjna prowadzi wspólną grę z partnerami rynkowymi?
- Czy korzystacie ze wspólnych doświadczeń wraz z grupą docelową?
- Czy waszą silną stroną są świadczone przez was usługi?
- Czy jest nią punktualność i dokładność waszego systemu dostaw?
- A może firma jest silna dzięki waszej zdolności do wprowadzania innowacji?
- Czy atutem firmy jest jej lokalizacja?
- Czy jest nim wasza gotowość do stawiania czoła nowym wyzwaniom?
- Który z produktów uważacie za najważniejszy i wiodący?
- Czym zajmują się eksperci i jaka jest wasza specjalizacja? To właśnie ona powinna stanowić fundament strategii.

Podstawą każdej strategii handlowej jest specjalizacja

A oto kilka prostych przykładów: Czy jesteście ekspertami kierującymi sprzedażą technologii informatycznych? Czy znacie się dobrze na wyposażaniu wnętrz samochodowych albo jesteście specjalistami dostarczającymi kompleksowe programy komputerowe, dostosowane do indywidualnych potrzeb klienta? A może jesteście entuzjastami pracującymi w przedsiębiorstwie typu IT[17], realizującymi ambitne projekty? Albo realizujecie dostawy do międzynarodowych sieci handlowych sprzedających wyroby przemysłowe lub jesteście konsultantami?

1.3.2 Wyraźne zdefiniowanie waszej głównej grupy docelowej

Następnym krokiem jest ustalenie głównej grupy docelowej[18].

- Jaka jest wasza główna grupa docelowa?

[16] Za *know-how* uważa się całokształt wiadomości, fachowej wiedzy i doświadczeń w zakresie technologii i procesu produkcyjnego dla określonego wyrobu.

[17] IT (ang. *Information Technology*) – jedna z dziedzin informatyki zajmująca się sprzętem komputerowym oraz oprogramowaniem używanym do tworzenia, przesyłania, prezentowania i przechowywania informacji. Umożliwia wykorzystywanie narzędzi służących pozyskiwaniu informacji, selekcjonowaniu ich, analizowaniu, przetwarzaniu i przekazywaniu innym podmiotom [przyp.red.].

[18] Grupa docelowa – grupa, do której skierowany jest produkt, komunikat lub reklama. Jest ona zbiorowym adresatem działań marketingowych. Wybór grupy docelowej jest jednym z najważniejszych zadań w procesie planowania kampanii reklamowej i sprzedaży [przyp. red.].

- Jakie są pozostałe grupy docelowe?
- Co jest najpoważniejszym problemem waszej głównej grupy docelowej?

Nie chodzi tutaj o abstrakcyjnych odbiorców, lecz o ludzi wchodzących w skład grup docelowych, mających decydujące znaczenie dla osiągania przez was sukcesów. Tylko dzięki intensywnym kontaktom i wymianie spostrzeżeń oraz stałej obserwacji waszej grupy docelowej macie możliwość najlepszego wykorzystania waszych doświadczeń i pokonania konkurencji. Dlatego tylko w wyniku dokładnego jej określenia znajdziecie własną niszę rynkową. Wasza grupa docelowa jest ważniejsza niż łączny kapitał firmy, a nawet jej całkowita wartość. Możecie być tego pewni!

Grupa docelowa jest cenniejsza od kapitału

Dlatego właśnie musicie określić grupy docelowe w obszarze waszej działalności handlowej. Kto potrzebuje tego, co właśnie wy umiecie najlepiej? Jaka grupa docelowa najbardziej pragnie produktów lub usług, w których się specjalizujecie? Musicie także uwzględnić to, że segmenty rynku w grupach docelowych będą coraz mniejsze, a klienci coraz elastyczniejsi[19].

Markus Diesler, badacz zdolności konsumpcyjnych i najmłodszy profesor marketingu w Ameryce Północnej, przedstawił w 2004 roku definicję istoty heteromorficznej, czyli zmiennopostaciowej. Tak właśnie określił klienta ulegającego ciągłym zmianom i przeobrażeniom – konsumenta heteromorficznego.

