

# JAK ZYSKAĆ PRZEWAGĘ KONKURENCYJNĄ

## ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA POPRZEZ SPRZEDAŻ I ZARZĄDZANIE SPRZEDAŻĄ



# JAK ZYSKAĆ PRZEWAGĘ KONKURENCYJNĄ ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA POPRZEZ SPRZEDAŻ I ZARZĄDANIE SPRZEDAŻĄ

RZECZYWISTOŚĆ RYNKOWA JEST JAK FALE  
TSUNAMI, KTÓRE ZMYWAJĄ GIGANTYCZNE  
KORPORACJE, DAJĄC POCZĄTEK NOWYM  
ZWYCIĘZCOM. TE FIRMY, NAJLEPSZE W SWOJEJ  
DZIEDZINIE, W DOBIE MASOWEGO CHAOSU, WYKUWAJĄ CAŁKOWICIE  
NOWATORSKIE STRATEGIE.

W przeszłości długotrwałą przewagę rynkową można było zdobyć poprzez wprowadzanie nowych produktów, przewagę kapitałową lub wielkość firmy. Inną możliwością było podbijanie nowych rynków inwestycjami w markę i globalną obecnością. Strategia przetrwania bazowała na zbudowaniu barier na danym rynku i dążeniu do stabilizacji pozycji. W obecnych czasach strategia tego typu może zapewnić jedynie krótkotrwałą przewagę rynkową. Teraz nie wystarczy już nowy produkt, aby ją utrzymać. Konkurencja natychmiast podchwyci jego zalety i zabierze się do podrabiania i ulepszania. Polityka cenowa polegająca na promocjach i upustach w większości branż jest łatwa do naśladowania, a globalna konkurencja coraz bardziej utrudnia zdobywanie nowych rynków. Rozpoznawalność marki, choć ważna, nie jest już tak istotna, gdy klient oczekuje doskonałej jakości, a nowi, coraz to doskonalsi konkurenci pojawiają się niemal codziennie. Nasuwa się więc pytanie: w jaki sposób w takich warunkach przedsiębiorstwa mogą utrzymać przewagę rynkową?

Prawda jest taka, że nigdzie na horyzoncie nie widać już ani stabilnego rynku, ani możliwości

uzyskania długotrwałej przewagi konkurencyjnej. Tradycyjne źródła przewagi, a nawet całe strategie utrzymywania przewagi, okazały się zbyt statyczne w warunkach współczesnego rynku pełnego chaosu i zawirowań. Obecnie w centrum uwagi znajduje się rynek krótkoterminowy. Aby się na nim utrzymać, firmy potrzebują elastyczności organizacyjnej i know-how – innymi słowy, trzeba działać szybko i z zaskoczenia. Przedsiębiorstwa muszą nieustannie wywalczać zainteresowanie klientów, zdobywać, tracić i ponownie odzyskiwać przewagę nad konkurencją.

Jak napisał Richard D’Aveni w książce *Hiperkonkurencja*, tradycyjny rodzaj konkurencji został zastąpiony hiperkonkurencją: „Zamiast okresów stabilizacji pomiędzy momentami zamętu, mamy teraz ciągły zamęt naznaczony rzadkimi momentami stabilizacji”. Autor ten twierdzi, że skutkiem tego obserwujemy obecnie „zmierzch doktryn strategicznych”, a długotrwałą przewagę konkurencyjną została zastąpiona strategią „wprowadzania różnorodnych krótkoterminowych działań służących zdystansowaniu konkurencji”. Według oryginalnego

Zamiast okresów stabilizacji pomiędzy momentami zamętu, mamy teraz ciągle zamęt naznaczony rzadkimi momentami stabilizacji.

modelu 7-S McKinseya przewagę konkurencyjną można osiągnąć poprzez wypracowanie zespołu cech organizacyjnych (struktura, strategia, systemy, styl, umiejętności, personel oraz nadrzędne cele) i zogniskowanie ich na wizji i misji. D’Aveni uważa powyższe podejście za anachroniczne w dobie hiperkonkurencji i jako część swojej dynamicznej teorii proponuje nowy model 7-S, który pomaga znaleźć i zbudować przewagę tymczasową. W dobie hiperkonkurencji dawne czynniki stabilizujące ustąpiły miejsca szybkości, zamętowi i nagłym zmianom reguł gry.

Świadomość presji hiperkonkurencji na przedsiębiorstwo skłania firmę do modyfikowania strategii wchodzenia na rynek. Kluczowe zmiany polegają na przedefiniowaniu funkcji pionów sprzedaży.

