

HEIKO VAN ECKERT

SPRZEDAŻ I DYSTRYBUCJA

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

PRAKTYKA (I TEORIA) BIZNESU

HEIKO VAN ECKERT

SPRZEDAŻ I DYSTRYBUCJA

PRAKTYKA (I TEORIA) BIZNESU

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 978-83-7802-044-8

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 <i>Customeyes</i> – 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 <i>customeyes</i>	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 <i>customeyes</i>	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	3.3.2	Etap 1: ustalenie pierwszego terminu	113
2.2.2.5	Punkty styku z działem badań i rozwoju	86	3.3.3	Kontynuacja etapu 1: przygotowanie pierwszego kontaktu	115
2.2.2.6	Punkty styku z kooperantami, poddostawcami i dostawcami	86	3.3.4	Etapy 1/2/3: analiza kwalifikacyjna	117
2.2.2.7	Współpraca z działem prawnym	86	3.3.4.1	Czy w ogóle dojdzie do zakupu?	118
2.2.2.8	Punkty styku z instytucjonalnymi twórcami norm	87	3.3.4.2	Czy to u was będą kupować?	119
2.2.2.9	Współdziałanie z konkurencją	87	3.3.4.3	Czy teraz już będą kupować?	121
2.2.2.10	Punkty styku z klientami	87	3.3.4.4	Ocena szans za pomocą radaru BLUBZEWE	121
2.3	Kompetencje decyzyjne i rozstrzyganie sporów w pionie dystrybucji	88	3.3.4.5	Etap 2: interesant	122
2.4	Motywacja dzięki organizacji	89	3.3.5	Etap 3: klient obiecujący	123
2.5	Organizacja kierująca się zasadą <i>customeyes</i>	90	3.3.6	Etap 4: klient ofertowy	124
2.6	Plan dystrybucji	91	3.3.6.1	Opracowanie oferty	124
2.6.1	Plan organizacyjny	91	3.3.6.2	Składanie ofert	126
2.6.2	Plan osobowy	92	3.3.6.3	Negocjacje finalne w fazie ofertowej	126
2.6.3	Plan komunikacyjny	92	3.4	Analiza wartości klienta	126
2.6.4	Plan motywacyjno-promocyjny	92	3.4.1	Modele analizy wartości klienta	128
2.6.5	Sporządzenie planu dystrybucji	93	3.4.1.1	Identyfikacja klientów będących przedmiotem opieki oraz tych, w których się inwestuje	129
2.7	Łączna lista kontrolna dotycząca organizacji dystrybucji	95	3.4.1.2	Klasyczna analiza ABC	129
3.	Procesy dystrybucji	96	3.4.1.3	Dwuwymiarowa analiza portfelowa	130
3.1	Identyfikacja procesów dystrybucji	96	3.4.1.4	Analiza portfelowa za pomocą mówiących kluczy	131
3.2	Definiowanie procesu dystrybucji	98	3.4.1.5	Trójwymiarowa analiza portfelowa	132
3.2.1	Etapy procesu dystrybucji	99	3.4.1.6	Model scoringowy	134
3.2.2	Cechy charakterystyczne każdego etapu	102	3.4.1.7	Podejście wybiegające w przyszłość – analiza cyklu życia klienta	134
3.2.3	Opis procesu dystrybucji	106	3.4.2	Środki i strategie będące pochodną analizy wartości klienta	135
3.2.4	Postępowanie mające na celu zdefiniowanie procesu	110	3.5	Proces dystrybucji – poszerzanie grona klientów	139
3.2.5	Lista kontrolna – efektywne procesy dystrybucji	110	3.5.1	Etap 5: utrzymywanie stosunków z klientami	139
3.3	Proces dystrybucji – pozyskiwanie klienta	111	3.5.2	Etap 6: opieka nad zadowolonym klientem	142
3.3.1	Etap wyjściowy 0: adres	111	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	4.2.9	Oferty	205
3.5.4.1	Dzielenie się <i>know-how</i> dotyczącym branży	151	4.2.10	Decyzja	207
3.5.4.2	Kooperacja	155	4.2.11	Okres po sprzedaży	210
3.5.4.3	Sieci	156	4.2.12	Rozmowy handlowe przez telefon	213
3.5.4.4	Streszczenie	157	4.3	Zachowania ukierunkowane na obsługę klienta/serwis	214
3.6	Handlowy proces odzyskiwania klienta	158	4.3.1	Działanie typu <i>face to face</i>	215
3.7	Odpowiednie wsparcie w poszczególnych fazach	159	4.3.2	Telefon	216
3.8	Organizacja procesu <i>customeyes</i>	160	4.3.3	Poczta elektroniczna – e-maile	218
3.9	Łączna lista kontrolna – procesy handlowe	161	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

