

## Praktyczny podręcznik handlowania dla menedżera

**Ta książka to najobszerniejsza polska pozycja na temat sprzedaży osobistej oraz miękkich aspektów zarządzania organizacjami sprzedażowymi, inspirowana biblią marketingu Kotlera.**

Czym od czasu przełomu ustrojowego w Polsce zawodowo zajmują się sprzedawcy? Czego uczą ich Amerykanie, Francuzi, Niemcy, Anglicy — wszyscy ci, którzy od początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku kształcą młodych Polaków? Kiedyś musieli to robić od podstaw, bo uczniowie nie wiedzieli, co kryje się pod hasłami sprzedaży lub zarządzania w warunkach wolnorynkowych. Dziś zajmują się bardziej subtelnymi sprawami, ale mimo to kompleksowe omówienie tematyki sprzedaży jest bardzo potrzebne — tę właśnie lukę wypełnia niniejsza książka. Jej autor pisze wprost:

*"Chciałem jeszcze lepiej zrozumieć, czym jest sprzedaż w swoich różnych aspektach i przejawach, oraz odczarować przynajmniej część mitów na ten temat".*

Żargon zawodowych sprzedawców jest przesycony zwrotami anglojęzycznymi. Ten żargon trzeba znać, aby móc się odnaleźć w środowisku biznesowym. Autor tej książki bardzo to ułatwia: podaje definicje, pojęcia i elementy żargonu sprzedażowego.

### Jeśli chcesz się dowiedzieć:

- jak działa perswazja,
- na ile przydatne w sprzedaży są nowoczesne badania mózgu,
- czym jest strategia sprzedaży,
- w jakim zakresie psychologia może służyć do lepszego wykorzystania perswazji,
- co warto wiedzieć na temat negocjacji handlowych,
- kim jest i co robi KAM,
- na czym polega coaching sprzedawców,
- jaki arsenał motywatorów i zachowań przywódczych mają do dyspozycji kierownicy sprzedaży,
- dlaczego współpraca sprzedaży i marketingu jest tak ważna dla sukcesu firmy,

ta książka jest dla Ciebie. Znajdziesz w niej wiele przykładów z życia autora oraz jego otoczenia. Poza kilkoma studiami przypadków książkę uzupełniają praktyczne modele, ćwiczenia i opisy narzędzi.

## O Autorze

**Robert Grzybek** jest partnerem oraz współzałożycielem GM Solutions, firmy specjalizującej się w rozwijaniu kompetencji organizacyjnych i indywidualnych w zakresie przywództwa oraz sprzedaży. Doświadczenia w zarządzaniu sprzedażą i marketingiem zdobywał m.in. w Procter & Gamble oraz Telekomunikacji Polskiej. Od ponad 10 lat zajmuje się doradztwem, szkoleniami i coachingiem. Jest wykładowcą American Management Association i członkiem Global Sales Science Institute. Od kilku lat prowadzi zajęcia ze sprzedaży i zarządzania w szkole biznesu Politechniki Warszawskiej oraz na Akademii Leona Koźmińskiego.

### Wstęp (17)

### Podziękowania (27)

### Wprowadzenie (29)

### Rozdział 1. Zarządzanie sprzedażą w kontekście zarządzania marketingowego (37)

- Czym zajmuje się sprzedaż (37)
- Sprzedaż w łańcuchu wartości (39)
- Sprzedaż a marketing mix (40)

- Obszary wpływu w sprzedaży osobistej (43)
- Sprzedaż w kontekście rozwoju orientacji rynkowych (44)
- Dynamika zmian (48)
- Trzy ery sprzedaży (52)
- Miejsce sprzedaży w strukturze organizacyjnej i jego konsekwencje (57)
- Relacja między sprzedażą i marketingiem (58)
- Relacja sprzedaży z wybranymi funkcjami spoza marketingu (60)

## **Rozdział 2. Różne postrzeganie roli sprzedaży i zawodu sprzedawcy (69)**

- Sprzedawcą się rodzi czy się nim zostaje? (69)
- Sprzedaż - sztuka czy nauka (71)
- Sprzedaż jako proces (73)
- Sprzedaż jako sekwencja czynności sprzedawcy (74)
- Zróżnicowanie procesu sprzedaży jako działanie przystosowawcze (81)
- Ewolucyjny model sprzedaży (84)
- Lejek sprzedażowy (ang. sales funnel) (90)
- Podejście integrujące role marketingu i sprzedaży w procesie zakupu (92)
- Sprzedaż i nauka (93)
- Czego można oczekiwać od akademików i nauki (94)
- Przykłady badań nad sprzedażą i perswazją (97)
- Organizacje naukowe zajmujące się sprzedażą i zarządzaniem (105)
- Publikacje naukowe na temat sprzedaży (105)
- Edukacja w zakresie sprzedawania i zarządzania sprzedażą (106)
- Sprzedaż jako cykl (107)
- Typy ról sprzedażowych (109)
- Rynki, na których działają sprzedawcy (111)