Dzięki stale zmieniającym się nowym technologiom informacyjnym klient bardzo szybko zmienia swoje zapatrywania i miejsce na rynku. Konsument jest szybszy i inteligentniejszy niż kiedykolwiek w przeszłości – częściej, sprawniej i energiczniej porusza się w świecie towarów i usług. Dlatego właśnie pozyskanie i utrzymanie klienta jest ważniejsze od posiadania towaru. Idąc dalej – powinniście już dziś wiedzieć, czego nabywca będzie potrzebował jutro. Pamiętajcie także, że żadne przedsiębiorstwo nie może dzisiaj walczyć o wszystkich odbiorców, musicie zatem troszczyć się o waszych własnych, specjalnych klientów.

Posiadanie klienta jest ważniejsze niż posiadanie towaru

W trakcie definiowania waszej głównej grupy docelowej uwzględniajcie nie tylko czynniki o zasadniczym znaczeniu, takie jak branża, liczba pracowników, obroty, dochody itd., lecz także aspekty mniej istotne.

Czy wasi klienci są otwarci, nowocześni, czy znają się na technologiach, czy są innowacyjni, czy raczej konserwatywni? Czy zwracają uwagę na cenę, długotrwałe związki i ich skutki? Itd., itp.

[19] Czyli coraz słabiej związani ze swoimi dotychczasowymi dostawcami [przyp. red.].

Przykłady pochodzące z praktyki:

1. Przedsiębiorstwo świadczące usługi finansowe, należące do grona moich klientów, zdefiniowało na nowo swoją główną grupę docelową jako ludzi, którzy zarabiają dużo pieniędzy, lecz nie mają czasu, by się o nie osobiście troszczyć. Zastanówmy się, jaka jest różnica między taką definicją grupy docelowej a definicją stosowaną poprzednio. Kim jest osoba należąca do grupy docelowej – czy jest ona pracownikiem wyższego szczebla, dyrektorem naczelnym lub przedsiębiorcą, a nie robotnikiem lub urzędnikiem? Firma ta ustaliła, iż tego rodzaju czynniki miękkie[20] opisują grupę docelową o wiele precyzyjniej niż czynniki twarde, takie jak zarobki przekraczające poziom 100 tys. euro rocznie. Dzięki nowej, dokładniejszej definicji grupy docelowej przedsiębiorstwo dystrybucyjne mogło dużo łatwiej sprzedawać produkty i usługi (czytaj: rozwiązania), zaś klienci byli skłonni poświęcać na nie więcej czasu i pieniędzy.
2. Mój klient prowadzący sklep z meblami stwierdził kiedyś, że jego grupą docelową są ludzie z wyższym wykształceniem, w większości lekarze, profesorowie i prawnicy, przeważnie mężczyźni. W trakcie opracowywania swojej strategii handlowej dostrzegał tylko tę grupę docelową. Wyniki okazały się raczej mało zachęcające. Podczas konsultacji zapytałem, kto z reguły nawiązuje ze sklepem pierwszy kontakt w sprawie mebli. Czy są to rzeczywiście przedstawiciele wyżej wymienionych zawodów? Odpowiedziano mi, że zakupami zajmują się zazwyczaj ich żony i partnerki. Tak więc to one stanowią odpowiednią grupę docelową! I właśnie to w pierwszym rzędzie skorygowaliśmy. W wyniku przyjęcia strategii skierowanej do kobiet gazetka reklamowa sklepu zaczęła przypominać czasopismo dla pań, a obroty wzrosły dwukrotnie!

Najważniejszy problem grupy docelowej

Jak już wcześniej stwierdził mistrz zarządzania Peter Drucker, istotnym celem przedsiębiorstwa jest nie tylko zarabianie pieniędzy (które błędnie traktuje się priorytetowo), lecz także pozyskiwanie klienta. To on decyduje o tym, czym jest wasze przedsiębiorstwo i prowadzona przez was sprzedaż.

Klient decyduje o tym, czym jest przedsiębiorstwo

Firmy istnieją po to, by znajdować klientów. Ich misją jest rozwiązywanie problemów, które nurtują nabywców, a sprzedaż produktów i usług znajduje się dopiero na drugim miejscu. Wszystko, co sprzedajecie, powinno służyć rozwiązywaniu problemów klientów.

Rozwiązywanie problemów klienta

[20] Czynniki twarde są utożsamiane z cechami mierzalnymi (np. parametry fizyczne produktu, cena, wysokość zarobków). Natomiast za czynniki miękkie uważa się cechy niemierzalne, w powyższym przykładzie zajmowane stanowisko, lecz także wiedzę, postawę i intelektualne predyspozycje pracowników oraz różne aspekty natury psychologicznej [przyp. red.].

