

Warszawa: 10 listopada 2007

Autor: Sławomir Turek

Uwaga:

Poniższy tekst stanowi jeden z nie opublikowanych rozdziałów mojej książki „Najważniejsi Klienci czyli Key Account Management w praktyce”. W tym artykule znajdziesz odwołania do książki, niemniej jednak znajomość jej treści nie jest konieczna do pełnego zrozumienia poniższego tekstu.

Poradnik Key Account Managera (KAMa)

Sun Pin rzekł:

„Być pożądanym, lecz skrupulatnym, być smokiem, lecz okazywać szacunek, być słabym, lecz silnym, być ugodowym, lecz stanowczym – oto Tao wznoszenia.

.... Jeżeli stosujesz Tao wznoszenia, wtedy Niebo i Ziemia nie są w stanie stanąć ci na przeszkodzie.”

Sun Pin Metody Wojskowe, rozdz. 22 Wady armii¹

¹ „Sztuka wojny” Sun Tzu, Sun Pin; Wydawnictwo Helion; Tłumaczenie Dariusz Bakalarz; Redakcja: Rafał Łazarczyk; Tytuł oryginału „The Complete Art of War”

Po przeczytaniu tego rozdziału będziesz wiedział:

- Jak przygotować profesjonalną ofertę handlową?
- Co powinna zawierać oferta handlowa?
- Co to jest list przewodni do oferty i dlaczego jest on taki ważny?
- Co to jest bank przysług i jak on pomaga w podniesieniu skuteczności sprzedaży?
- Czego twój klient może oczekiwać od ciebie?
- Jak zidentyfikować swoje mocne strony?
- Jak sobie radzić ze słabościami, które przeszkadzają ci w osiągnięciu założonych celów?
- Co to jest talent i skąd on się w nas bierze?
- Jak postępować zgodnie z zasadami mądrości?

Spis przykładów:

- Marek – KAM który wykorzystywał swoje talenty sportowe do tego, żeby budować wartościowe relacje z klientami i pokrywać niedociągnięcia w funkcjonowaniu warsztatu handlowca.
- Garrincha – reprezentant Brazylii, który swoją słabość zwyciężył wykorzystując swoją bardzo mocną stronę – niezwykle drybling i bardzo dobre panowanie nad piłką.

Wstęp

Zanim przejdziemy do omawiania nowych zagadnień, związanych z pracą KAMa, chciałbym zwrócić twoją uwagę na fragment tekstu, którym rozpoczyna się ten rozdział. Zawiera on bowiem podstawowe strategie działania rekomendowane wojskowym przez mistrza sztuki wojny Sun Pina.

W filozofii chińskiej, szczególnie w jej nurcie taoistycznym bardzo często pojawia się zalecenie szukania równowagi pomiędzy przeciwieństwami jak również wykorzystywanie siły przeciwnej do tej którą chcemy pokonać. W Wu Shu –chińskich sztukach walki, często pojawiają się stwierdzenia typu – używaj miękkiej siły, żeby kontrolować twardą siłę przeciwnika. Stosowanie uników, miękkich bloków, częstych zmian kierunków walki, powoduje, że przeciwnik traci siły i jego agresja się wypala, podczas gdy ty stosując miękkie techniki walki ciągle zachowujesz siły i kontrolujesz jej przebieg. Czekasz na odpowiednią chwilę, żeby wykonać zwycięski kontratak.

Jeśli sięgniesz pamięcią do rozdziałów poświęconych sprzedaży i negocjacjom to zauważysz analogię pomiędzy proponowanymi tam strategiami postępowania a tym co piszę na temat miękkości i twardości w walce. Bo czym innym jak nie wykorzystywaniem miękkości jest dopasowanie (pasting) w technikach NLP czy zadawanie pytań dzięki którym prowadzisz proces sprzedaży? Czym innym jak nie wykorzystywaniem miękkości przeciw twardości jest radzenie sobie z trudnym, roszczeniowym klientem? KAM jest bardzo rzadko w sytuacji, kiedy na twarde żądania swojego klienta może odpowiadać równie twardo. W trudnych sytuacjach podczas kontaktów ze swoimi klientami musi wykazać się dyplomacją i w sposób mądry *być słabym, lecz jednocześnie silnym*.

