

RAFAŁ JUDEK

19 NARZĘDZI
MENADŻERA
SPRZEDAŻY

PORADNIK O TYM,
JAK ZOSTAWIĆ INNYCH
W TYLE

RAFAŁ JUDEK

19 NARZĘDZI MENADŻERA SPRZEDAŻY

PORADNIK O TYM,
JAK ZOSTAWIĆ INNYCH
W TYLE

Wydanie I
Katowice, 2020

”Zmieniając firmy czy branże, ciągle odkrywam nowe światy businessowe, stając się w ten sposób lepszym managerem. Jestem przekonany, że do dalszego rozwoju potrzebny jest – poza zmianą otoczenia – dobry materiał wyzwalający refleksję i przemyślenia.

Realizując zadanie managerskie, umykają nam zdarzenia, sytuacje czy wiedza, które mogą zdecydowanie wesprzeć realizację celów. Czasami warto przemyśleć swój sposób postępowania, będąc prowadzonym przez autora, który ma inne doświadczenie zawodowe i potrafi je usystematyzować.

Możemy się z pewnymi тезami zgadzać lub nie, jednak pojawia się szansa na zmianę, która zaowocuje czy zainspiruje nasze kolejne decyzje.

Dla szukających odpowiedzi i inspiracji na pięknej drodze zawodowej, jaką jest bez wątplenia praca managera, będzie to z pewnością ciekawy i pouczający materiał.

Polecam
Dariusz Supel
Dyrektor zarządzający / Managing director
Postęp S.A

”„19 narzędzi menadżera sprzedaży. Poradnik o tym jak zostawić innych w tyle” to moim zdaniem pozycja obowiązkowa – szczególnie dla osób rozpoczynających swoją przygodę z zarządzaniem zespołem sprzedażowym. Otrzymujemy solidną porcję wiedzy i praktycznych narzędzi do zastosowania „od zaraz”, co pomaga wejść w nową rolę z odrobiną większą pewnością siebie. Autor jak zwykle w formie: bez zbędnych ozdobników, samo „mięso”.

Gorąco polecam.
Maciej Krzewicki
Country Sales Manager
Hydro Extrusion Poland Sp. z o.o.

”Z nieskrywaną przyjemnością przyjąłem propozycję zrecenzowania książki, którą trzymasz właśnie w ręku. Przyznam, że z równie nieskrywaną przyjemnością książkę tę czytałem.

W literaturze biznesowej sztuką jest utrzymanie przewagi praktyki nad teorią. W tym przypadku autor spełnia oczekiwania najwybredniejszych czytelników poszukujących właśnie wskazówek, rad, podpowiedzi i rozwiązań praktycznych. Właśnie sfera praktyczna jest największą zaletą książki. Autor w sposób bardzo sprawny i przede wszystkim czytelny łączy teorię zarządzania sprzedażą z konkretnymi, praktycznymi schematami działań i zachowań. W dodatku stanowią one w zasadzie gotowe rozwiązania do wdrożenia w większości organizacji sprzedażowych. Autor, dążąc do przekazania czytelnikom pakietu gotowych rozwiązań, zamieścił szereg formularzy i ankiet do bezpośredniego wykorzystania w praktyce.

Ogromną zaletą książki jest język, w jakim jest napisana. Jest on czytelny, bardzo konkretny i bezpośredni w odbiorze dla czytelnika. Swoboda, z jaką autor trafia w sedno, jest wręcz urzekająca. Autor na tyle sprawnie posługuje się językiem, że jako czytelnik nie zauważamy jak bardzo język literacki staje się biznesowym. Dzięki temu treść w sposób automatyczny trafia do czytelnika.

Przyznam, że wiele opisanych tu schematów działań i zachowań spotkałem osobiście w czasie ponad 25 lat zarządzania sprzedażą na różnych poziomach. Często wykorzystywałem je w sposób nieświadomy lub mało świadomy.

Tego typu pozycji w literaturze biznesowej na pewno brakowało. Osobiście cieszę się na jej pojawienie się na rynku i będę jej gorącym popularyzatorem, licząc przy tym na kontynuację.

Tobie, drogi czytelniku, życzę miłej i owocnej lektury, a następnie skutecznego wykorzystania tej wiedzy w praktyce w Twojej karierze zawodowej.

