

Spis treści

PRZEDMOWA	13
1. SPRAWDŹ, CZY WARTO PRZECZYTAĆ TĘ KSIĄŻKĘ	17
Dlaczego warto przeczytać tę książkę	19
Do kogo skierowana jest książka i czego można się z niej dowiedzieć	20
Nawigacja i trzy warstwy komunikacji	22
Etyka w biznesie	23
2. JAKICH KLIENTÓW UZNAĆ ZA KLUCZOWYCH I JAK ZORGANIZOWAĆ Z NIMI WSPÓŁPRACĘ	25
Dlaczego warto zajmować się najlepszymi klientami w sposób szczególny	28
Definicja kluczowego klienta	36
Miejsce kluczowego klienta w strategii dystrybucji firmy	44
Podsumowanie	52
3. JAK ZBUDOWAĆ ZESPÓŁ DO OBSŁUGI KLUCZOWYCH KLIENTÓW	55
Jaki zespół chcemy zbudować	58
Jakie cechy powinien mieć key account manager (KAM)	59
Analiza osobowości, motywacje	60
Członkowie zespołu KAM-ów – role w zespole	68
Jak zorganizować skuteczny proces rekrutacji	74
Jak duże powinny być zasoby dedykowane do wspierania pracy KAM-ów	83

Opowieść z życia wzięta	87
Podsumowanie	90
4. JAK BUDOWAĆ WARTOŚCIOWE RELACJE Z KLUCZOWYMI KLIENTAMI	93
Trzy zasady budowania relacji z klientem	96
Jak zbudować swoją silną pozycję u klienta	97
Jak tworzyć i rozwijać relacje	103
Jak budować wielopoziomowe relacje wewnątrz organizacji kluczowego klienta	109
Jaka jest wartość klienta dla naszej firmy	118
Podsumowanie	124
5. SPRZEDAŻ	127
Co powinieneś wiedzieć, zanim zaczniesz sprzedawać	130
Dlaczego tak ważne w sprzedaży jest odkrywanie motywatorów zakupu	138
Rodzaje sprzedaży aktywnej i ich specyfika	141
Typy postaw sprzedażowych	145
Fazy procesu sprzedażowego	148
Skuteczne finalizowanie kontraktu	155
Błędy najczęściej popełniane przez sprzedawców	163
Co to jest SPIN i jak się go stosuje	166
Etapy procesu sprzedażowego	168
Pytania dotyczące sytuacji klienta	171
Pytania dotyczące problemów	172
Pytania dotyczące skutków, jakie wywołują rozpoznane wcześniej problemy (pytania implikacyjne)	173
Pytania dotyczące wartości, jaką dla klienta może mieć rozwiązanie problemu	179
Podsumowanie	183
6. JAK PROWADZIĆ SKUTECZNE NEGOCJACJE HANDLOWE	185
Czym są negocjacje i kiedy warto je podejmować	188
Etapy negocjacji handlowych	190
Postawy w negocjacjach	195

Jak budować silną pozycję wyjściową w negocjacjach	200
Taktyki negocjacyjne – kiedy je stosować i jak się przed nimi bronić	202
Zasady ustępowania w negocjacjach	215
Jak się komunikować, żeby podnieść skuteczność negocjacji	216
Podsumowanie	234
7. JAK ZARZĄDZAĆ ZESPOŁEM DO OBSŁUGI KLUCZOWYCH KLIENTÓW	237
Jaki powinien być i jak powinien postępować szef zespołu KAM-ów	240
„Szefer marzeń” handlowców	255
Jak motywować KAM-ów	255
Czego należy unikać, aby nie obniżyć wydajności zespołu sprzedażowego	264
Udzielanie informacji zwrotnej KAM-owi	270
Delegowanie zadań w zespole sprzedażowym	277
Efektywna struktura zespołu menedżerów do spraw kluczowych klientów	284
System premii w zespole KAM-ów	291
System raportowania i monitorowania sprzedaży dla menedżerów do spraw kluczowych klientów	297
Synergia w zespole sprzedażowym	300
Podsumowanie	303
PODSUMOWANIE	307
PODZIĘKOWANIA	315
O AUTORZE	319