### PRZEDFINIOWANIE SPRZEDAŻY: POTĘŻNE ŹRÓDŁO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

**B**ez wątplenia „sztuka sprzedawania” urosła do niezwykle złożonego zagadnienia. Zdolność przetrwania na rynku stała się funkcją tego, jak szybko i skutecznie dostawca zareaguje na potrzeby klienta, wyprzedzając przy tym konkurencję. Miarą konkurencyjności sprzedawcy jest więc umiejętność sprawiania, że robienie interesów będzie dla klienta łatwiejsze i przyjemniejsze. Sukces zależy też od uzmysłowienia mu korzyści i odniesienia się do jego głównych czynników sukcesu. Mogą tego dokonać sprzedawcy o umiejętnościach znacznie przewyższających te reprezentowane przez tradycyjnego handlowca-agitatora oraz kierownictwo działu sprzedaży biorące odpowiedzialność zarówno za proces sprzedaży, jak i swój personel. Sukces przypadnie przedsiębiorstwu, które poprzez swoją strukturę i motywację wbudowaną w kulturę organizacyjną dąży do wykroczenia poza status quo, które dąży do kreowania – i w wielu aspektach: definiowania – przyszłości klienta. Konkurencja dnia dzisiejszego i przyszłości zmusza do przewidywania rynku. Szybkie reagowanie na potrzeby klienta nie wystarczy.

### *Sztuka sprzedawania*

W przeszłości skuteczny handlowiec polegał na swoich umiejętnościach przekonywania. Był znawcą cech produktu i kupcem, który działał poza głównym nurtem decydentów marketingu, produkcji czy działu badań i rozwoju. Taka koncepcja sprzedaży sprawdzała się w warunkach masowego rynku, klientów o ograniczonych informacjach, dużej gotowości do nabywania i małej podaży towarów.

Dziś prawie wszyscy najlepsi handlowcy są ekspertami w branży swojego klienta i służą pomocą w rozwiązywaniu problemów. Jednakże bardzo dynamiczne przedsiębiorstwa, zwłaszcza te o ekspansywnych planach rozwojowych, przeorganizowały zespoły sprzedaży, włączając w ich prace najwyższych rangą członków ścisłego kierownictwa. W pewnym sensie każdy handlowiec jest liderem zespołu – sprzyjającym, organizującym i przynoszącym zysk przedsiębiorstwu w imieniu klienta. A każdy pracownik przedsiębiorstwa jest członkiem zespołu sprzedaży gotowym do współuczestniczenia w przedsięwzięciach handlowych.

### *Dwie strony medalu*

Rola sprzedawcy musi ewoluować od roli gracza zdobywającego kontakty i podtrzymującego dobre relacje ku profesjonalnemu doradcy biznesowemu. Ta nowa rola może być porównana do przekaźnika informacji – doradca, analizując sygnały z przedsiębiorstwa, pomaga rozwiązać problemy rynkowe swojego klienta.

Zapewnienie „wartości dodanej” oznacza obecnie wiedzę na temat działalności klienta, jego branży oraz konkurencji. Wymaga to określenia, w jaki sposób można odegrać strategiczną rolę w działaniach klienta, a także umiejętności wiarygodnego komunikowania się z kadrą kierowniczą najwyższego szczebla. Konieczna jest również umiejętność rozpoznawania, co wpływa na zachowania zakupowe klienta, a także przewidywanie tych zachowań i strategiczne reagowanie na nie. Aby tak działać, handlowiec musi wiedzieć, w jaki sposób klient obecnie korzysta i będzie korzystał w przyszłości z zakupionego produktu

## „Oczekuję przemiany z dobrego handlowca o biznesowej smykałce w biznesmena o doskonałych umiejętnościach handlowych”.

lub usługi, i zbudować korzystne relacje wewnątrz przedsiębiorstwa klienta, w swojej macierzystej firmie oraz pomiędzy obiema jednostkami. Przy takich uwarunkowaniach handlowiec urasta do roli doradcy wspierającego działania i cele klienta oraz proponującego innowacyjne pomysły i rozwiązania.

Handlowiec pełniący funkcję doradcą przynosi klientowi same korzyści. Jeszcze inną rolę, jakiej oczekuje się obecnie od handlowców wysokiej klasy, jest rola stratega. Rola taka jest wartością także dla jego pracodawcy. Handlowiec musi posiadać talent do wybierania najbardziej rentownych transakcji oraz pokazywania decydom u klienta zysków ze współpracy z jego firmą. Jednocześnie klienci powinni odczuwać, że działa w ich interesie. Handlowiec w roli stratega musi umieć proponować rozwiązania decydom na najwyższym szczeblu. W praktyce oznacza to stosowanie różnych form komunikacji w zależności od wartości transakcji, jej uwarunkowań, implikacji finansowych i rezultatów.

Nie ma sprzeczności pomiędzy rolą doradcy i stratega. Co więcej, uzupełniają się one nawzajem, będąc jak dwie strony medalu o nazwie „skuteczna sprzedaż”. Handlowiec w roli doradcy jest źródłem dodatkowej korzyści dla klienta, gdyż jest ekspertem w jego branży, ponadto posiada fachową wiedzę z zakresu swojej własnej działalności. Menedżerowie wyższego szczebla zgodnie twierdzą, że najbardziej strategiczni dostawcy to ci, którzy znają się na obu branżach. Natomiast handlowiec w roli stratega przynosi zysk swojej firmie dzięki intratnym transakcjom i jednocześnie wyprzedza konkurencję. Chociaż zarówno z rolą stratega, jak i doradcy związane są określone umiejętności, to uzyskanie przewagi handlowej wymaga znacznie większych kompetencji niż te, które zwykle przypisujemy każdej z nich z osobna. Kompetencje te pogrupowaliśmy w dwie kategorie efektywności: osobiste i techniczne.