Gdy sięgniesz pamięcią do rad, których udzielałem w rozdziale trzecim pisząc o zasadach budowania swojej pozycji w firmie klienta, to zapewne przypominasz sobie to co pisałem na temat skrupulatności prowadzenia dokumentacji sprzedażowej. Skrupulatność ta zapewnia klientowi poczucie bezpieczeństwa, daje mu informację, że proces sprzedaży – jak i zapewne w przyszłości obsługi posprzedażnej – będzie w pełni kontrolowany przez fachowca i zapewni realizację celów, które stawia sobie nasz klient. Tobie daje narzędzia do rozstrzygnięcia kwestii spornych i podstawy do egzekwowania zobowiązań klienta. Z drugiej strony ty jako sprzedawca musisz „pożądać” zamknięcia sprzedaży żeby realizować swoje plany, cele. Rozbudzaniu tego pożądanego, podnoszeniu skuteczności działania służą techniki wizualizacji i inne sposoby auto-motywacji. Sprzedawca musi zatem „mieć ciąg na bramkę” pożądać zamknięcia kontraktu. Dlatego w cytacie z Sun Pina pojawia się sformułowanie „*być pożądanym, lecz skrupulatnym*”

Kończąc omawianie cytatu, którym otwieram ten rozdział chciałbym jeszcze raz sięgnąć do twojej pamięci i odwołać się do opisanych w rozdziałach poświęconych sprzedaży i negocjacjom zasad zamykania kontraktu i tak zwanej technice skubania w negocjacjach. Jak zapewne pamiętasz, należy zwracać baczna uwagę, żeby nie dopuszczać do sytuacji, kiedy oddajemy coś za nic lub kiedy pozwalamy na negocjowanie pojedynczych elementów naszej oferty a nie całości propozycji. Żeby skutecznie zadbać o swoje interesy (interes swojej firmy) KAM musi w takich sytuacjach „*być smokiem, lecz okazywać szacunek być ugodowym, lecz stanowczym*”.

Stosowanie wyżej wymienionych zasad zapewni Ci sukces sprzedażowy, umocni twoją pozycję w firmie klienta i w twojej organizacji. Zapewni Ci „*Tao wznoszenia*”.

Jak widzisz z tego krótkiego wstępu, cytat zamieszczony przeze mnie na początku tego rozdziału jest pewnego rodzaju kwintesencją zasad postępowania KAMa, które wcześniej opisałem. Mam nadzieję, że będzie on dobrym otwarciem do dalszych naszych rozważań na temat warsztatu pracy menadżera do spraw kluczowych klientów, które będą stanowiły treść tego rozdziału.

Jakich zasad należy przestrzegać przygotowując ofertę handlową dla klienta

Będąc menedżerem do spraw kluczowych klientów zapewne wiesz, że oferta handlowa to szczególny rodzaj kontaktu z klientem. Powinna ona sprawiać, że klient po raz kolejny zapala chęcią zrobienia tego biznesu z tobą a nie z inną osobą. Specjalnie podkreślam tutaj personalny aspekt tego kontaktu z klientem bo z moich obserwacji wynika, że o tym najczęściej zapominają KAMowie.

Oferta handlowa powinna zawierać pięć części.

Część pierwsza

Zaczynamy ją od **listu przewodniego do oferty**. Najlepiej, jeśli ten list jest napisany odręcznie piórem, niebieskim tuszem. Jeśli masz brzydki charakter pisma to przynajmniej nagłówek – Szanowny Pan Jan Kowalski oraz zakończenie – Z poważaniem Krzysztof Nowak – powinny być napisane odręcznie. List powinien mieć charakter spersonalizowany i być skierowany do osoby, na której ręce składasz tę ofertę. W liście tym powinieneś się odwołać do tych miejsc w twojej ofercie, w których znajdują się rzeczy na które kładła szczególny nacisk osoba na której ręce składasz ofertę. List nie powinien być zbindowany z całą ofertą. Ma on charakter mniej oficjalny a zapewne osoba, na której ręce składasz ofertę nie będzie chciała, żeby był on oglądany przez innych uczestników procesu decyzyjnego w jej firmie.

Następnie powinno znaleźć się **wprowadzenie do oferty**. To jest już integralna część oficjalnej oferty. Wprowadzenie to zaczynamy od zwrotu grzecznościowego. Następnie powinna znaleźć się data złożenia i termin lub ewentualnie inne warunki obowiązywania oferty. Warunkami tymi może być odwołanie się do specyfikacji konkretnego zapytania ofertowego, które przesłał klient, minimalny poziom zakupu, stwierdzenia typu oferta ważna do wyczerpania zapasów itp. We wprowadzeniu należy powołać się na uzyskane informacje podczas dotychczasowych kontaktów z klientem oraz wymienić zgłaszane przez klienta potrzeby, na które odpowiada oferta. Następnie powinna znaleźć się krótka informacja o proponowanym rozwiązaniu. Nie należy tu zamieszczać szczegółowego opisu tylko informacje na poziomie ogólnym.

Część pierwszą oferty kończymy zwrotem grzecznościowym i zaproszeniem do kontaktu jeśli wystąpiłyby jakiegokolwiek potrzeby pozyskania dodatkowych informacji bądź z jakichkolwiek innych powodów klient chciałby się z nami skontaktować (np w celu uzyskania wyjaśnienia niezrozumiałych dla niego informacji).