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 (<i>business to business</i>) 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

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

7. Pracownicy dystrybucji ukierunkowani na obsługę klienta 320	7.5 Łączna lista kontrolna dotycząca pracowników dystrybucji ukierunkowanych na obsługę klienta 342
7.1 Profil wymagań 321	8. Zintegrowane systemy CRM 343
7.1.1 Zrozumienie odgrywanych ról 321	8.1 Podstawy CRM 344
7.1.2 Wartości osobiste 323	8.1.1 Dlaczego CRM cieszy się popularnością? 344
7.1.3 Postawa 324	8.1.2 Co dokładnie oznacza CRM? 345
7.1.4 Wiedza kluczem do możliwości 324	8.1.3 Nowe megatrendy w dziedzinie CRM 346
7.1.5 Sprzedawcy świadczący usługi wewnątrz przedsiębiorstwa 326	8.2 Określenie własnych wymagań 347
7.1.6 Lista kontrolna dotycząca wiodących sprzedawców 326	8.3 Wybór odpowiedniego systemu 351
7.2 Rekrutacja pracowników dystrybucji 327	8.4 Wprowadzanie CRM 355
7.2.1 Rekrutacja właściwych pracowników 328	8.4.1 Czynniki sukcesu 355
7.2.2 Wyszukanie pracowników 328	8.4.2 Fazy wprowadzania 357
7.3 Organizacja własnej pracy dystrybucyjnej 335	8.5 Łączna lista kontrolna dotycząca zintegrowanych systemów CRM 358
7.3.1 Inwentaryzacja czasu 336	Posłowie 360
7.3.2 Ustalenie priorytetów 337	Bibliografia 364
7.3.3 Znaczenie planowania dziennego 339	Źródła internetowe 365
7.4 Automotywacja w dystrybucji 340	Skorowidz zagadnień 366

OD REDAKCJI

NIKTÓRE INFORMACJE ODNOŚĄCE 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

Droży 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 zaofiarować 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.

Motywy 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.

Wyczerpujące informacje
dotyczące organizacji
dystrybucji

Klient jako główny punkt
odniesienia – zasada
customeyes

TA KSIĄŻKA POMOŻE WAM – DROŻY CZYTELNICY – ZROZUMIEĆ
I WYKORZYSTAĆ PUNKT WIDZENIA KLIENTA W KAŻDEJ
SYTUACJI I NA KAŻDEJ PŁASZCZYŹNIE DZIAŁANIA ORGANIZACJI
DYSTRYBUCYJNEJ.

Niezmiennie 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 poznanie definicję procesu dystrybucji indywidualnie dostosowanego do potrzeb.