**Efektywność osobista** to umiejętność elastycznego wchodzenia zarówno w rolę stratega, jak i doradcy. Umiejętność tę osiąga się dzięki pracy nad rozwojem własnym, komunikatywnością

i innowacyjnością w procesie sprzedaży. Efektywność osobista była zawsze uważana za największy atut profesjonalnego handlowca. Kojarzą się z nią takie cechy, jak silna motywacja, zaangażowanie, umiejętność zarządzania własnym rozwojem i kreatywność. Handlowiec musi też być odporny na stres, musi umieć oszacowywać ryzyko i opracowywać kreatywne rozwiązania. Sukces zależy od umiejętności nawiązywania kontaktów i zdolności przywódczych.

**Efektywność techniczna** to wiedza na temat cech i zastosowań produktu wsparta wycuciem biznesu. Ostatnio coraz częściej przedsiębiorstwa w szkoleniach dla personelu handlowego kładą nacisk na znajomość produktu i branży klienta. Do ideału jest jednak jeszcze daleko. Podczas bezpośrednich rozmów z dyrektorem finansowym na temat konsekwencji finansowych danego rozwiązania większość profesjonalnych handlowców czuje się niezręcznie. W Wilson Learning zwróciliśmy uwagę na ten problem i twierdzimy, że należy się nim zająć głębiej. Nawet najbardziej wyrafinowani i doświadczeni handlowcy tracą pewność siebie na poziomie tak zaawansowanej i skomplikowanej dyskusji. Efektywny handlowiec wykazuje się wiedzą dotyczącą produktu, jego zastosowań, procedur rynkowych, warunków finansowych i innych czynników, które wpływają na zakup, późniejsze wykorzystanie produktu oraz spójność produktów i usług. Wiedza ta ma krytyczne znaczenie w opracowywaniu i realizacji efektywnej strategii sprzedaży sprzyjającej zarówno nabywcy, jak i dostawcy. Pewien dyrektor sprzedaży powiedział kiedyś: „Oczekuję przemiany z dobrego handlowca o biznesowej smykałce w biznesmena o doskonałych umiejętnościach handlowych”.

Handlowiec jest w stanie realizować efektywną strategię sprzedaży pod warunkiem, że posiada opisane umiejętności. Można więc wyróżnić cztery główne wymiary skuteczności w sprzedaży: efektywność osobista i techniczna oraz umiejętność pełnienia roli stratega i doradcy. Każdy pojedynczy wymiar to szereg indywidualnych umiejętności.

## MODEL SKUTECZNEJ SPRZEDAŻY



Niezależnie od doświadczenia handlowca wszystkie wymiary, poczynając od umiejętności pełnienia roli doradcy i stratega, a kończąc na efektywności osobistej i technicznej, mają znaczenie. Są jednak różnice, gdy weźmiemy pod uwagę względnie niedoświadczonego handlowca i takiego, który jest ekspertem w swojej dziedzinie. Różnice te można przedstawić jako kolejne etapy w rozwoju zawodowym handlowca.

### **Czy rozwój sił sprzedaży zależy od potrzeb rynku?**

Odpowiedź jest krótka i brzmi – powinien zależeć. Menedżerowie najwyższego szczebla często powtarzają, że idealnie – być może mało praktycznie, ale na pewno idealnie – byłoby wyszkolić wszystkich handlowców w przedsiębiorstwie na profesjonalistów najwyższej klasy. W rzeczywistości superhandlowcy potrzebni są tylko przy bardzo skomplikowanych transakcjach, silnej konkurencji i dużym podobieństwie ofert. Strategia sprzedaży wymaga w takich sytuacjach całej gamy umiejętności handlowych, tak aby jak najtrafniej odpowiedzieć na potrzeby klienta. Czasami mamy do czynienia z zupełnie przeciwną sytuacją: do skomplikowanych transakcji, które wymagają doświadczenia, niektóre firmy ze względu na niższe koszty zatrudniają niedoświadczonych handlowców, a jednocześnie oczekują od nich takich samych wyników jak od ich doświadczonych kolegów po fachu, nie zapewniając im przy tym szkolenia. Żadna z wymienionych sytuacji nie odpowiada na potrzeby rynku.

Rola doradcy i stratega pozostaje tak samo ważna niezależnie od doświadczenia handlowca. Podstawowa różnica w zakresie potencjału i umiejętności handlowych pomiędzy doświadczonymi i niedoświadczonymi handlowcami to różne etapy rozwoju, na których

się znajdują. W Wilson Learning odkryliśmy trzy etapy rozwoju zawodowego handlowców.

Pamiętajmy jednak, że nie wszystkie przedsiębiorstwa powinny dążyć do wypromowania handlowców na najwyższy etap rozwoju zawodowego. Nie należy także kierować się pozornymi oszczędnościami, zatrudniając handlowców na podstawowym etapie rozwoju. To sytuacja rynkowa będzie dyktowała konieczność zaangażowania handlowców o określonym poziomie kompetencji. Niezbędny poziom zaawansowania handlowca określa też charakter procesu sprzedaży i potrzeby nabywcy. Ważne jest, aby umieć pogodzić stosowaną politykę sprzedaży z potrzebami lub charakterem rynku, na którym działamy.