## **Rozdział 3. "Why buyers buy?" - modele decyzyjne kupców indywidualnych i instytucjonalnych (113)**

- Zachowania konsumenckie (116)
- Podejście racjonalne (116)
- Klasyczny model podejmowania konsumenckich decyzji zakupowych (122)
- Krytyka racjonalności w podejmowaniu decyzji (130)
- Preferencje osobowościowe (137)
- Ogólna charakterystyka czterech podstawowych typów (138)
- Wskazówki dla każdego etapu kontaktu sprzedażowego (141)
- Ograniczenia koncepcji dostrojenia (141)
- Wpływ reklamy (145)
- Zakupy w organizacji (146)
- Specyfika instytucjonalnych decyzji zakupowych (146)
- Definicja (147)
- Klasy sytuacji zakupowych (147)
- Decydenci (148)
- Centrum zakupów (149)
- Czynniki wpływające na zachowania decydentów (149)
- Proces zakupowy na rynku przedsiębiorstw (150)

## **Rozdział 4. Techniki i umiejętności sprzedaży osobistej (153)**

- Czynniki determinujące poziom umiejętności sprzedawcy (153)
- 10 poziomów wpływu sprzedaży (154)
- Cechy i umiejętności dobrego sprzedawcy (157)

- Umiejętności jako czynniki sukcesu (158)
- Czynniki sytuacyjne modyfikujące zachowania sprzedawcy (160)
- Prawa perswazji (160)
- Perswazja centralna i peryferyjna (166)
- Umiejętności i techniki na kluczowych etapach procesu sprzedaży (170)
  - Prospecting (170)
  - Przygotowanie (planowanie) (173)
- Techniki uzgadniania potrzeb (174)
  - Metoda pytań otwartych (MPO) (175)
  - Uświadomienie luki (177)
  - Metoda sokratejska (majeutyczna, "położnicza") (177)
  - Metoda OSP (178)
- Diagnozowanie skomplikowanych potrzeb klienta biznesowego (179)
- Budowanie motywacji do zakupu (180)
- Techniki prezentacji oferty (181)
  - Perswazyjny format prezentacji (182)
  - Format rekomendacji eksperta (184)
  - Radzenie sobie z obiekcjami (184)
  - Procedura rozmowy na temat obiekcji (185)
  - Wyjaśnienie kroków rozmowy na temat obiekcji - wskazówki dla handlowców (186)
- Negocjacje (189)
  - Z szerszej perspektywy (190)
  - Istota negocjacji (191)
  - Teoria gier i jej implikacje (196)
  - Typy negocjacji (198)
  - Strategie negocjacji (198)
- Strategie aktywnego zaangażowania: rywalizacja, współpraca i ustępstwo (200)
  - Unikanie: strategia braku zaangażowania (201)
- Etapy negocjacji (201)
- Taktyki negocjacji pozycyjnych (202)
- Negocjacyjny elementarz - zasady negocjacji pozycyjnych (208)
- Silna i słaba alternatywa (211)
- Umacnianie pozycji (211)
- Stawianie celów w negocjacjach pozycyjnych (212)
- Ustępstwa (212)
- Zasady negocjacji problemowych (214)
- Zamykanie sprzedaży (216)
- Sprzedaż telefoniczna (217)
- Dwie filozofie sprzedaży telefonicznej (219)

## **Rozdział 5. Strategia sprzedaży (223)**

- Pojęcie strategii (224)
- Przegląd najważniejszych szkół strategii (226)
- Proces strategiczny (235)
- Narzędzia planowania strategicznego (238)
- Strategia marketingowa a strategia sprzedaży (238)
- Strategia sprzedaży a strategia produktu (239)
- Strategia sprzedaży (242)
- Weryfikacja procesu sprzedaży (253)