Na samym końcu pierwszej części oferty muszą się znaleźć dane kontaktowe – imię i nazwisko osoby kontaktowej, numery telefonów, adresy pocztowy i e-mailowy.

Część druga

W tej części zamieszczamy szczegółowy opis rozwiązania, które proponujemy klientowi. Ważne jest, żeby w tym opisie znalazły się informacje o tym jakie problemy klienta przy pomocy oferowanego sprzętu, systemu informatycznego, usługi, rozwiązujemy oraz jakie korzyści odniesie klient przyjmując naszą ofertę

Część trzecia

Zawiera opis wzajemnych zobowiązań obu stron. Formy płatności, ewentualne kary za nie dotrzymanie umowy, terminy realizacji, zasady zamawiania itp.

Część czwarta

Podsumowanie oferty. Tutaj jeszcze raz przypominamy najważniejsze korzyści i podkreślamy różnicujące (w stosunku do konkurencji) elementy naszej oferty. Ponownie zachęcamy do współpracy i deklarujemy wszelką pomoc.

Część piąta

Tutaj powinny się znaleźć wszelkie załączniki. Najczęściej spotykanymi załącznikami są odpis KRSu firmy z informacją kto tę firmę może reprezentować i w jakim zakresie, cennik, oferta usług dodanych, symulacja kosztów.

Tworząc ofertę pamiętaj, żeby była ona podpisana przez umocowaną do tego osobę. Kogoś kto jest w stanie zgodnie z regulaminem firmy bądź KRS składać taką ofertę, która jest pewnego rodzaju zaciągnięciem zobowiązania wobec klienta. **Oferta nie podpisana przez umocowaną do tego osobę jest nieważna.** Następną rzeczą na którą powinieneś zwrócić uwagę to czytelność i łatwość nawigacji. Staraj wczuć się w rolę klienta, który musi szybko znaleźć interesujące go informacje i pomóc mu w ich odnalezieniu odpowiednio konstruując ofertę. Pomaga w tym, dbanie o zwięzłość oferty i zamieszczanie w ofercie tylko tych rzeczy, które są istotne i potrzebne. Warto zamieszczać w ofertach handlowych klauzule poufności. Zmniejszasz w ten sposób ryzyko przekazywania danych zawartych w twojej ofercie konkurencji. Daje ci też to podstawy do dochodzenia ewentualnych roszczeń w sądzie jeśli okazałoby się, że informacje zawarte w ofercie zostały wykorzystane wbrew interesom twojej firmy na przykład poprzez upublicznienie specjalnych rabatów handlowych, które były przyznane temu jednemu klientowi. Na koniec zwracam twoją uwagę, że oferta jest wizytówką twojej firmy. Jej profesjonalny, schludny, estetyczny wygląd jest bardzo ważny.

Bank przysług – bardzo ważna rzecz w pracy Key Account Managera

Jeden z pierwszych rozdziałów tej książki poświęciłem zasadom budowania wartościowych relacji z klientami. Opisywałem tam jak prowadzić mapę kontaktów i jak w sposób uporządkowany budować relacje z ludźmi, którzy mogą nam pomóc osiągać sukcesy zawodowe. Bardzo ważnym narzędziem do budowania wartościowych relacji i osiągania sukcesów sprzedażowych jest bank przysług. O co chodzi z tym bankiem przysług? Otóż zapewne już się przekonałeś, że bardzo często w pracy sprzedawcy potrzebujemy drobnych przysług typu pomoc w umówieniu na spotkanie, rekomendacja, przedstawienie osobie, z

którą w sposób niezobowiązujący można porozmawiać o biznesie czy wreszcie zdobycie jakiejś ważnej informacji. Na pewno też już wiesz, że w każdej sprzedaży dochodzimy wreszcie do momentu, kiedy to spada cała otoczka firmowa i to człowiek robi biznes z człowiekiem. Twój klient najpierw kupuje ciebie a dopiero potem oferowany przez ciebie produkt, dlatego relacje międzyludzkie są tak ważne w tej pracy.

Po tym krótkim wstępie dochodzimy do meritum dyskusji - to znaczy do banku przysług. Otóż funkcjonuje on w ten sposób, że jesteś włączany w grono osób, które wzajemnie oddaje sobie przysługi. Nie zawsze chodzi o to, żebyś oddał przysługę osobie, którą znasz. Możesz być poproszony przez znaną ci osobę o oddanie przysługi jakiejś osobie, której obaj nie znacie ale należy ona do grona osób oddających sobie przysługi w ramach banku przysług.