*Skuteczna sprzedaż
i kontakt z klientem*

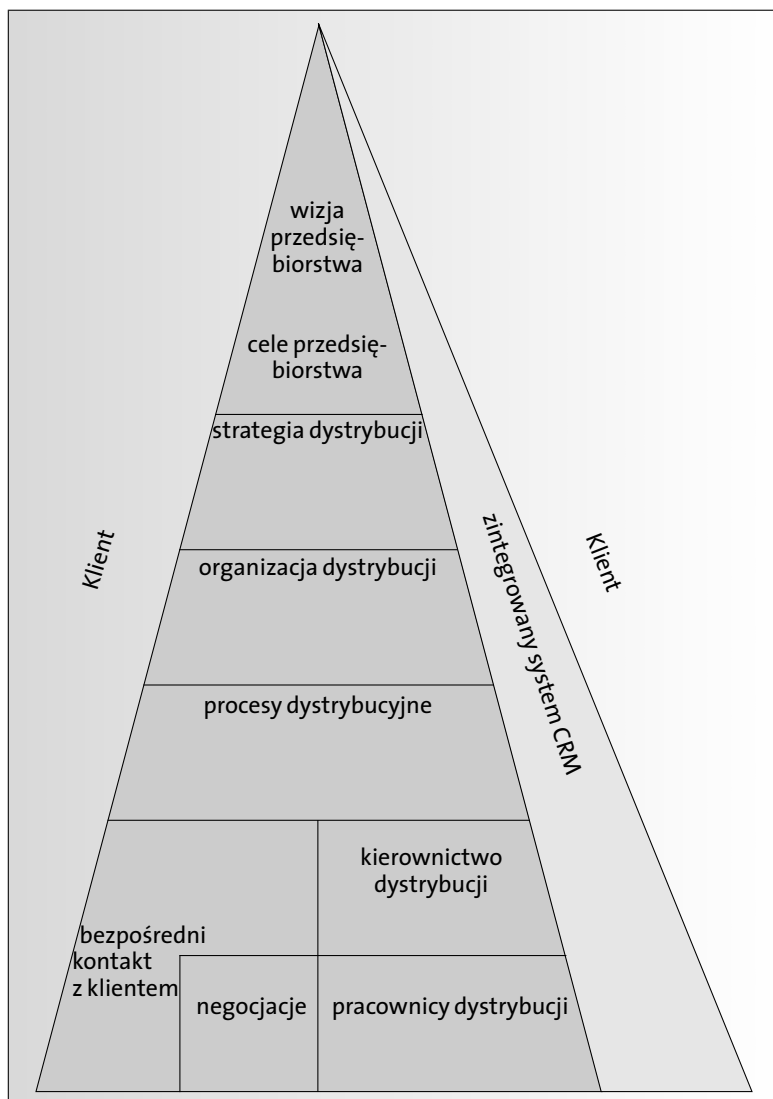
Tematem przewodnim rozdziału czwartego jest skuteczna sprzedaż. Bezpośredni kontakt z klientem stanowi wyzwanie dla każdego pracownika. Chodzi tu o zasady psychologii sprzedaży i profesjonalne techniki jej prowadzenia, które są równie istotne jak stałe analizy szans i możliwości dokonywane przed podjęciem 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. Poznanie 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.

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?

*Wymogi stawiane
pracownikom dystrybucji*

Wskazówki dotyczące
wprowadzenia CRM

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

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 osiągnięcia 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 użytkownika

„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 [przyj. 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 osiągnięcie sukcesów.

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.

*Indywidualne koncepcje
dotyczące systemu
dystrybucji*

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 handlowych³.

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 TM 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 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.

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:

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

„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.

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.

Wizja przedsiębiorstwa

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.

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

*O sukcesie decydują
wspólnota celu*

i podobieństwo zapatrywań

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 perspektywę 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 wnętrza 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.

STWÓRCZCIE 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 wyzwała ona pozytywną energię? Czy wywiera odpowiednie wrażenie na waszych pracownikach?

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.

Najistotniejszym składnikiem wizji sprzedaży musi być klient

1.1.3 Opracowanie wizji handlowej

Wizje nie powstają na zamówienie, nie są tworamami 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.

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

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.

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.

Wizja musi być żywa

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. Controlling⁴, 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 wszystkim 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.].