## **Rozdział 6. Organizowanie działu sprzedaży (255)**

- Strategia dojścia do rynku (256)
- Rodzaje kanałów sprzedaży (258)
- Kanały sprzedaży a kanały dystrybucji (259)
- Wybór kanałów sprzedaży (262)
  - Klient (262)
  - Rynek i konkurencja (264)
  - Produkt i dotychczasowe kanały sprzedaży (265)
  - Skuteczność kontra efektywność sprzedaży (267)
  - Wybór podejścia do relacji z klientem w poszczególnych kanałach (268)
- Projektowanie działu sprzedaży (271)
- Struktura geograficzna (272)
- Struktura produktowa (274)
- Struktura według typu klienta (275)
- Struktura a role sprzedawców (277)
- Mieszane struktury sprzedaży (280)
- Koordynacja i kontrola (282)
- Rozpiętość kontroli (282)
- Ustalanie wielkości działu sprzedaży (284)
- Metody ustalania wielkości działu sprzedaży (287)
- Błędy projektowania (290)

## **Rozdział 7. Operacje sprzedaży - sposób realizacji strategii (295)**

- Operacje sprzedaży jako element struktury organizacyjnej (297)
- Operacjonalizacja (299)
- Formułowanie celów sprzedaży (302)
  - Cele w ujęciu psychologii motywacji (302)
- Od strategii do celów sprzedaży (304)
- Cele sprzedażowe (310)
  - Rodzaje celów sprzedażowych (311)
- Wykorzystanie systemów IT w zarządzaniu sprzedażą (314)
  - CRM (317)
  - SFA (320)
  - Pozostałe (321)
- Promocja sprzedaży (323)
- Dylemat promocji sprzedaży (325)
- Zarządzanie kluczowym klientem (KAM/MAM) (327)
- Zerwanie relacji kluczowej (335)
- Gdy relacja staje się asymetryczna (336)
- Perspektywa kupca (337)
- Global account management (344)
- KAM - wiedza i kompetencje (345)
- Zarządzanie zmianą (346)

## **Rozdział 8. Hiring and firing, czyli selekcja talentu (351)**

- Waga skutecznej selekcji sprzedawców (353)
- Ograniczenia i bariery na drodze sprawnej rekrutacji (354)
- Zniekształcenia percepcji i błędy w rekrutacji (356)
- Kontekst strategiczny i polityka personalna (357)
- Etapy rekrutacji (359)

- Analiza stanowiska (359)
- Opis stanowiska oraz ustalenie wymagań dotyczących kandydata (360)
- Identyfikacja źródeł kandydatów oraz metod komunikacji (361)
- Ocena kandydatów (362)
- Decyzja (363)
- Kompetencje w rekrutacji (363)
  - Model góry lodowej (364)
  - Przykład wykorzystania kompetencji (366)
- Metody rekrutacji (367)
- Interpretacja dokumentów kandydatów (369)
  - Ocena treści i formy życiorysu (369)
- Assessment centre (370)
- Rozmowa kwalifikacyjna (371)
  - Przygotowanie (372)
  - Pozdrowienia (372)
  - Wprowadzenie (373)
  - Informacja o strukturze rozmowy (373)
  - Przeprowadzenie rozmowy (374)
- Szerzej o rodzajach pytań (376)
  - Pytania o doświadczenie (376)
  - Pytania o samoocenę/opinię (377)
  - Pytania na temat zachowań (377)
  - Konstrukcja pytań o zachowanie (378)
  - Metoda SBO/SZR (379)
  - Sondowanie SBO (380)
- Jak zwiększyć efektywność rozmów rekrutacyjnych (381)
- Zadawanie właściwych pytań (382)
- Błędy najczęściej popełniane przez prowadzących rozmowę rekrutacyjną (383)
- Przypadek szczególny - rekrutacja generacji Y (383)

## **Rozdział 9. Rozwój kompetencji i retencja talentu (389)**

- Kompetencje w rozwoju pracownika (394)
  - Rozwój kompetencji (396)
- Metody diagnozy potrzeb rozwojowych (401)
  - Narzędzia wspomagające identyfikację luk rozwojowych (401)
  - Luki kompetencyjne (403)
  - Luka w stosunku do standardów (404)
- Metody szkoleniowe (406)
- Rozwój personelu sprzedaży - możliwe działania (407)
- Waga szkoleń sprzedawców (408)
- Kto szkoli sprzedawców (409)
- Podejście coachingowe - menedżer jako coach (410)
  - Styl trenerski, inaczej zwany coachingowym (410)
  - Coaching jako sposób zarządzania (411)
- Coaching zaawansowany (413)
- Narzędzia coachingowe (415)
  - Model GROW (416)
  - Koło coachingu (418)
  - Koło coachingu - nauka z przeszłych doświadczeń (418)
  - Koło coachingu - stawianie wyzwań (419)

- Feedback - informacja zwrotna (420)
- Zasady i postulaty konstruktywnej krytyki (421)
- Trening i coaching on-the-job/in-the-field (424)
- Szkolenie menedżerów sprzedaży (426)
- Ocena efektywności działań rozwojowych (429)