Autorowi zaś składam serdeczne gratulacje za jej powstanie. Życzę też zapału do wydania kontynuacji.

Jarosław Żytowicz
Dyrektor Handlowy
Bracia Sadownicy

” Kolejna książka autora „VUCA problem czy wyzwanie? Strategia sukcesu liderów”, która godna jest polecenia. Ponownie wprowadza nas w obszar kompetencji, dzięki którym poznajemy, czym jest bycie skutecznym menadżerem.

Tym razem pokazuje jak z pozycji bardzo dobrego menadżera przejść na poziom silnego lidera, skoncentrowanego na budowaniu zaufania własnego zespołu, które jest bazą do jego rozwoju i osiągnięcia wspólnych wyników.

Szczególnie ważnym dla mnie rozdziałem jest „5 zasad silnego przywództwa”, które pozwalają liderowi doskonalić zarówno własne kompetencje, ale poprzez tzw. „Shadow of the leader” inspiruje innych i buduje zmotywowany zespół.

Zarządzanie przez cele i szereg narzędzi, które pozwalają na efektywne zarządzanie zespołem to jeden z największych benefitów płynących z tej książki.

Łukasz Grzonka Business and Technology Development Manager
Lajkonik Snacks Sp. z o.o.

” Sprzedaż jest i może być skuteczna. Wymaga ciągłej pracy nad sobą i klientem. Dobrego planowania i skutecznej egzekucji planów. Książka Rafała Judka pt. „19 narzędzi menadżera sprzedaży. Poradnik o tym jak zostawić innych w tyle” jest świetnym kompendium wiedzy i gotowych narzędzi do wykorzystania. Zmusza do zastanowienia się nad swoim podejściem i zachęca do wyjścia poza wypracowaną strefę komfortu. Napisana jest przejrzystym językiem. Pokazuje, że można działać więcej. Jest praktyczna i pełna wskazówek. Ułatwi pracę zarówno nowym, jak i doświadczonym menadżerom. Pokazuje skuteczną drogę działania. Od Ciebie zależy, czy będziesz chciał z niej skorzystać, łamiąc swój schemat działania i wkroczyć na zwycięską ścieżkę. Sukces wymaga pracy.

Książka pokazuje, jak skutecznie wdrożyć zwycięską strategię sprzedaży, co należy wykonać i jak przygotować zespół oraz siebie do tego zadania. Daje narzędzia do ustawienia sprzedaży na właściwe tory. Zmienia utartą optykę na taką, którą w sprawdzony sposób spokojnie doprowadzi Cię do zamierzonych celów.

Paweł Skrzynecki
Country Sales Manager
Bayer Crop Science
Vegetables Seeds Division
Seminis/De Ruiters

”Każdemu, kto pracował w handlu lub zarządzał procesami handlowymi, książka świetnie porządkuje oraz omawia kwestie, które większość menadżerów zna, ale nie zawsze wie, kiedy ich użyć. Ta książka to dobre narzędzie na początku drogi menadżera dla ludzi „czujących” handel. Po użyciu narzędzi opisanych w książce oraz stosowaniu ich systematycznie, daje gwarancję sukcesu dla menadżera. Patrząc z perspektywy 20 lat, gdybym mógł przeczytać taką książkę, gdy startowałem w pracy menadżera, uniknąłbym wielu niepotrzebnych sytuacji i szybciej mógłbym cieszyć się sukcesem sprzedażowym.

Dariusz Maliszewski
Dyrektor Generalny Agrochem Puławy
Grupa Azoty

”Dwadzieścia lat temu, na początku mojej drogi managerskiej szukałem w biznesie wzorców i wiedzy, która połączyłaby doświadczenia płynące z kapitalistycznego zachodu z naszą polską ułańsko-folwarczną fantazją. Dziś mamy sytuację zgoła odwrotną i dostęp do lokalnej, polskiej, rzetelnej wiedzy jest na wyciągnięcie ręki.

Dlaczego zatem warto sięgnąć po pozycję Rafała? W zebranej przez niego wiedzy osadził wieloletnie doświadczenia, pragmatyczne i sprawdzone ćwiczenia, które osobiście i wraz ze swoimi podopiecznymi przetestował na poligonie, jakim jest sprzedaż. W sprzedaży nie ma miękkiej gry, a dobrze prowadzona przynosi wymierne i mierzalne efekty. Ta książka wytycza pewną drogę dojścia, więc być może nie zastosujesz od razu wszystkich zawartych w niej metod, ale kiedy nadejdzie stosowny moment z pewnością do niej powrócisz.