Jaki jest największy problem waszej głównej grupy docelowej?
Im lepiej będziecie rozwiązywać problemy waszej grupy docelowej, tym większy odniesiecie sukces. Jednak decydujące znaczenie mają kwestie uważane przez nią samą za istotne, nie zaś te, które wy za takie uznaliście. Zastanówcie się więc, w jaki sposób możecie lepiej służyć pomocą waszej grupie docelowej.

Sposoby zwiększania korzyści grupy docelowej

1. Zdefiniujcie waszą podstawową grupę docelową.
2. Postawcie się w sytuacji jej uczestników, by móc lepiej zrozumieć ich
3. problemy.
4. Wyobraźcie sobie narodziny, trwanie i wygasanie odnoszonych przez was sukcesów.
5. Jakie występują przy tym problemy?

Jeżeli macie jakiś pomysł na rozwiązanie najważniejszego problemu waszej głównej grupy docelowej, nawiążcie **dialog z należącym do niej klientem** i ustalcie własną, wyjątkową i jedyną w swoim rodzaju strategię sprzedaży.

1.3.3 Wyjątkowe strategie handlowe

Wyjątkowy? Co oznacza to słowo? Czy jesteście wyjątkowi? Co jest takiego szczególnego w waszych rozwiązaniach? Czy sformułowaliście swoją unikalną propozycję sprzedaży (USP), tzn. czy udało się wam określić cechę decydującą o waszej wyjątkowości, zapewniającą wam wyłączność? USP jest kluczem do rozwiązania problemów.

Musicie stać się liderem w rozwiązywaniu problemów waszej grupy docelowej

Co sprawiło, że staliście się liderem w rozwiązywaniu problemów waszej grupy docelowej? Jak możecie nim zostać dzięki zaspokajaniu jej potrzeb? Liczy się kreatywność i innowacyjność.

Pięć praktycznych przykładów

1. Niemiecki producent stali konstrukcyjnej oferuje swoim klientom dodatkowo usługi inżynieryjne. Dzięki ulepszonym obliczeniom, rozwiązaniom statycznym i nowoczesnemu projektowaniu ogólne koszty produkcji stali są niższe niż w przypadku zakupienia jej u tańszego producenta z kraju o niskich płacach.
2. Producent pianki poliuretanowej, która jest wyrobem typu *commodity*[21], zastosował indywidualne rozwiązania projektowe i oryginalny wzór dla każdego klienta. Dzięki temu zapewnił sobie doskonałą rozpoznawalność na tle konkurentów wytwarzających i sprzedających dokładnie taki sam materiał.

[21] *Commodity product* (ang.) – produkt bezmarkowy, który trudno odróżnić od wyrobów konkurencji [przyp. red.].

3. Wypożyczalnia samochodów oferuje swoim klientom dogodną opcję zwiększającą ich mobilność. Polega ona na wypożyczeniu auta i oddaniu go na lotnisku w Monachium, przelocie stamtąd do Hamburga, wynajęciu w tym mieście auta tego samego typu i zwróceniu go np. na lotnisku we Frankfurcie. Po powrocie samolotem do Monachium ponownie wsiada się do innego wozu tej samej wypożyczalni. Cena tej usługi jest tylko nieznacznie wyższa od raty leasingowej tego samego modelu, ale dużo niższa od sumy poszczególnych opłat za wielokrotne wypożyczenie tego konkretnego samochodu.
4. Szwajcarska firma Mobility Car Sharing posunęła się o krok dalej, oferuje swobodny dostęp do różnych wypożyczalni aut. Poszczególne pojazdy wynajmuje się i opłaca stosownie do potrzeb. Futurysta Mathias Horx określa tę formę mianem leasingu podyktowanego trybem życia (*lifestyle-leasing*), uważając ją zarazem za perspektywiczny model biznesu.
5. Szczególnie oryginalny jest kolejny przykład zaczerpnięty z niemieckiego czasopisma „WirtschaftsWoche"[22] z września 2004 roku. Świeżo upieczona absolwentka Michelle Cox zwróciła się do ponad 65 czołowych menedżerów największych i najbardziej znanych niemieckich przedsiębiorstw z pytaniem, jak zostaje się CEO[23]. Odpowiedziało ponad 35 adresatów, większość z nich osobiście. Była to wyjątkowa, jedyna w swoim rodzaju strategia autopromocji; jak dobrze sprzedać samego siebie.