Jak to może wyglądać? Załóżmy, że chcesz wyjechać do Tybetu i zależy ci na szybkim uzyskaniu wizy, ponieważ musisz zaplanować urlop, zarezerwować bilety lotnicze. W ambasadzie chińskiej nikt nie udzieli ci odpowiedzi czy dostaniesz dodatkową wizę do Tybetu i kiedy. Proszony jesteś co najwyżej o wypełnienie serii dokumentów, formularzy i cierpliwe dopytywanie się co dwa tygodnie o to czy dostaniesz wizę czy nie. Możesz postępować w ten sposób a możesz zapytać czy ktoś nie może ci pomóc w gronie osób, które należą do twojego banku przysług. Okaże się wówczas, że znajoma znajomego ma znajomą, która pracuje w ambasadzie chińskiej. Następnie trafia do ciebie nr telefonu i nazwisko osoby pracującej w tej ambasadzie, która po krótkiej rozmowie telefonicznej umawia się z tobą na spotkanie na którym wręcza ci wizę umożliwiającą wjazd do Tybetu i wizę umożliwiającą wjazd na terytorium Chin. Deklaruje też dalszą pomoc. Roztajesz się z nią dziękując za pomoc i deklarując pomoc jeśli ona miałaby jakąś potrzebą w obszarze X, tam gdzie ty możesz pomóc. W ten sposób zaciągasz dług zobowiązań wobec banku przysług, który musisz spłacić jeśli ktoś ciebie poprosi o przysługę, która dla ciebie nie jest zbyt problematyczna wymaga niewielkiego zaangażowania i poświęcenia czasu a dla innych osób załatwienie tej sprawy jest żmudne i uciążliwe. Dopóki oddajesz takie przysługi to jesteś w banku. Jeśli ktokolwiek z członków tego banku zauważy, że mogłeś ale nie chciałeś oddać takiej przysługi to bardzo szybko z tego banku wypadasz.

Ten mechanizm jest bardzo stary. Powstał on prawdopodobnie w Indiach ponad tysiąc lat temu i został na tyle rozwinięty, że funkcjonuje do dziś w kulturze hinduskiej, chińskiej i arabskiej jako niezależny system finansowy. To ten mechanizm spowodował, że zabiegi administracji amerykańskiej zmierzające do zablokowania przepływów finansowych organizacji terrorystycznych były nieskuteczne.

Jeśli mieszkasz na przykład w Nowym Jorku i chcesz przesłać swojej rodzinie w Tunisie 1000 dolarów to nie musisz robić tego przy pomocy banku. Wystarczy, że zadzwonisz do jednej z osób, które funkcjonują w finansowym banku przysług, a która mieszka w Nowym Jorku i spotkasz się z nią. Na spotkaniu przekazujesz tej osobie 1000 dolarów dane osoby, której ma być ta kwota przekazana oraz ustaloną zapłatę za przysługę. W Tunisie jeszcze tego samego dnia spotka się odpowiedni człowiek ze wskazanym przez ciebie członkiem twojej rodziny i wręczy mu 1000 dolarów.

Piszę o tym mechanizmie dlatego, żeby pokazać jak daleko może iść zaufanie wobec członka banku przysług. O dziwo funkcjonowanie tego mechanizmu przez setki lat pokazuje, że presja grupy wzajemnego zaufania na osoby, które chciałyby tego zaufania nadużyć jest tak wielka, że nawet bez formalnych związków wystarcza ona do przeprowadzania operacji finansowych.

Wracając do banku przysług, żeby się w nim znaleźć trzeba określić grupę osób w twoim otoczeniu, którym chciałbyś oddawać przysługi wymagające z twojej strony trochę wysiłku i zaangażowania czasowego i skrzętnie korzystać z każdej nadarzającej się okazji do oddania takich przysług. Warto również w tym towarzystwie od czasu do czasu opowiedzieć o oddanych innym przez siebie przysługach. W ten sposób określisz obszar w jakim możesz oddawać przysługi oraz pokażesz gotowość i chęć do robienia takich rzeczy.

Spójrz na problem oczami klienta

W rozdziale poświęconym budowaniu wartościowych relacji z klientem pisałem o różnych typach postaw sprzedażowych. Wówczas zwracałem twoją uwagę na to, że będąc KAMem powinieneś dążyć do tego, żeby twój klient traktował cię jako partnera – osobę, która jest częścią zespołu, która może zagwarantować sukces jemu i jego drużynie. Zbudowanie takiej relacji z klientem, która spowoduje, że jesteś dla niego partnerem w biznesie wymaga „wchodzenia w buty klienta”; patrzenia na problemy osób, które reprezentują interesy firmy, z którą chcesz robić biznes oczami tych osób. Dlatego teraz zajmiemy się zidentyfikowaniem co oznacza dla ciebie przyjmowanie perspektywy klienta, patrzenie jego oczami na waszą współpracę.