Piotr Osiadacz
Customer for Life Sales Managing Director
SAGE

”Pierwsze, co mi przychodzi do głowy, to że w końcu ktoś napisał bardzo dobry podręcznik do pracy z zespołem handlowym. Bardzo podobają mi się akcenty, które autor położył na kwestii tego, na co zwracać uwagę, rozpoczynając pracę z nowym zespołem. Chciałoby się aż zakończyć pracę z aktualnym i rozpocząć z nowym. Uważam, że każdy myślący, rozsądny szef działu sprzedaży powinien ją przeczytać i mieć na swojej półce.

Piotr Ogrodowicz
Dyrektor Handlowy Wielton S.A.

SPIS TREŚCI

| | |
|--------------------------------------------------------------|----|
| Wstęp | 11 |
| Rozdział I | |
| Menadżer i lider | 14 |
| Rozdział II | |
| 5 zasad silnego przywództwa | 17 |
| Rozdział III | |
| Cel i efekt pracy menadżera | 20 |
| Rozdział IV | |
| Działania sprzedażowe, cele i przełomy w sprzedaży | 23 |
| Rozdział V | |
| Siła i słabość Twojego zespołu | 26 |
| Rozdział VI | |
| 10 kroków do zbudowania produktywnej struktury sprzedaży | 29 |
| Rozdział VII | |
| Narzędzia w pracy menadżera | 34 |
| Rozdział VIII | |
| Narzędzia | 38 |
| Narzędzie nr 1 | |
| Test Zdrowia Twojego działu handlowego | 40 |
| Narzędzie nr 2 | |
| Schemat przygotowania strategii sprzedaży | 44 |
| Narzędzie nr 3 | |
| Zasady przygotowania efektywnego spotkania działu handlowego | 50 |
| Narzędzie nr 4 | |
| Plan Superwizji Spotkania Handlowego (PSSH) | 53 |
| Narzędzie nr 5 | |
| Plan Superwizji Rozmowy Telefonicznej (PSRT) | 61 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Narzędzie nr 6 | |
| Plan dla „prospektywowej” rozmowy telefonicznej | 65 |
| Narzędzie nr 7 | |
| Pytania do zadania sobie przed spotkaniem z klientem | 69 |
| Narzędzie nr 8 | |
| 47 pytań do zadania podczas rozmowy z klientem | 71 |
| Narzędzie nr 9 | |
| Technika MUS – narzędzie do radzenia sobie z obiekcjami | 76 |
| Narzędzie nr 10 | |
| Demon Ceny – jak rozpocząć rozmowę o cenie? | 80 |
| Narzędzie nr 11 | |
| Lista kontrolna sprawdzająca przygotowanie handlowca do kontaktu on-line z klientem | 82 |
| Narzędzie nr 12 | |
| Pytania w procesie „wirtualnej sprzedaży” (on-line) | 86 |
| Narzędzie nr 13 | |
| Schemat prowadzenia briefów z handlowcami | 89 |
| Narzędzie nr 14 | |
| Plan spotkania rozwojowego z pracownikiem | 91 |
| Narzędzie nr 15 | |
| Schemat udzielania informacji zwrotnej w modelu 3B | 94 |
| Narzędzie nr 16 | |
| Schemat do ćwiczeń nowych umiejętności | 97 |
| Narzędzie nr 17 | |
| Plan Oceny Własnych Przekonań (POWP) | 99 |
| Narzędzie nr 18 | |
| Narzędzie do pracy z przekonaniem – pytania uchylające przekonania | 102 |
| Narzędzie nr 19 | |
| Profil 5 kompetencji dla roli przedstawiciela handlowego | 106 |

Jeśli planujesz na rok, posadź ryż. Jeżeli planujesz na dziesięć lat, posadź drzewa. Jeżeli planujesz na sto lat, ucz ludzi.

Przysłowie chińskie

Człowiek staje się tym, o czym myśli przez cały dzień.