### **Rozdział 10. Ocena personelu sprzedaży (433)**

- Systemy kontroli w sprzedaży (437)
  - Mierniki ilościowe (438)
  - Przykłady mierników wyników i wkładu (439)
  - Mierniki jakościowe (440)
- Proces oceny (442)
- Perspektywa działu (443)
  - Narzędzia wspomagające mapowanie zespołu (445)
- Perspektywa indywidualna (447)
- Kto ocenia (449)
  - Oceniający (449)
- Źródła danych do oceny sprzedawców (450)
- Kompetencje w ocenie pracowników sprzedaży (450)
- Rozmowa oceniająca (454)
  - Warunki powodzenia rozmowy oceniającej (454)
  - Kroki/etapy rozmowy oceniającej (455)
  - Składowe oceny rocznej (457)
- Błędy oceny (458)
  - Zniekształcenia percepcji (458)
  - Błędy systemu oceny (459)

### **Rozdział 11. Przywództwo w zarządzaniu sprzedażą (461)**

- Definicja? (462)
- Zjawisko przywództwa (464)
- Teorie cech (465)
- Teorie behawioralne (stylów) (465)
- Teorie sytuacyjne (uwarunkowań) (468)
- Teoria drogi do celu (468)
- Model przywództwa sytuacyjnego Herseya-Blancharda (470)
- Model Fiedlera (473)
- Model uczestniczenia przywódcy (474)
- Przywództwo wizjonerskie (475)
- Wybrane najnowsze poglądy na temat przywództwa w organizacji (476)
- Przywództwo oparte na autentyczności (478)
- Sześć stylów przywództwa według Golemana (480)
- Przywództwo w kontekście zespołu sprzedaży (482)
- 360 stopni oceny lidera zespołu (menedżera) sprzedaży (485)
- Model przywództwa GM Solutions (485)

### **Rozdział 12. Motywowanie zespołów handlowych (493)**

- Teoria motywacji (493)
- Czym jest motywacja (494)
- Podstawowe koncepcje motywowania (495)
  - Teoria potrzeb (495)

- Teoria dwuczynnikowa (496)
- Teoria X i teoria Y (496)
- Teoria celów (498)
- Teoria wzmocnień (498)
- Teoria oczekiwań (499)
- Badania Likerta nad motywacją w sprzedaży (499)
- Model motywowania sprzedawców Doyle'a (500)
- Typy motywowania (502)
  - Motywacja pozytywna i negatywna (502)
  - Motywacja zewnętrzna (503)
- Przyczyny demotywacji (506)
- Demotywacja i wypalenie (506)
- Wynagradzanie w organizacji sprzedaży (508)
- Kompleksowy system wynagrodzeń (509)
  - Podstawowy dylemat wynagradzania (509)
  - Cele systemu wynagrodzeń (510)
  - Stała pensja (511)
  - Czysta prowizja (511)
  - Pensja plus prowizja (513)
  - Wynagrodzenie hybrydowe (514)
  - Wielość bodźców finansowych (515)
- Badania nad motywacją w sprzedaży (515)
  - Motywacja a zarobki (518)
  - Motywacja a wiek (518)
  - Motywacja a stanowisko pracy (519)
  - Druga edycja Polskiej Mapy Motywacji - 2008 (519)
- Wynagrodzenia w sprzedaży (519)
- Wynagrodzenie zmienne w sprzedaży (521)
- Niedobór i nadwyżka podaży pracowników sprzedaży (522)
- Rotacja pracowników w sprzedaży (522)

### **Rozdział 13. Zagadnienia etyczne w zarządzaniu sprzedażą (525)**

- Definicja etyki (526)
- Obszary występowania dylematów etycznych (528)
- Działania mające na celu ograniczenie zachowań nieetycznych (534)
- Charakterystyka sprzedawców a stosunek do etyki (536)
- Postawy menedżerów wobec etyki (538)
- Sposoby zapobiegania nieetycznym zachowaniom w sprzedaży (542)
- Przykłady kodeksów (543)
- Studium przypadku (551)
  - Sztuka perswazji czy pokrętna manipulacja? (551)

### **Rozdział 14. Trendy w sprzedaży na najbliższe lata (559)**

- Kontekst (560)
- Trendy (562)
  - Technologia jako generator trendów (562)
  - Technologia jako ułatwicz w identyfikowaniu alternatyw (563)
  - Automatyzacja prospectingu i konflikt z ustawodawcą (564)
  - Personalizacja oferty (566)

Dalsze przenoszenie sprzedaży treści zdigitalizowanych z nośników materialnych na wersje cyfrowe (566)

Rosnąca rola sprzedawcy i jego kompetencji (568)