Niezależnie od poziomu rozwoju przemiana w kierunku roli doradcy i stratega daje szansę na całkowitą zmianę reguł gry, a nie, jak do tej pory, tylko poprawianie wyników sprzedaży. Kim jest doradca? Czy mówimy o modelu sprzedaży opartym na zaspokajaniu potrzeb, który już od jakiegoś czasu jest stosowany? Czy może nadużywamy terminu „handlowiec-doradca”, nie zbadawszy dogłębnie natury tej koncepcji? A co to znaczy być strategiem? Może to tylko bardziej „przyzwoity” termin na wybiegi i sztuczki handlowe?

### **Doradca**

*Handlowiec, który jest jednocześnie doradcą dla swego klienta w kwestiach biznesowych, ma silniejszą pozycję niż inni. Znajomość działalności prowadzonej przez nabywcę (czynniki ryzyka i sukcesu, produkty i stosowane procesy) umożliwia opracowanie oferty spójnej z misją i wizją przyszłości klienta.*

Opierając się na naszym doświadczeniu, zauważyliśmy w Wilson Learning, że wiele przedsiębiorstw ma zupełnie błędne wyobrażenie na temat roli doradcy. Wielu twierdzi, że ich pracownicy działu sprzedaży działają na zasadzie doradców lub sprzedają w oparciu o model „handlowca-doradcy”. W rzeczywistości jednak to, co się uważa za umiejętności doradcze, w większości przypadków jest tylko dobrze nam znanym modelem sprzedaży opartym na zaspokajaniu potrzeb, który jest obecnie czymś oczywistym w oczach klientów.

Doradztwo nie polega na nakłanianiu klienta do zwracania się z dręczących go profesjonalnych pro-

## Prawdziwą przewagę konkurencyjną daje odkrycie celów i priorytetów stawianych przez kadrę zarządzającą naszego klienta – kwestii, które spędzają sen z oczu dyrektorowi naczelnemu, inwestycyjnemu i finansowemu.

blemów. Doradztwem nie jest także zadawanie pytań, mających na celu sprecyzowanie potrzeb klienta, uważne słuchanie odpowiedzi i proponowanie rozwiązań, które najlepiej by zaspokoily nazwane potrzeby nabywcy. Techniki tego typu sprawdzają się jedynie do pewnego momentu, gdyż nie stoi za nimi prawdziwa wartość dodana ani nie wpływają one na rentowność. Pozwalają utrzymać przedsiębiorstwo w grze, ale nie przekształcają go ani nie gwarantują wygranej.

Każdego dnia klienci borykają się z problemami związanymi z prowadzeniem działalności gospodarczej. Doradca, stojąc z boku, pomaga zdystansować się im do kwestii, którymi zajmują się na co dzień. Jest też źródłem fachowej wiedzy, dzięki której przedsiębiorstwo może wspiąć się na wyżyny. Często sam klient nie pomyślałby o rozwiązaniach proponowanych przez doradcę. Doradcy nie rodzą się tak zwyczajnie. Szkoli się ich i wyposaża w skuteczne narzędzia i znajomość procesów wspomagających w tej roli. W tym względzie wskazane jest, aby doradca działał posługując się procesem. Pomaga on zrozumieć i sprecyzować, jakie informacje muszą być zebrane, usystematyzować zebrane treści oraz jasno i logicznie przedstawić je klientowi. Handlowcy, którzy odnoszą sukcesy, potrafią nawiązywać kontakty, diagnozować problemy, wpływać na ludzi, sugerować rozwiązania, osiągać porozumienie i – na koniec – pogłębiać i utrzymywać kontakty zawodowe przez długi czas. Najlepszym sposobem dotarcia do klientów jest dogłębne zrozumienie ich działalności.

Rola doradcy wymaga od handlowca następujących umiejętności:

### Umiejętności doradcze

■ **Umiejętność diagnozowania zachowań zakupowych klienta.** Pierwszy krok w stronę doradztwa to rozpoznanie, jaki rodzaj relacji chciałby nawiązać klient. Czy są to relacje strategiczne (długofalowe), czy budowane wyłącznie na potrzeby jednej transakcji. Na początek trzeba zawsze popatrzeć przez pryzmat firmy klienta. Handlowcy zbyt często dają się nabrać gołosłownym określeniom typu „partner” i komplikują sytuację kosztownymi

rozwiązaniami. Prawdziwy doradca potrafi służyć skuteczną radą każdemu klientowi.

■ **Umiejętność opracowania konkurencyjnej oferty.** Potrzeba naprawdę kreatywnego handlowca, żeby znalazł to „coś”, za co klient byłby gotów zapłacić, gdy twierdzi, że liczą się dla niego tylko odpowiednie parametry i dobra cena. To coś „ekstra” z reguły nie wiąże się z samym produktem, ale z jego użytkowaniem przez nabywcę. Taką wartość dodaną można znaleźć, patrząc na produkt z perspektywy wieloletniej eksploatacji produktu przez nabywcę w sensie technicznym i ekonomicznym. Na przykład rozwiązanie problemu utylizacji produktu po jego wykorzystaniu może okazać się twórczą i atrakcyjną propozycją dla klienta, a także wyróżnikiem dostawcy na tle pozostałych oferentów.

