

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 978-83-61655-44-2

# Spis treści

<b>O autorze</b> .....	8	1.4	Temat specjalny – strategia cenowa	43
<b>Wprowadzenie</b> .....	9	1.4.1	Aktywne zarządzanie cenami	44
<b>Część A Strategia i organizacja sprzedaży ukierunkowana na obsługę klienta</b> .....	15	1.4.2	Rozpiętość cen	46
<b>1. Strategia dystrybucji</b> .....	16	1.5	Łączna lista kontrolna dotycząca strategii dystrybucji	51
1.1 Na początku jest wizja	16	<b>2. Organizacja dystrybucji</b> .....	<b>52</b>	
1.1.1 Jaka jest wasza wizja przedsiębiorstwa?	17	2.1 Właściwa struktura	53	
1.1.2 Wasza wizja dystrybucji	17	2.1.1 Podział organizacyjny	54	
1.1.3 Opracowanie wizji handlowej	19	2.1.1.1 Podział według grup produktów	54	
1.2 Analiza dystrybucji	21	2.1.1.2 Regionalizacja	54	
1.2.1 Trzyście najważniejszych czynników uwzględnianych w analizie dystrybucji	21	2.1.1.3 Podział według grup klientów	56	
1.2.1 Wasze mocne strony	28	2.1.1.4 Temat uzupełniający – kierownik do spraw kluczowych klientów (KAM)	58	
1.3 Strategia dystrybucji	29	2.1.2 Kanały dystrybucji	60	
1.3.1 Wasza specjalizacja	30	2.1.2.1 Podstawy	60	
1.3.2 Wyraźne zdefiniowanie waszej głównej grupy docelowej	31	2.1.2.2 Bezpośrednie kanały dystrybucji	61	
1.3.3 Wyjątkowe strategie handlowe	34	2.1.2.3 Pośrednie kanały dystrybucji	65	
1.3.4 <i>Customeyes</i> – kultura sprzedaży	37	2.1.2.4 Ustanawianie silnych kanałów dystrybucji	69	
1.3.4.1 Stopień pierwszy: jest dobrze, gdy klient jest zadowolony!	37	2.1.3 Budowa sieci dystrybucyjnej	71	
1.3.4.2 Stopień drugi: jeszcze lepiej, gdy jesteśmy naprawdę nastawieni na zapewnianie satysfakcji klienta	38	2.1.4 Szczegółowa struktura	74	
1.3.4.3 Stopień trzeci: jednak najlepiej jest, gdy postępujemy zgodnie z zasadą <i>customeyes</i>	38	2.1.5 Organizacja usług wewnętrznych	76	
1.3.5 Ocena sytuacji za pomocą listy kontrolnej	42	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
<b>3.</b>	<b>Procesy dystrybucji .....</b>	<b>96</b>	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

## 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 słodczy .....	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	6.2.1	Wynagrodzenie .....	272
5.8	Triki, które należy znać .....	244	6.2.1.1	Systemy wynagrodzeń .....	272
5.8.1	Oferta alternatywna .....	244	6.2.1.2	Podstawy wymiaru .....	277
5.8.2	Zabawa w dobrego i złego policjanta ( <i>good guy – bad guy</i> ) .....	244	6.2.2	Planowanie akcji .....	280
5.8.3	Zmiana płaszczyzn .....	245	6.2.3	Spotkania handlowe .....	282
5.8.4	Tak czy nie? .....	245	6.3	Kierowanie dystrybucją .....	287
5.8.5	Groźby .....	246	6.3.1	Kryteria skuteczności kierowania dystrybucją .....	289
5.8.6	Taktyka salami .....	246	6.3.2	Sprawne kierowanie .....	290
5.8.7	Wywieranie nacisku .....	246	6.3.3	Instrumenty kierowania dystrybucją .....	291
5.8.8	Konfabulacja .....	247	6.3.3.1	Zrównoważona karta wyników (BSC) .....	291
5.8.9	Powolywanie się na to, że decyzje podejmują inni .....	248	6.3.3.2	Karta zarządzania relacjami z klientem .....	292
5.8.10	Nieuczciwe triki .....	248	6.3.4	Planowanie i prognozowanie .....	294
5.9	Negocjowanie z kupującymi .....	249	6.3.5	Kierowanie w ciężkich czasach .....	298
5.10	Temat specjalny: negocjacje cenowe ...	250	6.3.6	Lista kontrolna dotycząca controllingu dystrybucji .....	299
5.10.1	Trzy mity cenowe .....	251	6.4	Wspomaganie pracowników dystrybucji .....	300
5.10.2	Decyduje wasze nastawienie .....	252	6.4.1	Wykwalifikowani pracownicy .....	301
5.10.3	Mały przyczynek do psychologii udzielania rabatów .....	254	6.4.1.1	Cztery reguły praktycznych szkoleń .....	302
5.10.4	Argumentacja cenowa .....	256	6.4.1.2	Metoda SPOT .....	303
5.10.5	Taktyki cenowe .....	257	6.4.1.3	Coaching .....	307
5.10.6	Forsowanie wyższych cen .....	260	6.4.2	Zaangażowanie pracowników .....	308
5.11	Ogólna lista kontrolna dotycząca prowadzenia negocjacji .....	262	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
<b>Część C Zarządzanie dystrybucją 263</b>					
<b>6.</b>	<b>Zadania kierownictwa pionu dystrybucji .....</b>	<b>264</b>			
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			



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

## OD REDAKCJI

NIEKTÓRE 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](http://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.