Wyobraź sobie przez chwilę, że jesteś osobą, która po stronie klienta prowadzi z tobą negocjacje handlowe. Czego oczekiwałbyś od menedżera do spraw kluczowych klientów, który chce ci sprzedać jakiś produkt, jakieś usługi?

Po pierwsze chcesz, żeby on dokładnie rozumiał wszystkie twoje potrzeby oraz wszelkie implikacje wynikające z tego, że takie właśnie potrzeby posiadasz. Oznacza to, że chcesz, żeby sprzedawca, z którym rozpoczynasz współpracę słuchał ciebie w sposób aktywny. Kiedy opowiadasz, że chcesz mieć bezpieczny system mobilnej poczty elektronicznej to chciałbyś, żeby ten właśnie sprzedawca zidentyfikował co oznacza pojęcie bezpieczny. Nie jesteś bowiem fachowcem od systemów informatycznych. Nie wiesz co wymyślili ostatnio hakerzy i nie masz pojęcia czy to co proponuje ci KAM jest rozwiązaniem, które będzie niezawodnie współpracowało z istniejącym systemem informatycznym w twojej firmie. Oznacza to, że handlowiec, który chce żebyś traktował go jako partnera w biznesie weźmie na siebie odpowiedzialność za to, żeby doprecyzować co w języku technologii teleinformatycznej, oznacza dla ciebie system bezpiecznej poczty elektronicznej. Jeśli zajdzie taka potrzeba to menedżer do spraw kluczowych klientów pójdzie z tobą na nieformalne spotkanie w twojej firmie gdzie pomoże ci zidentyfikować wszelkie potrzeby innych działów, potencjalnych klientów wewnętrznych – użytkowników poczty elektronicznej i razem z tobą przełoży te potrzeby na pytania, propozycje rozwiązań, które będą dyskutowane z działem informatyki, czy firmą która obsługuje waszą infrastrukturę teleinformatyczną.

Chciałbyś zatem, żeby KAM – partner -- był najlepszym na świecie słuchaczem, rozumiejącym – wyczuwającym, twoje potrzeby. Osobą, która podczas każdego ze spotkań słucha co masz do powiedzenia. Osobą, która rozumie, że świat się zmienia, że otoczenie biznesowe twojej firmy się zmienia, że właściciele, zarząd zmieniają twoje cele, ustawienie priorytetów, zadania, które masz pilnie do wykonania. Współpracujący z tobą KAM - partner powinien nie tylko to rozumieć ale reagować na te wszystkie zmiany. Na tyle znać twoje potrzeby, żeby przewidywać, antycypować – kreować, w sposób czynny, wpływać, na to co

może w przyszłości zagrazać realizacji zadań, celów które zostały przez ciebie nakreślone dla waszej współpracy.

Nie jesteś w stanie wiedzieć wszystkiego co się dzieje w świecie. Postęp w każdej z branż jest tak duży, tak szybko codziennie pojawia się tyle nowych informacji, rozwiązań, nowych ofert, promocji, że śledzenie tego przez kogoś kto nie jest specjalistą w danej dziedzinie graniczy z cudem. Dlatego chciałbyś, żeby współpracujący z tobą menedżer do spraw kluczowych klientów był twoim interfejsem do świata zewnętrznego. Osobą, która pozwala ci te wszystkie informacje segregować, wybierać najbardziej przydatne tobie i twojej firmie. Oczekujesz, że dzięki współpracy z nim będziesz mógł efektywnie wykorzystywać to co niesie ci świat zmian i postępu technologii.

Współpracujący z tobą KAM - partner powinien rozumieć codzienne wybory, których dokonujesz w swojej pracy. Znać alternatywy, które masz i potrafić doradzić, które z tych alternatyw są najlepsze, najkorzystniejsze dla ciebie dla biznesu za który odpowiadasz. Powinien wiedzieć czego od ciebie oczekują twoi szefowie i pomagać ci walczyć o zasoby, wzmacniać twoją pozycję w firmie. Nie powinien przychodzić do ciebie z propozycjami, które nie uwzględniają twoich ograniczeń budżetowych, formalnych, czy wynikających z posiadanych takich a nie innych zasobów ludzkich. Nie powinien pokazywać ci idei i mieć gadżetami ale przychodzić z rozwiązaniami konkretnych problemów i zaspakajać konkretne potrzeby biznesowe. Powinien umieć efektywnie współpracować z twoimi kolegami z pracy i podległymi ci pracownikami. Powinien być motorem napędowym zespołów, które realizują zadania związane z wdrożeniem zakupionych usług lub produktów.