Ralph Waldo Emerson

Wstęp

To będzie taka książka, jaką sam chciałbym przeczytać, kiedy po raz pierwszy obsadzono mnie w roli menadżera. Z perspektywy czasu wiem, jakich narzędzi potrzebują menadżerowie na początku swojej drogi, jak i ci doświadczeni.

Skuteczni menadżerowie rozumieją swoją rolę w firmie i przywództwie. Dla mnie fakt, że czytasz tę książkę, świadczy o tym, że pragniesz odnieść sukces. Planujesz być skutecznym menadżerem i silnym liderem. To się chwali!

Jest mnóstwo czynników różniących przeciętnego menadżera od silnego i doświadczonego. W wielu przypadkach na to stanowisko awansują osoby, które wystarczająco długo pracowali w firmie. To jednak za mało. To, że znasz jak nikt inny produkty firmy, ludzi w niej pracujących, klientów i serwis, to stanowczo za mało, aby być silnym menadżerem.

Jeśli zostałeś menadżerem, ponieważ:

- » byłeś najlepszy w tym, co robiłeś poprzednio (a nie było to kierowanie i zarządzanie),
- » kiedyś byłeś gwiazdą w sprzedaży lub
- » ktoś zauważył Twój potencjał przywódczy,

to teraz – żaden z tych powodów nie ma znaczenia. To bardzo ważne, abys zrozumiał, o czym piszę, ponieważ od tego zależy Twój sukces. Albo porażka.

Bez względu na to, jak świetny byłeś w poprzedniej roli, to bycie świetnym menadżerem ma z tym niewiele wspólnego!

W przeszłości Twój sukces zależał prawdopodobnie od tego, co sam zrobiłeś. Teraz będzie zależał od tego, jak będą pracowali Twoi podwładni.

Przygotowałem tę książkę z myślą o:

- » Menadżerach sprzedaży o różnym doświadczeniu – szukających narzędzi do pracy z handlowcami, które pozwolą im zwiększać skuteczność i efektywność pracy zespołu handlowego;
- » Przedsiębiorcach, którzy są jednocześnie w roli szefa sprzedaży i planują wzmocnić swoje umiejętności menadżerskie w kierowaniu zespołem handlowym.

Menadżerowie sprzedaży zbyt często zostają nimi zgodnie z tzw. Zasadą Petera (Peter Principle). Mówi ona o tym, że pracownik za sprawą swoich kompetencji awansuje tak długo, aż znajdzie się na poziomie, na którym nie jest już kompetentny. I zostaje pozostawiony sam sobie – „przecież znasz sprzedaż, to i z ludźmi sobie poradzisz”. Paradoksalnie firmy chętniej inwestują pieniądze w rozwój zespołu handlowego niż w osobę jego lidera. Pozostawiony bez wsparcia menadżer sprzedaży popełnia błędy i porusza się niezdarnie, ponieważ nie jest to obszar, na którym się zna.

Książka jest właściwie zeszytem ćwiczeń, ponieważ składa się z 19 narzędzi, które w różny sposób i na różnym etapie rozwoju zespołu można wykorzystać. Napisałem tę książkę w ten sposób i zamieściłem w niej właśnie takie, a nie inne narzędzia, ponieważ moja mapa świata tego, jak postrzegam zarządzanie sprzedażą, jest prosta i przez to może wręcz „patologicznie logiczna”:

- » Sprzedaż to nie fizyka kwantowa i ze swej natury składa się z prostych działań sprzedażowych;
- » Proces sprzedaży da się rozpisać bardzo szczegółowo, na powtarzalne kroki;
- » W sprzedaży liczy się tylko to, co Twoi ludzie mogą powtórzyć;
- » Sprzedaż to statystyka – jeśli czegoś nie wiesz, spójrz na liczby;

- » W zarządzaniu zespołem i w rozwoju umiejętności handlowców liczą się narzędzia, które dzięki swojej strukturze dają szansę na porównywanie efektów;
- » W sprzedaży najważniejsza umiejętność to zadawanie pytań, ponieważ Twój klient jest tak długo zainteresowany tym, co oferujesz, jak długo historia jest o nim. A opowiadasz historię o kliencie tak długo, jak zadajesz pytania. Gdy przestajesz zadawać pytania – zatrzymujesz opowieść;
- » Skuteczne zarządzanie zespołem handlowym to suma dobrze wybranych narzędzi do systematycznej pracy z nimi;
- » Praca z narzędziami budzi szacunek i zaufanie – szczególnie młodego pokolenia, które chce mieć efekty szybko i nie chce popełniać wielu błędów.