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. Dowiedziecie 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*<sup>1</sup>.

*Wyczerpujące informacje dotyczące organizacji dystrybucji*

*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

<sup>1</sup> *Customeyes* – angielski neologizm powstały z połączenia słowa *customer* (klient) ze słowem *eyes* (oczy) [przypr.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 poznać definicję procesu dystrybucji indywidualnie dostosowanego do potrzeb.

*Skuteczna sprzedaż i kontakt z klientem*

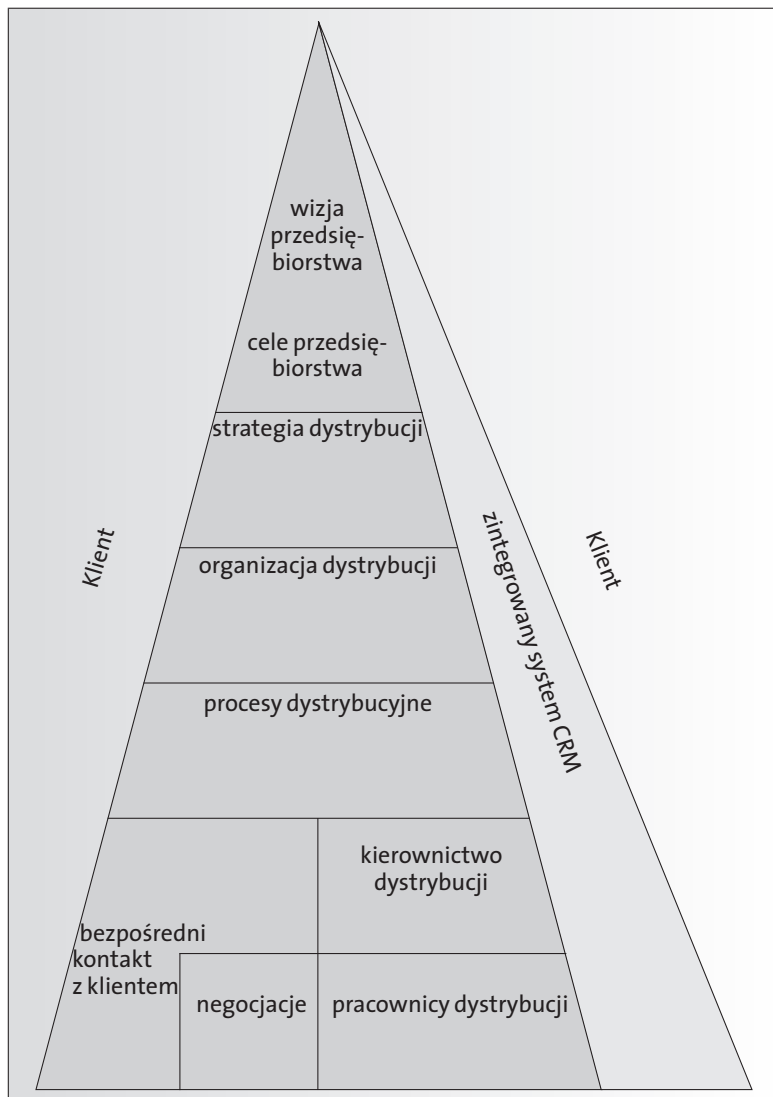
Tematem przewodnim rozdziału czwartego jest skuteczna sprzedaż. Bezpośredni kontakt z klientem stanowi wyzwanie dla każdego pracownika. Chodzi tu o zasady psychologii sprzedaży i profesjonalne techniki jej prowadzenia, które są równie istotne jak stałe analizy szans i możliwości dokonywane przed podjęciem 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. Poznać 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*<sup>2</sup>. Zasugetowano 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 obowiązkową 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. Zaglątajcie 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 ODNOŚĆ LISTY KONTROLNE DO POSZCZEGÓLNYCH BRANŻ I PRZEDSIĘBIORSTW.

<sup>2</sup> 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.

### 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<sup>3</sup>.

*Indywidualne koncepcje  
dotyczące systemu  
dystrybucji*

---

<sup>3</sup> 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 wymierymi 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:

*Wspólna wizja prowadzi do produktywnej pracy*

*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. Controlling<sup>4</sup>, czyli upewnianie się, czy zmierzacie we właściwym kierunku?