1

**SPRAWDŹ,
CZY WARTO
PRZECZYTAĆ
TĘ KSIĄŻKĘ**

Dlaczego warto przeczytać tę książkę

Zachęcam cię do poświęcenia swojego czasu na przeczytanie tej książki, ponieważ mam przekonanie, że jest to pozycja unikatowa na polskim i światowym rynku wydawnictw biznesowych. Napisałem ją na podstawie 15 lat doświadczeń, które zdobyłem zajmując się sprzedażą i zarządzając zespołami sprzedażowymi w firmach z różnych branż i różnej wielkości. Znajdziesz w niej doświadczenia, które pozwalają firmom takim jak Centertel, IBM, Siemens, France Telecom, Orange odnosić sukcesy na rynku i być motorami napędowymi zmian zachodzących w biznesie. Są to doświadczenia, które zebrałem pracując w tych korporacjach w codzienności biznesowej, w ogniu walki na bardzo konkurencyjnym rynku.

Książka ta jest poniekąd zapisem procesu tworzenia przeze mnie i moich kolegów z Centertela strategii dla najbardziej wymagającego segmentu rynku – klientów korporacyjnych. Znajdziesz w niej zatem wszystko to, co potrzebne jest menedżerowi, żeby taką strategię stworzyć i skutecznie wdrożyć. Traktuje ona w sposób bardzo kompleksowy wszystkie aspekty związane ze sprzedażą, budowaniem wartościowych relacji z klientami i profesjonalnymi negocjacjami handlowymi. Ponadto zawiera praktyczne rady, jak budować skuteczny zespół sprzedawców i jak nim zarządzać.

Większość zamieszczonych w książce przykładów, opisów sytuacji biznesowych i proponowanych rozwiązań pochodzi z segmentu zaawansowanych technologii (Hi-Tech), niemniej jednak można je z łatwością zaadaptować do innych branż, uzyskując w ten sposób nowe mechanizmy, które mogą być skuteczniejsze od dotychczas stosowanych.

Dla lepszego zrozumienia przyczyn, które zapewniły spektakularne sukcesy sprzedażowe zespołowi KAM-ów (key account managerów), doradców i konsultantów klientów biznesowych, z którym miałem przyjemność pracować, zamieściłem w książce opisy mechanizmów działania, które leżą u podstaw zastosowanych technik czy elementów strategii.

Podczas lektury tej książki znajdziesz zatem następujące ciekawe połączenia:

- psychologii i analizy biznesowej (programowania neuro-lingwistycznego i metod analizy okazji biznesowych);
- metod zarządzania stosowanych w najskuteczniej działających na świecie firmach i w drużynach odnoszących spektakularne sukcesy sportowe;
- nowoczesności i tradycji – Hi-Tech i chińskiej sztuki odnoszenia zwycięstw.

Taka na pierwszy rzut oka trochę dziwna mieszanka wiedzy pochodzącej z różnych dziedzin nie tylko powinna pozwolić ci zrozumieć, jak to się stało, że Centertel z pozycji outsidera na rynku operatorów telefonii mobilnej został niekwestionowanym liderem tego rynku, jak dziesiątki młodych ludzi pracujących w tej firmie przeszło metamorfozę, zostając najlepszymi sprzedawcami na rynku polskim, ale także pozwoli ci wybrać dla siebie najlepszy, najbardziej pasujący do twoich predyspozycji sposób na osiąganie sukcesów sprzedażowych – stworzyć swój szczególny, niepowtarzalny sposób na sukces.