Przytoczone przykłady pokazują, że w każdej sytuacji mieliśmy do czynienia z wyjątkową strategią, która funkcjonuje tylko w przypadku jednej osoby, przedsiębiorstwa czy organizacji handlowej i nie nadaje się do powielenia. Dlatego należy rozwijać własne, niepowtarzalne strategie dystrybucyjne oraz sprzedawać rozwiązania i usługi zamiast produktów. Wynika to stąd, że stajemy się stopniowo społeczeństwem korzystającym z rosnącego rynku usług i mamy na nie coraz większe zapotrzebowanie. W przeciwieństwie do tego rynek towarów jest przeważnie nasycony produktami i znajduje się pod bardzo silną presją cenową.

Strategii nie można kopiować, należy ją rozwijać i opracowywać indywidualnie

Rynek usług charakteryzuje się dużym zróżnicowaniem i podziałem na segmenty, co umożliwia korzystną sprzedaż wyspecjalizowanych usług, dostosowanych do potrzeb klienta. Dlatego oferujcie waszej głównej grupie docelowej najlepsze rozwiązania problemów, które napotyka.

Czy wasze strategie rozwiązują problem grupy docelowej?

Jest to zasadnicze pytanie i mam nadzieję, że odpowiedź będzie twierdząca. Sprawdźcie to ponownie, jednak tym razem z punktu widzenia klienta.

[22] „WirtschaftsWoche" – niemiecki tygodnik gospodarczy [przyp. tłum.].

[23] CEO (ang.), *Chief Executive Officer* – Dyrektor Generalny [przyp. red.].

Czy koncentrujecie się na rozwiązywaniu problemów?

Koncentacja wysiłków zamiast ich rozpraszania jest jednym z sekretów udanej sprzedaży. Skupcie zatem uwagę na:

- waszej grupie docelowej,
- specjalizacji,
- waszym rozwiązaniu.

To wszystko otworzy wam drzwi do klientów, a dopiero potem przyjdzie pora, by usiąść wygodnie i rozkoszować się odpoczynkiem.

Nawiasem mówiąc, z ankiety przeprowadzonej wśród 170 przedsiębiorstw przez firmę „Wieselhuber & Partner" wynika, że ich zdaniem innowacje, zwłaszcza produkcyjne, są często przeceniane i stanowią wyważanie otwartych drzwi prowadzących do klienta. Wynika to stąd, że przedsiębiorstwa upatrują źródło przewagi konkurencyjnej nie w rozwoju nowych produktów, lecz w innowacjach w całkiem innych dziedzinach. Dla 55% szefów firm oznacza to, że strategie muszą być opracowywane zupełnie od nowa, a dla 48% jest równoznaczne z każdorazowym poszukiwaniem i rozwijaniem nowych sposobów dystrybucji lub metod postępowania.

Dorobienie indywidualnego klucza do drzwi klienta

Proponuję zatem, żebyście tworzyli nowe rozwiązania i dorabiali własne indywidualne klucze do drzwi klientów.

Strategia rozwoju – prosto do celu

Jeżeli zależy wam na osiąganiu coraz lepszych wyników i szukacie odpowiedniej strategii, bądźcie wierni swojej kompetencji, rzetelności i znajomości rzeczy. Hasłem zbliżającego się 2010 roku ma być **mniejsza kompleksowość**. Zmniejszona liczba produktów i ich szczuplejszy portfel spowodują zwiększenie obrotów, z którego skorzystają głównie firmy stosujące najlepsze rozwiązania. W przyszłości liczyć się będzie przede wszystkim zaufanie. Tak właśnie stwierdził w wywiadzie dla czasopisma: „Akquisa" były menedżer grupy ALDI, Dieter Brandis. Powiedział on ponadto: „...im prościej, tym lepiej – oto moja dewiza. To nie perfekcja prowadzi do sukcesu, lecz jasność sprawy. Przypomnijmy sobie nowy system cen wprowadzony przez Niemieckie Koleje w 2003 roku. Był perfekcyjny, ale zbyt kompleksowy (czytaj – zbyt skomplikowany), dlatego nie został przyjęty przez klientów. W takiej formie to po prostu nie mogło funkcjonować".