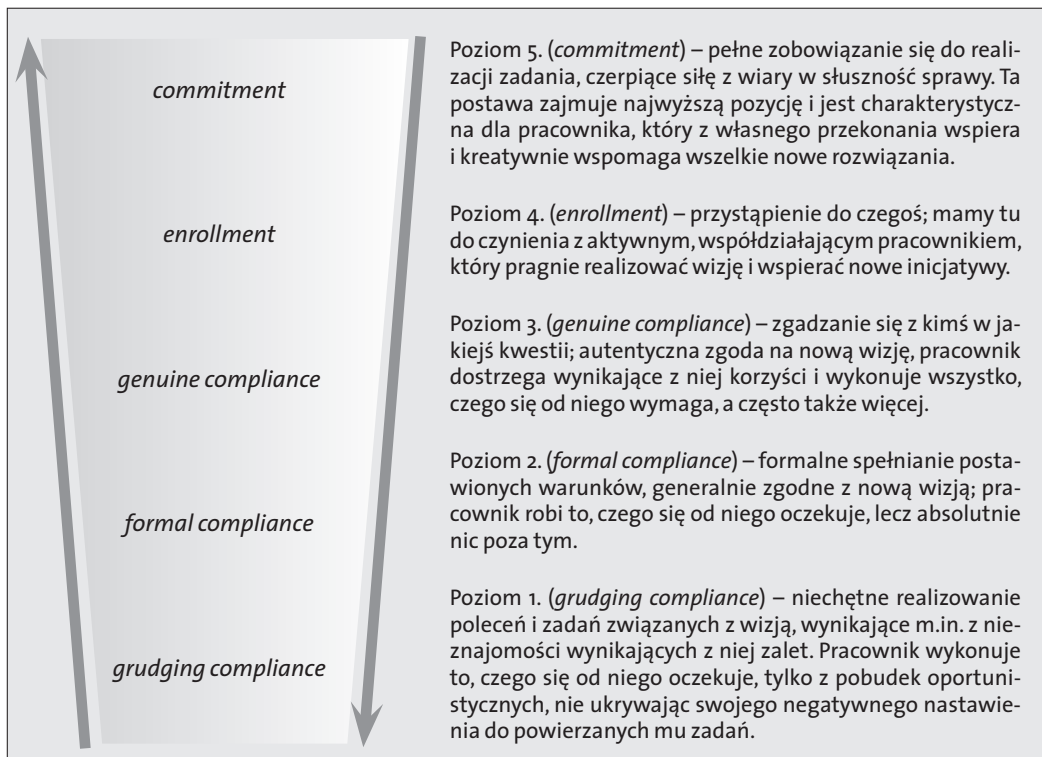
### III. Przekonanie pracowników o słuszności wizji

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*<sup>5</sup> (zob. rysunek 1.1).

<sup>4</sup> 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 [przyj. red.].

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



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<sup>6</sup>,
- 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?

<sup>6</sup> Potencjał rynku – wielkość rynku wyrażona wartościowo [przyp. red.].



- Jak oceniacie potencjał rynkowy waszego produktu/usługi oraz głębokość<sup>7</sup> 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, zwyczajnie płatnicze, wiarygodność, wypłacalność itd.?

<sup>7</sup> 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 nieznaczące [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?
- Jak 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?
- Jakże nieznanne 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 oczekivaliby 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 osiągnięte na rynku

Spójrzcie krytycznie na portfel<sup>8</sup> waszych produktów i usług. Sprawdźcie, czy wciąż istnieją możliwości ich udoskonalenia.

- Jaki zestaw produktów znajduje się waszym portfelu?
- Jak można uściślić jego zawartość?
- Jakim produktem 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*)<sup>9</sup>, 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?

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

<sup>9</sup> USP (ang.) – *unique selling proposition*, czyli unikalna propozycja sprzedaży; unikalna oferta sprzedaży, zawierająca wyjątkową cechę produktu lub usługi, której nie mają usługi konkurencji [przyj. 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<sup>10</sup> oraz innych pracowników handlowych odpowiada rzeczywistym potrzebom i stawianym przez klienta wymaganiom?
- Jaką funkcję pełnią usługi wewnętrzne<sup>11</sup>?
- Jak zintegrowano usługi świadczone klientom przez jednostki wewnętrzne lub działy serwisowe z całością 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?
- Czy w tych fazach posiadacie właściwe wsparcie ze strony innych jednostek firmy?
- Czy proces dystrybucji prowadzi was bezpośrednio do klienta?
- Jak zorganizowano i zaplanowano poszczególne fazy: przedsprzedażną, sprzedaż 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*<sup>12</sup>?
- 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?

### 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?

### 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?

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

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

<sup>12</sup> *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 wchodzi 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 (konceptę) 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<sup>13</sup> 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?
- W czym jesteście specjalistami?

*Świadomość swoich silnych stron*

<sup>13</sup> 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.].