■ **Umiejętność tworzenia powiązań partnerskich.** W przypadku, gdy klient jest rzeczywiście otwarty na taki rodzaj relacji, handlowiec, który zdoła znaleźć sposób powiązania firmy klienta ze swoją, zyska znaczącą przewagę. Na przykład handlowiec, który rozumie całościowy proces produkcyjny klienta, będzie w stanie zarekomendować zmianę dostawców produktów i usług na takich, którzy wpłyną na wzrost konkurencyjności klienta na rynku, na którym działa.

Przy przejściu z układu klient – handlowiec na układ partnerski następuje także zmiana w zachowaniach nabywco-dostawczych. Obie strony, zaczynają wspólnie pracować nad rozwinięciem współpracy, razem poszukują nowych możliwości zysku, tworzą i kierują się wspólną misją, mówią jednym językiem, co prowadzi do wzrostu zaufania i większej otwartości.

■ **Rozumienie priorytetów ekonomicznych.** Nikt się nie dziwi, gdy handlowiec wypytuje swojego klienta o jego priorytety. Zbyt często jednak pytania są kierowane do niewłaściwych osób (np. tych, które zajmują się zaopatrzeniem) i dotyczą niewłaściwych kwestii (np. specyfikacje lub wartość transakcji). Prawdziwa przewaga konkurencyjna polega na umiejętności dotarcia i odkrycia priorytetów najwyższej kadry zarządzającej klienta: dyrektora naczelnego, inwestycyjnego i finansowego. Jeśli pokażesz, w jaki sposób twoja

## Dzisiaj w zarządzaniu sprzedażą punkt ciężkości przeniesiony jest z kierowania wyłącznie handlowcami na kierowanie handlowcami i procesem sprzedaży.

propozycja ułatwi realizację ich najważniejszych celów, to nabierzesz wiarygodności i dopasujesz swoją ofertę do celów biznesowych klienta.

### Strateg

*Handlowiec-strateg zdobywa przewagę dzięki opracowaniu i realizacji strategii, które wskażą najzyskowniejsze transakcje i jednocześnie najlepsze metody na ich pozyskanie.*

Proces sprzedaży komplikuje się wraz z narastaniem walki konkurencyjnej. Potrzeba coraz szerszych kontaktów w przedsiębiorstwie nabywcy i bardziej przemyślanych taktyk na wygraną z konkurencją. Handlowiec musi być więc wyposażony w skuteczną strategię. Zadaniem stratega, równie ważnym jak wygrana, jest wygenerowanie zysku dla swojej firmy. U podstaw leży umiejętność wyczucia, która transakcja ma największy potencjał sukcesu i rentowności. Im lepsze zdolności strategiczne, tym lepszy handlowiec i tym większy potencjał sukcesu w trudnych i konkurencyjnych kampaniach.

### Umiejętności strategiczne

■ **Umiejętność wykorzystania okazji rynkowej:** ocena i selekcja. Dobry strateg wie, gdzie zaangażować swoje umiejętności, by jak najwięcej zyskać, gdzie stoczyć regularną bitwę, a gdzie totalnie zaskoczyć konkurencję. Strategiczne podejście to nie tylko odkrycie potrzeby u klienta, określenie, czy budżet, specyfikacja produktu i jego wymogi techniczne są ze sobą zgodne. Oznacza to rygorystyczne kwalifikowanie klientów oraz wyważanie potencjału innych nadarzających się okazji, siły przebicia i możliwości perswazji w warunkach skomplikowanego procesu decyzyjnego oraz spójności pomiędzy przedsiębiorstwami nabywcy i dostawcy. Proces oceny i wyboru powinien uwzględniać decyzje o zaangażowaniu sił i środków oraz prognozy sprzedaży i zysku.

■ **Umiejętność zarządzania decyzjami.** Najważniejsza umiejętność stratega to poznanie i siła oddziaływania na proces decyzyjny nabywcy. Niedoświadczony handlowiec często stara się dotrzeć do głównego decydenta, aby wywrzeć na niego nacisk. Natomiast doświadczony handlowiec bada proces decyzyjny w firmie, identyfikuje klu-

czowych graczy i opracowuje skuteczne sposoby oddziaływania na nich.

### ■ Umiejętność zarządzania konkurencją.

Strateg jest zawsze dobrze zorientowany w swojej pozycji względem konkurencji z punktu widzenia nabywcy. Niedoświadczony handlowiec bada sytuację, prowokując, rywalizując lub wdając się w ryzykowne posunięcia na oczach klienta. Doświadczony handlowiec określa wartość konkurencyjną swojej oferty z punktu widzenia nabywcy i studiuje propozycje pozostałych oferentów. Strateg jest w stanie zidentyfikować i zrealizować najlepszą z możliwych strategię konkurencyjną dla określonej transakcji i danych uwarunkowań.