Do kogo skierowana jest książka i czego można się z niej dowiedzieć

KAM-owie, sprzedawcy aktywni i osoby zajmujące się obsługą klienta – jeśli na co dzień zajmujesz się sprzedażą lub obsługą klienta, możesz w tej książce znaleźć informacje, jak radzić sobie w różnych typach sytuacji negocjacyjnych, jak skutecznie domykać sprzedaż, w jaki sposób nie dopuszczać do eskalowania niezbyt racjonalnych żądań przez trudnego klienta. Poznasz niuanse różnych technik sprzedażowych oraz dowiesz się, w jakich sytuacjach które z nich mogą być najskuteczniejsze.

Szefowie zespołów sprzedażowych – jeśli zarządzasz zespołem sprzedażowym, to wśród informacji zawartych w książce znajdziesz poparte przykładami rady, jak udzielać informacji

zwrotnych członkom twojego zespołu, żeby podnosić ich skuteczność działania i nie gubić pozytywnego zaangażowania, jak zorganizować proces rekrutacji i na co zwracać uwagę przy wyborze kandydatów, jak skonstruować skutecznie działający system motywacyjny, jak monitorować sprzedaż, żeby nie przeciążać raportowaniem handlowców, a jednocześnie mieć możliwie pełny obraz sytuacji.

Członkowie zarządu, dyrektorzy sprzedaży i marketingu – z książki dowiesz się, jak firmy z sektora Hi-Tech dokonują wyboru najbardziej wartościowych klientów oraz w jaki sposób oceniają, ile zasobów firmy warto zaangażować we współpracę z poszczególnymi klientami; jak Oracle, Centertel i Compaq organizowały strategię dystrybucji, żeby uniknąć konfliktów pomiędzy kanałami sprzedaży i maksymalnie pokryć wszystkie segmenty rynku; jak stosując nową definicję klienta – klient strukturalny, klient wertykalny – znacząco zwiększyć skuteczność sprzedaży.

Studenci wydziałów zarządzania i marketingu – z książki dowiesz się, na czym polega najważniejsza dla funkcjonowania firmy dziedzina – sprzedaż; jak w praktyce wygląda tworzenie strategii dystrybucji i marketing bezpośredni skierowany do klientów biznesowych; jak powinno się delegować zadania i jak rozliczać z nich podwładnych; z jakimi problemami borykają się na co dzień menedżerowie zarządzający zespołami sprzedażowymi działającymi na bardzo konkurencyjnym, szybko zmieniającym się rynku; jakie zastosowanie w codziennym biznesie ma sztuka wojny.

Osoby, które chcą rozwijać umiejętności sprzedażowe, poszukujące pracy jako handlowcy – po przeczytaniu tej książki będziesz znał najbardziej zaawansowane techniki sprzedaży i negocjacji stosowane w praktyce przez najlepszych handlowców; będziesz wiedział, na co zwracają uwagę w procesie rekrutacji twoi potencjalni szefowie; jakie cechy charakteru powinienś rozwijać, żeby móc długofalowo odnosić sukcesy jako sprzedawca, key account manager.

Nawigacja i trzy warstwy komunikacji

Pisząc tę książkę chciałem jak najbardziej ułatwić korzystanie z niej wszystkim czytelnikom i zminimalizować każdemu z nich czas poświęcony na odnalezienie istotnych dla niego informacji. Dlatego na początku każdego rozdziału zamieściłem spis tego, czego można się z danego rozdziału dowiedzieć, oraz spis przykładów i rysunków wraz z numerem stron, na których się one znajdują. Wszystkie przykłady są pisane kursywą – po to, żebyś mógł łatwo odnaleźć je w tekście.

Książkę tę możesz czytać wrywkowo, zapoznając się z poszczególnymi zagadnieniami, jak na przykład techniki sprzedaży, taktyki negocjacyjne czy określanie wartości klienta.

Jeśli natomiast chciałbyś zrozumieć mechanizmy, które leżą u podstaw skutecznej sprzedaży, budowania wartościowych relacji z klientami czy skutecznego motywowania zespołów, to powinieneś przeczytać całą książkę. W każdym bowiem z rozdziałów znajdują się elementy, które razem tworzą całość układanki. Stało się tak dlatego, że nie chciałem pisać książki psychologicznej – nie czuję się ekspertem w tej dziedzinie – ale chciałem pokazać, jak w różnych obszarach codzienności biznesowej te mechanizmy funkcjonują.