Czytając ten fragment zapewne dziwisz się, jak daleko mogą zajść oczekiwania jakie wobec ciebie ma twój klient. Oczywiście nie jest możliwe, żeby spełnić wszystkie te oczekiwania. Ale czy w życiu prywatnym nie jest tak samo? Czy nie jest tak, że twoja żona, twój mąż, twój partner życiowy nie oczekuje od ciebie znacznie, znacznie więcej, niż faktycznie otrzymuje? Czy w okresie, kiedy się poznawaliście i zastanawialiście czy chcecie być razem każde z was nie prowadziło gry, w której trochę udawało, że jest lepszym, bardziej pasującym do wymarzonego wzorca drugiej strony partnerem? Po kilku latach bycia razem okazało się jednak, że część wzajemnych oczekiwań przestała by tak ważna i oboje z nich zrezygnowaliście. Okazało się także, że w niektórych obszarach w których udawaliście, że jesteście inni niż w rzeczywistości, staliście się tacy jak oczekiwał tego drugi partner a w innych, które nie były obszarem do definiowanym wcześniej, zaskoczyliście się wzajemnie w sposób pozytywny i wykreowaliście nowe oczekiwania.

Wszystko to było możliwe dzięki woli współpracy, chęci bycia razem. Wzajemna relacja została zahartowana w ogniu problemów z którymi się wspólnie zmierzyciście w waszym codziennym życiu. Daliście sobie wzajemnie szansę na to, żeby razem osiągać sukces. Ty spowodowałaś, że twój partner widział w tobie osobę, która dba o jego dobro, chce jego szczęścia.

Podobnie jest w biznesie w budowania relacji z partnerem biznesowym. Jeśli będąc KAMem spowodujesz, że twój partner biznesowy po stronie klienta będzie uważał cię za jedną z najważniejszych osób w swoim zespole, będzie twoje propozycje, twoje wsparcie uważał za część rozwiązania jego problemów. Będzie myślał szukając sposobów na realizację ważnych dla niego celów biznesowych w taki sposób, że będzie się zastanawiał jak możesz mu w tym pomóc. Wtedy możesz być pewny, że zbudowałeś partnerską relację biznesową z tym klientem. Realcję w której warunki cenowe twojej oferty nie będą kluczowym elementem przy podejmowaniu decyzji o współpracy z tobą. Jesteś wówczas prawdziwym menedżerem

do spraw kluczowych klientów, który w swoim portfelu ma firmy, z którymi zbudował wartościowe relacje biznesowe.

Znaj i wykorzystuj swoje mocne strony

Zacznę od opowieści o Marku - koledze, z którym miałem okazję pracować.

Marek był jednym z wyróżniających się KAMów. Zawsze osiągał dobre wyniki sprzedażowe. Jego pracę dobrze oceniali klienci. Potrafił on pozyskiwać trudnych klientów. Nigdy natomiast nie wypadł dobrze na szkoleniach z technik sprzedaży. Nie zawsze udawało mu się dobrze zaliczać testy ze znajomości nowych produktów czy oferty konkurencji. Również jego dokumentacja KAMowska (mapa kontaktów, notatki ze spotkań itp) budziła wiele zastrzeżeń. Zacząłem zatem przyglądać się jego pracy i szukać powodów dla których on odnosił sukcesy sprzedażowe pomimo, że nie postępował zgodnie z kanonami sztuki. Po dłuższej obserwacji okazało się, że źródłem jego sukcesu są jego naturalne predyspozycje, które w sposób niezwykle skuteczny potrafił wykorzystać. Kolega ten był bowiem urodzonym sportowcem. Potrafił być duszą towarzystwa oraz miał niesamowite wyczucie komu kiedy jaka przysługę warto oddać. Kiedy rozpoczął pracę z klientem, po stronie którego w procesie decyzyjnym uczestniczyli ludzie narzekający na brak czasu na uprawianie sportu to Marek bardzo szybko zorganizował drużynę i zapisał ją do BSA (Business Sport Association) - ligi zorganizowanej dla pracowników różnych firm. Razem z nimi grał w tej lidze w kosza – będąc oczywiście najlepszym zawodnikiem i podczas tych nieformalnych spotkań zbierał informacje i zachęcał do zapoznania się z jakąś nową ofertą. Kiedy okazało się, że dyrektor jednej z zachodnich firm działających w Polsce ma zły humor ponieważ kolejny raz przegrał ze swoim odpowiednikiem u konkurencji w squasha, Marek namówił go, żeby razem poszli pograć z tym panem w squasha i podczas meczu rozpoznał wszystkie słabe strony konkurenta swojego klienta a następnie zaoferował parę treningów na których przeciwiczył ze swoim klientem te warianty gry, które mogły mu zapewnić zwycięstwo.