### ■ Umiejętność zarządzania komunikatami.

Strateg potrafi ubrać w odpowiednie słowa swoją propozycję w zależności od rozmówcy i jego funkcji w zarządzie. Za każdym razem będzie podkreślał inne aspekty oferty. Niedoświadczony handlowiec często prezentuje ofertę czy kontrakt w oparciu o jeden atut. Strateg natomiast przygotowuje komunikaty będące odpowiedzią na różnorodne problemy zespołu dokonującego zakupu. Działać na podstawie strategii to wspaniałe uczucie, ale znacznie ważniejsze jest, aby ją zrealizować.

Umiejętności strategiczne pozwalają nie tylko na odniesienie sukcesu w walce konkurencyjnej, ale także mają wymiar ekonomiczny, odzwierciedlający efektywność działań handlowych. Wiadomo, że handlowiec, który podejmuje właściwe działania we właściwym momencie, nie marnuje swojego potencjału z klientem nierokującym nadziei na sukces i w złym momencie. Taki handlowiec efektywnie wykorzystuje zasoby i skutecznie wpływa, aby proces sprzedaży zbliżał się do sfinalizowania transakcji. Pozostałe korzyści takiego podejścia to:

- bardziej wnikliwa analiza danego przypadku,
- większa spójność kampanii handlowych,
- trafniejsze prognozy sprzedaży,
- większy procent transakcji zakończonych zawarciem umowy.

## ZMIANA ROLI KIEROWNICTWA SPRZEDAŻY

**K**ierownicy sprzedaży pełnią rolę przekątnika pomiędzy zarządem a pracownikami działu sprzedaży. Są niezastąpieni, gdy chodzi o wypracowanie spójności strategii działania opartej na rzeczywistej ocenie rynku i celów ekonomicznych przedsiębiorstwa. Dawniej rola szefów sprzedaży polegała na zatrudnieniu efektywnych handlowców i ciągłym motywowaniu ich do pracy. Najczęściej kierownictwo sprzedaży wywodziło się z kręgów najlepszych handlowców, którzy w nagrodę zostali awansowani na stanowisko kierownicze, ale bez żadnego dalszego szkolenia. Ich stosunek do podwładnych można było często scharakteryzować w następujący sposób: „Ja tu rządzę, macie robić, jak każę, albo zejść mi z drogi”.

Obecnie skuteczne zarządzanie sprzedażą polega na ustalaniu standardów, zbieraniu informacji o klientach, śledzeniu procesu sprzedaży i wspomaganie handlowców w identyfikowaniu transakcji najkorzystniejszych finansowo. Przedsiębiorstwa handlowe, które przeszły od polityki transakcyjnej do procesowej, utrzymują kontrolę nad przebiegiem procesów sprzedaży. Dzięki temu nie ponoszą strat wynikających z braku informacji, braku współpracy z kluczowymi decydentami z innych działów, z powodu pojawienia się nieprzewidzianych konkurentów lub niespodziewanych żądań nabywcy albo nieprawidłowego wykorzystania środków.

Wśród działań związanych z zarządzaniem sprzedażą, zarządzanie samym procesem sprzedaży wysuwa się na plan pierwszy. Zarządzanie sprzedażą przekształca się z kierowania jedynie handlowcami w kierowanie zarówno handlowcami, jak i procesem sprzedaży. Pozostaje zagadką, dlaczego system ten przybiera często formę zawilego procesu kontroli, który spotyka się z oporem ze strony najefektywniejszych handlowców, a tym samym jest mało lub całkiem bezwartościowy dla kierownictwa sprzedaży i nie pozwala oszacować rentowności i stadium realizacji transakcji. Lepszym rozwiązaniem jest wykorzystanie kierownictwa do coachingu handlowców, wykorzystując do tego ukierunkowany i przewidywalny proces.

### **Jak oceniać najlepszych handlowców?**

Kierownictwo działów sprzedaży przywiązuje obecnie większą wagę do oceny swojego personelu i jego potencjału. Dawniej handlowców oceniano się wyłącznie na podstawie liczb. Dziś skuteczność sprzedaży przejawia się nie tylko w bieżących wynikach finansowych, ale także w zdolności do trwałego generowania zysków. Znaczącymi umiejętnościami personelu w zakresie pełnienia roli doradcy i stratega oraz techniczną i osobistą efektywności, można określić słabe i mocne strony sprzedaży i przeciwdziałać, zanim odbiją się na liczbach. Dzięki ocenie kierownictwo może skupić się na najbardziej potrzebnym rodzaju szkolenia i wspomagać rozwój najlepszych handlowców. Nierzadko nawet ci najlepsi handlowcy potrzebują pomocy ze strony przełożonych w przemyśleniu strategii rozegrania transakcji i w zaplanowaniu bardziej strategicznych posunięć.