Ta prostota może spotkać się z zarzutem, że sprzedaż przecież nie jest „czarno-biała”. W książce brak jest przykładów, case study i innych treści, które w jakiś sposób mają przekonać czytelnika „do czegoś”. Zamiast tego są same narzędzia. Nie zaplanowałem budować napięcia i pokazywać na przykładach z życia w jaki sposób „takie” narzędzie pomogło w rozwiązaniu „tego” problemu. Miałem intencje napisać „podręcznik” z narzędziami dla poszukujących wsparcia.

W mojej mapie świata sprzedaż i zarządzanie handlowcami są proste, „czarno-białe”. Ale to moja mapa. Nie musisz się z nią zgadzać. W życiu nie chodzi o posiadanie racji. Miarą prawdy jest jej skuteczność. Jeśli coś jest dobre dla Ciebie i działa – rób tego więcej. Jeśli się zepsuło, napraw. Sprawdzaj, testuj i – na Boga – miej własne zdanie, zanim podzielisz się ze światem opinią.

Przyjemnej lektury.

NARZĘDZIA W PRACY MENADŻERA

Dlaczego tak trudno jest dobrze zarządzać ludźmi? I co właściwie oznacza „dobrze”?

Jak sprawić, aby ludzie robili to, czego się od nich oczekuje, szczególnie wtedy, kiedy nikt nad nimi nie stoi i nie mówi, co mają robić? Jak unikać mikrozarządzania, ciągłej kontroli i nie wymuszać posłuszeństwa kijem?

Jako menadżer zawsze będziesz w nieco kłopotliwym położeniu, ponieważ wszystko, co możesz zrobić w swojej roli, to wpływać, motywować, doradzać i skłaniać ludzi do zrobienia czegoś. I mieć ufność, że większość zrobi to, o co zabiegasz, żeby zrobili, kiedy „nie patrzysz”.

Jeśli każda organizacja ma jakiś cel – ważny dla wewnętrznych lub zewnętrznych odbiorców, to zadaniem menadżera jest skoncentrować działania swoich ludzi na wyniku i osiągnięciu go. Do celu prowadzić może kilka dróg. Rzadko kiedy jest to prosta droga z A do B. Na pewno istnieje jednak droga optymalna, czyli najmniejszego oporu dla człowieka. Każdy z nas szuka właśnie takiej drogi.

Wielu menadżerów pozwala szukać swoim ludziom samodzielnie drogi do sukcesu i skupia się na stworzeniu odpowiedniego środowiska pracy dla ludzi. Nie mniejsza grupa menadżerów standaryzuje środki i działania

handlowe, które prowadzą do celu szybciej niż inne, ponieważ wiedzą, że w pracy liczą się tylko takie działania, które można powtórzyć i duplikować. Bo to pozwala skalować sprzedaż. Obydwie grupy menadżerów korzystają z narzędzi w swoich zabiegach o realizację celów przed nimi postawionych.

Czym są narzędzia?

Przez narzędzie w tej książce rozumiem uporządkowaną strukturę działania, służącą do bezpośredniego oddziaływania na pracownika, tak aby osiągać zaplanowane wcześniej cele i efekty.

Narzędzia – i tylko one – pozwalają pracownikowi oprzeć swój rozwój o zaplanowaną wcześniej strukturę działania i powtórzyć sukces, jaki osiągnął ktoś inny. Pozwalają na duplikację najbardziej efektywnych działań i zachowań w obszarze, w którym działasz.

Dlaczego? Ponieważ liczy się tylko to, co Twoi ludzie mogą powtórzyć. Narzędzia pozwalają oderwać oczy od charyzmy lidera i przenieść je na to, co mogą zrobić – na działania i czynności, które są powtarzalne. Powtarzalne czynności, które przynoszą efekty można duplikować. Cała reszta nie ma znaczenia.

Do narzędzi zaliczam również kwestionariusze i testy, które pozwalają rozpoznawać predyspozycje osobiste i zawodowe. Tych w tej książce nie znajdziesz.