Lepsze rozwiązania i zaufanie – oto, co się naprawdę liczy

Prostota powinna być filozofią przedsiębiorstwa i znajdować wyraz we wszystkich obszarach jego działalności. Dlatego zastanówcie się, czy moglibyście wyraźniej określić waszą pozycję wobec klientów, zmniejszyć kompleksowość swoich działań i stać się dla waszej grupy docelowej czołowym dostawcą rozwiązań, które pozwolą jej pozbyć się problemów?

Czy wasza strategia dystrybucji będzie przydatna także w przyszłości?

Musicie nieustannie ulepszać strategię i poprawiać wyniki, ponieważ konkurencja nie śpi i na wielu rynkach jest tak silna, że wcześniej czy później ograniczy wasze możliwości skutecznego stawiania jej czoła.

Drugim powodem, z jakiego należy wprowadzać ciągłe innowacje, są ustawicznie zmieniające się potrzeby klientów. Ponieważ zamierzacie stale i jak najlepiej rozwiązywać problemy waszej grupy docelowej, musicie oczywiście przyjąć właściwą koncepcję i zastosować odpowiednie działanie.

Pod pojęciem innowacji rozumiemy więc przede wszystkim ciągłe ulepszanie i dostosowywanie wyników. Nie zapominajcie przy tym, że:

> Innowacyjność zawsze musi dotyczyć istotnych problemów waszej grupy docelowej.

Jeżeli zmieni się problem, musi się zmienić również wasza taktyka dotycząca jego rozwiązania! W przyszłości głównym wyzwaniem będzie nie tylko projektowanie różnych nowych produktów, lecz także przedsiębiorstw handlowych i sklepów, ponieważ znajdą się one w centrum zainteresowania klientów! Sklepy nie tylko będą miały nową postać, lecz także będą prowadzone i zarządzane na nowych warunkach. Przywództwo handlowe będzie coraz bliższe zasadzie indywidualnej własności. Będziemy pozyskiwać klientów dzięki lepszemu reagowaniu na ich specyficzne życzenia w strategicznych segmentach oraz rozwiązywaniu ich istotnych problemów.

Klientów zdobywa się dzięki lepszemu rozwiązywaniu ich problemów

1.3.4 *Customeyes* – kultura sprzedaży

Przedsiębiorstwo nastawione wyłącznie na zarabianie pieniędzy jest przykładem złej strategii. Nie chodzi bowiem wyłącznie o to, by sprzedawać produkty czy rozwiązania, lecz o sposób, w jaki możecie zadowolić klientów? Jak zachowuje się wasz dział obsługi? W jaki sposób przyczyniacie się do korzyści i zysków, które oni odnoszą? Czy rzeczywiście patrzycie na rynek oczami klienta, zgodnie z zasadą *customeyes*?

Należy dbać o korzyści klienta

Trzystopniowa kultura dystrybucji ukierunkowana na klienta:

1.3.4.1 Stopień pierwszy: jest dobrze, gdy klient jest zadowolony!

Z różnych badań znamy skutki satysfakcji odnoszonej przez klienta bądź jej braku. Odpowiednie prace prowadził w tym zakresie między innymi Armin Töpfer, który stwierdził, że „poziom zadowolenia klienta można zmierzyć i spotęgować", i posłużył się następującymi przykładami:

- Koszt pozyskania nowych klientów jest o 600% wyższy niż wydatki na utrzymanie tych, których już posiadamy.
- Prawdopodobieństwo uzyskania dodatkowych zamówień jest o 300% większe w przypadku „bardzo zadowolonych" klientów niż „tylko zadowolonych".
- Najbardziej zadowoleni klienci stanowią niemal w 100% najlepszą reklamę przedsiębiorstwa.
- 95% zdenerwowanych i rozczarowanych klientów pozostaje wiernych przedsiębiorstwu, jeżeli ich problem zostanie rozwiązany w ciągu 5 dni.
- 75% klientów wybiera dostawców konkurencyjnych z powodu niedostatecznej jakości zrealizowanych usług.

Niedostępne w wersji demonstracyjnej.

Zapraszamy do zakupu

pełnej wersji książki

w serwisie