### **Urodzeni, by zwyciężać**

Granice pomiędzy sprzedażą a pozostałymi obszarami działania w przedsiębiorstwie coraz bardziej się zacierają. Na przykład tradycyjne rozróżnienie pomiędzy sprzedażą a marketingiem staje się coraz mniej wygodne. Podobnie dzieje się przy rozgraniczaniu sprzedaży i serwisu lub sprzedaży i działań operacyjnych. Rzecz polega na tym, że każdy pracownik, niezależnie od funkcji i zakresu obowiązków, bezpośrednio przyczynia się do tworzenia oferty i satysfakcji nabywcy. Zespół bezpośrednio pracujący nad ofertą może składać się z dowolnej liczby pracowników różnych szczebli, z różnych komórek lub działów przedsiębiorstwa. Ludzie zmieniają się i reagują szybciej niż całe przedsiębiorstwa. Elastyczne, szybko reagujące i tworzone na potrzebę chwili zespoły handlowe pod kierownictwem wytrawnych specjalistów od sprzedaży mogą zaskakiwać kreatywnością znacznie ponad oczekiwania klientów i skutecznością zupełnie nieporównywalną do tej charakterystycznej dla giganta niemrawych wydziałów i jednostek, jakim jest całe przedsiębiorstwo.

### **Jaki potencjał tkwi w partnerstwie?**

Długotrwała współpraca z klientem nabiera innego charakteru, gdy przekształcimy ją w układ partnerski. Przykładem może być sytuacja, w której przedsiębiorstwo produkcyjne wytwarzające



## Konkurencyjne przedsiębiorstwo handlowe głęboko i na trwałe wpisuje się w struktury firmy klienta.

generatory prądu na indywidualne zamówienia i znane z dobrej jakości bardzo silnie związało się tylko z kilkoma dużymi klientami. Producent wypracował tak ścisłą współpracę z grupą klientów, że stał się częścią biznesplanu każdego z nich na kolejne 5 lat; podobnie stało się u tych klientów. Tego typu rozwiązania wciąż jednak należą do wyjątków. Takie przedsiębiorstwo nie dąży już do bliskości, pragnie natomiast stać się integralną częścią procesów rynkowych swoich klientów – niezbędnym partnerem, a nie dostawcą.

Definicje przedsiębiorstwa, klienta i konkurencji nie są już tak jednoznaczne jak kiedyś. Przez wiele lat małe firmy zdołały wypracować sposoby łączenia się nawet z najbardziej agresywnymi rywalami. Teraz także duże przedsiębiorstwa wchodzą na ten szlak. Firmy zawodowe, np. prawnicze, księgowe czy architektoniczne, nieustannie się łączą. Zamiast kosztownego rozbudowywania firmy, skutkującego utrudnioną kontrolą i sparaliżowanym systemem zarządzania, wiele profesjonalnych firm usługowych wchodzi w aliance, co pozwala wykorzystać nadarżające się okazje rynkowe, które normalnie byłyby poza ich możliwościami. W taki sposób definiują firmę zależnie od potrzeb klienta, opierając się nie tylko na swoich własnych zasobach, ale także na wypracowanych przymierzach.

Jednym z kanałów dystrybucji naszych produktów i usług mogą być także klienci, którzy poprzez zmianę konfiguracji produktów lub redystrybucję rozprzestrzeniają je na rynku. Na zakończenie jeszcze jedna uwaga – najsilniejsze aliance to te, które powstają w wyniku rewolucyjnego myślenia: spontaniczne partnerstwa wyrosłe na gruncie innowacyjności.

Co jakiś czas koncepcja partnerstwa jako formy sprzedaży i marketingu powraca do łask. Realizacja inicjatyw tego typu zależy od siły oddziaływania kierownictwa sprzedaży lub marketingu na resztę przedsiębiorstwa. Dyrektorzy najwyższego szczebla twierdzą, że widują się jedynie z tymi przedstawicielami dostawców, którzy mają dużą siłę przebicia. Współpracują tylko z tymi, którzy mają kompetencje do tworzenia i podejmowania decyzji.

## ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA POPRZEC SPRZEDAŻ

Tylko przełomowe zmiany mogą przekształcić przedsiębiorstwo dobrze funkcjonujące wyłącznie w warunkach stabilnego rynku na takie, które sięgnie wyżej na rynku gwałtownym, niekonwencjonalnym i zmiennym. Mogą tego dokonać handlowcy wyposażeni w nowe umiejętności, potrafiący szybko unieszkodliwić konkurencję oraz spełniać marzenia i ciche pragnienia swoich klientów. Zmiana nastąpi tam, gdzie panuje swoista kultura organizacyjna, która każdego widzi jako członka zespołu sprzedaży, pracującego na satysfakcję klienta. W przedsiębiorstwie muszą działać sprawne systemy oceniania i zarządzania umożliwiające szybkie określenie mocnych i słabych punktów, a także błyskawiczne odzyskiwanie przewagi konkurencyjnej.

### **Cechy charakterystyczne konkurencyjnego przedsiębiorstwa nastawionego na sprzedaż**

Handlowcy, którzy potrafią:

- wnikać głęboko w struktury przedsiębiorstwa swojego klienta,
- opracowywać rozwiązania wraz z klientem,
- nazywać po imieniu potrzeby, których klient nie zdołał jeszcze wyrazić,
- pomóc klientowi zrozumieć jego obecną sytuację rynkową,
- przewidywać przyszłe potrzeby klienta,
- być ekspertem w branży swojego klienta,
- umiejętnie angażować swoich przełożonych w proces sprzedaży, aby rentowność była wyższa,
- w imieniu klienta wywierać znaczący wpływ na własne przedsiębiorstwo.