Zdolność do wykorzystania dobrodziejstw wielokanałowości (568)

Benchmarking i przenikanie się idei pomiędzy kanałami i branżami (569)

Dyskretne metody pozyskiwania klientów (570)

TQM, sales 2.0, sales management 2.0 (571)

Techniki sprzedaży (574)

■ Postulaty i życzenia (574)

Zacieranie się granic między marketingiem i sprzedażą (574)

Przywództwo (575)

Profesjonalizacja zawodu (575)

## **Rozdział 15. Narzędziownia (dodatki) (577)**

■ Dylemat z Wąchocka (577)

■ KBW Szarkowski i SysSOFT (579)

■ Lider 2010 - gap analysis (584)

■ Księgarnia za Rogiem (589)

■ Busola menedżera (591)

■ Ocena pracownicza (592)

■ Budowanie słownika kompetencji (595)

■ Macierz decyzyjna (600)

■ Macierz IPA (601)

■ Dlaczego sprzedawcy nie wykonują zadań lub wykonują je niewłaściwie (603)

■ Złote zasady delegowania - lista (604)

■ Siedem kroków rozmowy oceniającej (605)

■ Wskazówki motywacyjne dla menedżerów (606)

■ 7C - identyfikacja strategicznych obszarów wiedzy dla KAM (607)

■ Coaching nawyków (standardów) (608)

■ Coaching w poszukiwaniu rozwiązań i wyzwań (614)

■ Test myślenia (615)

## **Bibliografia (617)**

### **Test - rozwiązanie (623)**

### **Skorowidz (625)**

#### **Recenzje**



Na rynku wydawniczym ukazała się właśnie inspirowana biblią marketingu Kotlera książka "Sprzedaż osobista i zarządzanie zespołem sprzedaży". Jej autorem jest Robert Grzybek - uznany trener, konsultant i coach. Publikacja koncentruje się przede wszystkim na sprzedaży osobistej i miękkich aspektach zarządzania organizacjami sprzedażowymi i powstała z chęci pomocy w zrozumieniu, czym od przełomu ustrojowego w Polsce zajmuje się zawodowo rzesza handlowców.

Zawód sprzedawcy jest jedną z najbardziej popularnych profesji nie tylko w Polsce ale i na całym świecie. Z roku na rok liczba sprzedawców rośnie, podobnie jak rośnie liczba ogłoszeń o pracę na stanowiska sprzedażowe.

Autor książki - Robert Grzybek - jest nie tylko wieloletnim praktykiem sprzedawania, negocjowania, zarządzania w środowisku międzynarodowym, ale łączy w sobie dydaktyczne zacięcie z ogromnym doświadczeniem doradczym i akademicką dociekliwością, gdy chodzi o poszukiwanie źródeł lub wiedzy. Od kilku lat współpracuje z uczelniami takimi jak Szkoła Biznesu Politechniki Warszawskiej, gdzie prowadzi zajęcia ze sprzedaży i prezentacji dla studentów kierunku MBA, Akademia Leona Koźmińskiego czy SGH. W ramach firmy GM



Solutions prowadzi projekty szkoleniowe oraz projekty doradcze mające na celu zwiększenie skuteczności zespołów sprzedaży. Poza pracą ze sprzedawcami, specjalizuje się w programach rozwoju kompetencji przywódczych i menedżerskich.

W swojej obszernej publikacji Robert Grzybek analizuje, czego uczą sprzedawców Amerykanie, Francuzi, Niemcy, Anglicy - wszyscy ci, którzy od początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku musieli kształcić młodych Polaków, którzy często nie wiedzieli, co oznaczają sprzedaż lub zarządzanie w warunkach wolnorynkowych. "Chciałem jeszcze lepiej zrozumieć, czym jest sprzedaż w swoich różnych aspektach i przejawach oraz odczarować przynajmniej część mitów na ten temat - jak choćby ten, że sprzedaż jest łatwa, albo że jest sztuką" - przekonuje.

Czym jest sprzedaż i jaka jest rola współczesnego sprzedawcy? Czym jest strategia sprzedaży? Jak działa perswazja i na ile przydatne w sprzedaży są nowoczesne badania mózgu? Co warto wiedzieć na temat negocjacji handlowych oraz perswazji? Ile zarabiają sprzedawcy i kierownictwo działów sprzedaży? To tylko niektóre z pytań, na które odpowiedzi szukał autor książki.

W książce znajduje się wiele praktycznych przykładów z doświadczenia autora oraz z jego otoczenia. Poza kilkoma studiami przypadków książkę uzupełniają praktyczne modele, ćwiczenia i narzędzia.