Dzięki takim postawom relacje Marka z jego klientami były zawsze bardzo dobre i wiele nieformalnych informacji, przychylności przy współpracy naszej firmy i firmy klienta było możliwych. Kiedy po rozpoznaniu tych mechanizmów zaprosiłem Marka na spotkanie na którym zacząłem z nim o tym rozmawiać okazało się, że robił on to wszystko w dużej mierze intuicyjnie. Mówił, że tak postępuje odkąd został sprzedawcą i to mu się sprawdza. Klienci na tyle go lubią, że często sami są nie jako akwizytorami na rzecz jego sprzedaży. To znacznie więcej niż dobre referencje. Poprosiłem Marka, żeby odtąd zaczął zwracać baczniejszą uwagę na mechanizmy działań, które pozwalają mu skutecznie sprzedawać. Na początku było to trudne ale po każdym zamkniętym kontrakcie rozmawialiśmy i razem te mechanizmy identyfikowaliśmy. Kiedy Marek uzyskał pełną świadomość jakie są jego mocne strony i jak je może wykorzystywać w praktyce, stał się jeszcze lepszym skuteczniejszym sprzedawcą. Z czasem też warsztat pracy KAM uległ poprawie. Nigdy nie było to idealne ale na tyle dobrze, że można było te braki zrekompensować innymi zaletami jego działania. Doszło do tego, że Marek poczuł się na tyle pewnie, że postanowił podjąć nowe wyzwanie i został dyrektorem sprzedaży w jednej z firm medialnych gdzie stworzył całkiem skutecznie działający zespół sprzedażowy. Kiedy z nim o tym rozmawiałem powiedział mi, że przede wszystkim jego sprzedawcy bazują na swoich mocnych stronach. Nie próbuje nawet walczyć z ich słabymi punktami. Wystarczają podstawy technik sprzedażowych i znajomość oferty. Poza tym wybrał ludzi z którymi jemu się dobrze współpracuje. Trochę podobnych do niego i dlatego łatwo mu jest udzielać skutecznych wskazówek bo wie jak te mocne strony najlepiej wykorzystać.

Zacząłem od tej historii, ponieważ myślę, że jej wymowa ma głębokie przesłanie, na które chciałbym zwrócić twoją uwagę. Otóż każdy z nas ma jakieś mocne strony. Ważne jest, żeby jak najlepiej sobie je uświadomić i najskuteczniej je wykorzystywać. Uświadamianie tych mocnych stron może następować poprzez rozmowę z osobą, której ufamy i która obserwuje nasze działania, wykonanie jednego z testów typu. Strengths Finder i omówienie go z kimś kto posiada wiedzę jak wyniki takiego testu zinterpretować lub po prostu poprzez spojrzenie wstecz na swoje zachowania i postawy, które doprowadziły do odniesienia różnych sukcesów. Przypomnienie sobie, które rzeczy przychodziły ci łatwo i sprawiały ci przyjemność. Po dokonaniu takiej samoanalizy należy spróbować siebie w tych obszarach, w których podejrzewamy, że mamy talent. Jeśli jakieś działania będą cię na tyle wciągać, że stracisz poczucie czasu, jeśli zaobserwujesz, że znacznie szybciej dochodzisz do jakiś wyników niż inni zajmujący się tym samym to znaczy, że odkryłeś obszar w którym faktycznie masz talent. Jeśli nic takiego się nie wydarzy to spróbuj innego obszaru. Po kilku miesiącach prób twoje talenty same się ujawnią. Rekomenduję, żebyś jeśli skorzystasz z testów czy porad specjalistów, dodatkowo zastosował metodę patrzenia wstecz i weryfikacji poprzez podejmowanie prób w obszarach w których objawiają się twoje talenty.

Często dzieje się tak, że objawy talentu w jakiejś dziedzinie można zobaczyć dopiero kiedy uzyskasz odpowiedni poziom wiedzy i kompetencji.

Kiedy studiowałem fizykę miałem okazję rozmawiać z wieloma wybitnymi ludźmi w tym z laureatem nagrody nobla prof. Rudolfem Mössbauerem. Z opowieści profesora wynikało, że szedł on za wewnętrznym głosem często wbrew radom innych i dopiero po latach pracy, kiedy przebił się przez warstwę niezbędnej wiedzy podstawowej, wykształcił odpowiedni aparat pojęciowy mógł pokazać wielkość swojego talentu. Zwracał jednak uwagę na to, że wskazówką dla niego było to, że osiągał określony poziom wiedzy w danej dziedzinie szybciej od swoich kolegów. Kiedy pisze tę książkę i sięgam pamięcią do moich doświadczeń to z dużą dozą pewności mogę stwierdzić, że szybkość uczenia się przyswajania wiedzy, umiejętności w danym obszarze jest pierwszym z objawów talentu.