Kierownictwo sprzedaży, które potrafi:

- działać na rynku błyskawicznie i z zaskoczenia, zawsze w awangardzie i zawsze na wygranej pozycji,
- tworzyć aliance i partnerstwo,
- wchodzić na rynek z gwarancją sukcesu dzięki bezkonkurencyjnej kombinacji strategii doradczej i najlepszemu wykonawstwu.

## SUKCES HANDLOWCA WEDŁUG WILSON LEARNING

Doradca	Strateg	Efektywność osobista	Efektywność techniczna
Handlowiec w roli doradcy w kwestiach biznesowych ma silniejszą pozycję niż inni. Znajomość działalności prowadzonej przez klienta umożliwia opracowanie oferty spójnej z wizją i strategią klienta.	Handlowiec-strateg zdobywa przewagę dzięki opracowaniu i realizacji strategii, które wskażą najzyskowniejsze transakcje i jednocześnie najlepsze metody na ich pozyskanie.	To umiejętność elastycznego wchodzenia w rolę zarówno stratega, jak i doradcy. Umiejętność tę osiąga się dzięki pracy nad rozwojem własnym, komunikatywnością i innowacyjnością w procesie sprzedaży.	To wiedza na temat cech i zastosowań produktu wsparta wycuciem biznesu.
KLUCZOWE UMIEJĘTNOŚCI			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Elastyczność w procesie sprzedaży</b> Umiejętność dostosowywania się do indywidualnych i funkcjonalnych kontaktów w firmach oraz stylów kupowania.</li> <li>• <b>Poznanie klienta</b> Umiejętność gromadzenia danych o działalności klienta, głównych czynnikach sukcesu oraz pozycji konkurencyjnej.</li> <li>• <b>Odkrywanie potrzeb</b> Umiejętność wykorzystania różnych technik, aby określić potrzeby i dążenia klienta w każdym obszarze działalności firmy.</li> <li>• <b>Budowanie relacji</b> Umiejętność zbudowania stabilnych relacji z osobami pierwszego kontaktu, zarządem i innymi członkami organizacji o różnych funkcjach.</li> <li>• <b>Wspieranie klienta</b> Umiejętność utrzymywania kontaktów z klientem, rozwiązywania ich problemów i poszukiwania nowych sposobów zaspokajania ich potrzeb.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Zdobywanie i kwalifikowanie okazji rynkowych</b> Umiejętność poszukiwania klientów, dokonywania wyboru i prowadzenia rentownych transakcji.</li> <li>• <b>Zarządzanie strategią sprzedaży</b> Umiejętność planowania obszaru działania, przedsięwzięcia oraz działań handlowych w celu zmaksymalizowania zysku.</li> <li>• <b>Zarządzanie konkurencją</b> Umiejętność stosowania różnych strategii dla zabezpieczenia własnych klientów projektu i penetrowanie klientów konkurencji.</li> <li>• <b>Znajomość dynamiki procesu zawierania transakcji</b> Znajomość polityki przedsiębiorstwa klienta umożliwiająca porozumienie z decydentami.</li> <li>• <b>Finalizacja transakcji</b> Umiejętność opracowania prezentacji, ofert i negocjowania, aby nakłonić klienta do zakupu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Wspomaganie komunikacji</b> Umiejętność jasnego, efektywnego i zachęcającego do otwartego dialogu i zrozumienia komunikowania się.</li> <li>• <b>Dążenie do rozwoju osobistego</b> Umiejętność identyfikacji własnych mocnych i słabych stron oraz podejmowania działań rozwijających pożądane umiejętności.</li> <li>• <b>Dążenie do wyników</b> Emanowanie gotowością, inicjatywą i pozytywnym nastawieniem.</li> <li>• <b>Opracowywanie innowacyjnych metod</b> Umiejętność opracowywania innowacyjnych rozwiązań oraz podejmowania wyważonego ryzyka w ich realizacji.</li> <li>• <b>Rozwijanie pracy zespołowej</b> Umiejętność wspierania, prowadzenia oraz kierowania zespołem sprzedaży.</li> <li>• <b>Wielopoziomowa współpraca</b> Umiejętność współpracy z pracownikami wszystkich szczebli i funkcji wewnątrz firmy w celu ułatwienia przepływu informacji i koordynacji sprzedaży.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Wiedza na temat produktu</b> Znajomość własnego produktu i jego zastosowań, służąca utrafieniu w potrzeby klienta.</li> <li>• <b>Talent do interesów</b> Umiejętność oceny danych biznesowych klienta, aby zarządzać własną strategią sprzedaży.</li> <li>• <b>Stosowanie technologii</b> Umiejętność wykorzystania różnych technologii i narzędzi pozwalających na lepsze wyniki w pracy i niezawodny kontakt z klientem na odległość.</li> </ul>



© 2005 Wilson Learning Worldwide Inc. All Rights Reserved.

Wilson Learning Worldwide owns all rights, including the rights in the copyright in these materials.  
No rights to reproduce, transfer, assign, or create derivative works based on these materials are granted  
without written permission of Wilson Learning Corporation.

WILSON LEARNING WORLDWIDE 800.328.7937 [WWW.WILSONLEARNING.COM](http://WWW.WILSONLEARNING.COM)