Ramę dla książki stanowią myśli twórcy strategii wojennych, a tak właściwie sztuki zwyciężania – Sun Tzu. Każdy z rozdziałów rozpoczyna się i kończy myślami, które przez wiele setek lat były inspiracją dla największych wodzów i menedżerów. Myśli te stanowią też inspirację dla działań mojej skromnej osoby. Pozwalają mi one znajdować wskazówki, jak odnosić zwycięstwo zarówno w wielkich dla mnie sprawach, jak i tych mniejszych, związanych z codziennością. Nie ma bowiem jednej recepty na odnoszenie sukcesów, choć ciągle mamia nas taką wizją różni ludzie. Są natomiast zasady, których powinieneś przestrzegać, kiedy tworzysz swoją strategię zwycięstwa. Moim zdaniem całkiem dobrze te zasady zostały sformułowane przez Sun Tzu w jego dziele, a o ich użyteczności świadczy fakt, że przez ponad dwa i pół tysiąca lat różni ludzie sukcesu stosują je w praktyce. Stąd też opisując poszczególne obszary działań, które zapewniły

mi i moim kolegom zwycięstwo, podaję zasady, którymi kierowaliśmy się, wybierając taką a nie inną drogę, taki a nie inny sposób działania. Mam nadzieję, że w ten sposób lepiej zrozumiesz, jak powstawały fundamenty tego zwycięstwa.

Etyka w biznesie

„Wojna jest największą sprawą państwa... Trzeba ją uważnie rozważyć i przeanalizować. A zatem należy podzielić ją na pięć wymienionych elementów, każdy z nich ocenić na podstawie rozpoznania i określić ich prawdziwą naturę. Pierwszy nazywa się Tao, drugi Niebo, trzeci Ziemia, czwarty generałowie, a piąty prawa organizacji i dyscypliny wojskowej.

Tao sprawia, że lud w pełni popiera władcę. Będą więc z nim umierać, żyć z nim i nie będą lękać się niebezpieczeństw”.

Sun Tzu *Sztuka wojny*, rozdz. 1 *Wstępna ocena**

Nieprzypadkowo Sun Tzu wymienia Tao jako pierwszy element tworzenia skutecznej strategii: „*Pierwszy nazywa się Tao*”. W koncepcji sztuki odnoszenia zwycięstwa prezentowanej przez chińskiego mistrza Tao etyka i moralność stanowią fundament do budowania i prowadzenia wszelkich działań. Im więcej Tao w twoim działaniu, tym większy sukces odniesiesz. Postanowiłem rozpocząć moją książkę tym właśnie cytatem, ponieważ etyka powinna stanowić podstawę do prowadzenia wszelkich działań biznesowych. Z książki tej będziesz mógł się nauczyć wielu różnych taktyk, sposobów wywierania wpływu na ludzi czy metod pokonywania konkurencji. Mogą one być tylko drobnymi oszustwami, manipulacjami czy popisami, które mają zaspokoić twoją próżność. Mogą też służyć tobie, twojej firmie i twoim klientom do pełniejszego wykorzystania możliwości, jakie

* Sun Tzu i Sun Pin, *Sztuka wojny*, tłum. Dariusz Bakalarz, Wydawnictwo Helion 2004; tytuł oryginału *The Complete Art of War*. Wszystkie cytaty z Sun Tzu i Sun Pin w niniejszej książce pochodzą z tego wydania.

posiadacie, w celu szybszego, wymagającego mniejszego wysiłku osiągnięcia sukcesu.

Jeśli jednak nie będziesz postępował etycznie i będziesz chciał używać tych metod tylko dla zaspokojenia próżności lub osiągnięcia korzyści materialnych, to wcześniej czy później obróci się to przeciwko tobie.

Sławomir Turek
Warszawa 2006