Obserwując firmy i jej działy handlowe na przestrzeni już prawie trzech dekad, widzę, że ogromna część handlowców jest chowana w modelu „wolnościowym”, bez ingerencji ze strony szefa w warsztat handlowy sprzedawcy oraz rodzaj i częstotliwość działań sprzedażowych, jakie podejmuje. W pewnych szczególnych okolicznościach ten rodzaj wolności może być motorem ponadprzeciętnych wyników, jednak takie specjalne warunki występują bardzo rzadko. Model „wolnościowy”, czyli praca bez narzędzi, bez rozwijania umiejętności handlowców i bez kontroli działań sprzedażowych – zwykle przykrywa lenistwo menadżera sprzedaży i/ lub jego brak wiedzy. To ostatnie jest wybaczone.

Sukces w sprzedaży zależy od wielu połączonych ze sobą elementów, między innymi od powtarzalności najbardziej skutecznych działań sprzedażowych zespołu handlowego. Aby je nabyć – uczeniu się i zdobywaniu doświadczenia trzeba nadać efektywną strukturę i formę działania. I tu przychodzą z pomocą narzędzia.

Menadżer zespołu sprzedaży powinien również być świadomy tego, że przyjdzie mu pracować w roli „edukatora”. Kogoś, kto świadomie i z planem działania w rękę będzie systematycznie rozwijał umiejętności swoich ludzi. Celowo nie zawężam tej aktywności do coachingu czy mentoringu. Świadomy edukator wie, w jakich momentach sięgać po taką czy inną formułę uczenia dorosłych. Korzystanie z narzędzi, które znajdują się w książce, nie jest niczym trudnym albo skomplikowanym. Część z nich być może znasz i używasz. Wartość pracy z narzędziami widać natychmiast, choć na niektóre efekty w postaci zmiany, przyjdzie poczekać.

Z narzędzi, jakie znajdziesz na kolejnych stronach, możesz zbudować swój własny standard pracy, czyli powtarzalną strukturę pracy ze swoim zespołem handlowym, dzięki której będzie on rósł i się rozwijał.

Rozumienie świata to ustawienie się w pewnej odległości od niego. Gdy coś jest za małe, powiększamy to sobie (stajemy bliżej), a gdy coś jest za duże (jak chmury, gwiazdozbiory) – zmniejszamy to. Kiedy już wszystko sprowadzimy do zasięgu naszych zmysłów – utrwalamy.

To, co utrwalimy, nazywamy wiedzą. Zdarza się, że wielu dociera do takiego punktu w życiu, w którym wszystkie niezbędne odległości są już wyznaczone. Wtedy czas zaczyna płynąć szybciej. Czas nie napotyka wtedy żadnych przeszkód, ponieważ wszystko jest ustalone. Dni pędzą, mijają dni, tygodnie, miesiące. Nic się nie zmienia, ponieważ czas nie napotyka oporu. Opór jest potrzebny, aby nauczyć się nowych rzeczy, pojęć. Zdobyć nowe umiejętności.

Narzędzia pomagają wyznaczyć wszystkie ważne odległości w sprzedaży.

Jeśli zaczynasz swoją przygodę z kierowaniem sprzedażą, tak bardzo jak to możliwe oprzyj swoją rolę na narzędziach, ponieważ one pozwalają porównywać efekty.

Jeśli wyniki sprzedaży „są pod wodą”, tylko dzięki narzędziom możesz je spod tej wody wyciągnąć. Analizy będą niezbędne, ale same liczby sprzedaży nie poprawią.

Jeśli chcesz zadbać o jakość interakcji z klientami i przenieść je na wyższy poziom, narzędzia w pracy z poszczególnymi osobami pozwolą wzmocnić potrzebne zachowania.

Rafał JUDEK

**mentor
i trener**



Wychowałem się w sprzedaży i zarządzaniu nią. Dziś wspieram liderów i menadżerów w ich rozwoju.

Myślę o sobie – edukator.

Patrzę, widząc całość.

Wierzę, że ludziom najbardziej brakuje dziś wiedzy o tym, co jest możliwe.

A przez to czasami myślą, że nie potrafią.

<https://bonaverba.com.pl>

<https://www.linkedin.com/in/rafałjudek/>



ISBN 978-83-957346-2-5



9 788395 734625