Potwierdzałyby tę hipotezę **teoria o neurologicznym podłożu talentu**. Zgodnie z tą teorią to znacznie grubsze połączenia (tak zwane synapsy) pomiędzy niektórymi komórkami mózgowymi (neuronami) determinują, że masz talent w jakimś obszarze lub nie. Jeśli weźmiesz pod uwagę fakt, że każdy z około stu miliardów neuronów w twoim mózgu ma około piętnaście tysięcy połączeń to zrozumiesz jak misterny i wyjątkowy układ stworzyła natura. Twoje zachowania zależą od tego jaki ten układ jest. Niektóre z tych połączeń (a tak naprawdę wiele miliardów spośród nich) tracisz na skutek nie rozwijania pewnych postaw, zachowań czy umiejętności. Szybkość uczenia się, zdobywania jakiś umiejętności zależy czy istnieją odpowiednie połączenia, ścieżki w twoim mózgu czy nie. Jeśli ich nie ma to ucząc się możesz je wykształcić ale przychodzi ci to znacznie trudniej niż w sytuacji, kiedy one istnieją i są wyjątkowo drożne to znaczy w sytuacji, kiedy masz talent w tej dziedzinie. Jeśli te połączenia – synapsy są wyjątkowo drożne to w obszarze, w którym ich używasz – w obszarze swojego talentu -- możesz wykonywać pewne czynności niemal zawsze, w sposób prawie perfekcyjny. Zwolennicy tej teorii twierdzą, że uczenie się może powodować wykształcenie się w mózgu nowych połączeń ale nigdy nie spowoduje, że powstanie super szybka linia, autostrada łącząca komórki mózgowie zapewniająca mistrzostwo w danym obszarze. Dlatego po raz kolejny używając nowego języka chciałbym powiedzieć, że twoje talenty, twoje najgrubsze synapsy są najlepszym materiałem do budowania twoich mocnych stron. Poznaj je, rozwijaj poprzez zdobywanie nowej wiedzy i rozwijanie umiejętności w

obszarach w których posiadasz talenty, a odniesiesz sukcesy, które dadzą ci wiele satysfakcji i uznania innych osób.

Wróćmy do metod poszukiwania talentów. Analizując swoje odczucia po wykonaniu jakiejś pracy możesz uzyskać jeszcze jeden wskaźnik czy masz talent w danej dziedzinie czy nie. Jeśli bowiem jakieś działanie sprawia, że czujesz się umocniony psychicznie, daje ci satysfakcję i sprawia przyjemność to znaczy, że jest to obszar w którym warto szukać talentu. Warto wówczas dokonać pewnej analizy i sprawdzić jak myślisz o czynności, która ci dobrze wychodzi i sprawia przyjemność. Jeśli myślisz o tej czynności w czasie przyszłym zastanawiając się nad tym, kiedy znowu będę to robił to znaczy, że masz talent w tej dziedzinie. Jeśli natomiast myślisz w trakcie wykonywania danej czynności o tym, kiedy będę miał to za sobą to prawdopodobnie nie wykorzystujesz swojego talentu.

Spontaniczne reakcje, pragnienia, szybkie uczenie się oraz uczucie przyjemności pozwolą ci odkrywać obszary w których możesz mieć talent.

Wiele do tej pory mówiliśmy i silnych stronach. Buddyści twierdzą, że można mieć tylko trzy talenty – robić w życiu naprawdę dobrze tylko trzy rzeczy. Psychologowie rekomendują, żeby skoncentrować się na pięciu talentach, zatem tak czy inaczej zostaje nam bardzo wiele dziedzin obszarów, w których nie przejawiamy talentów a w których musimy działać. Wśród tych dziedzin każdy z nas znajdzie takie, które są jego słabą stroną i dlatego na koniec rozważań o mocnych stronach chciałbym zająć się naszymi słabościami i sposobami radzenia sobie z nimi w codziennym życiu.

Pierwsza z metod radzenia sobie ze słabościami brzmi **dąż codziennie do tego, żeby być trochę lepszy w tej dziedzinie.**

W opisanym przeze mnie przykładzie wspominałem, że Marek poprawił funkcjonowanie tradycyjnego warsztatu KAMa. Postępy, które wykonywał z tygodnia na tydzień były niewielkie. Najpierw pojawiło się więcej notatek ze spotkań, później karty klienta powoli były coraz bardziej kompletne, mapy kontaktów stawały się coraz bardziej przemyślane i lepiej wykorzystywane w pracy. Te powolne, wiem z obserwacji, że mozolne działania spowodowały, że był w stanie zarządzać coraz większym portfelem klientów a w końcu podjąć się wyzwania zostania dyrektorem handlowym. Słabość polegająca na niechęci do przestrzegania pewnego formalizmu w codziennej pracy sprzedażowej, brak cierpliwości do wykonywania działań administracyjnych oraz zakuwania szczegółów ofert, została na tyle przykryta przez samodyscyplinę i zrozumienie pozytywnych skutków takiego postępowania, że ograniczenia wynikające z wcześniej wymienionych słabości przestały być blokujące dalszy rozwój Marka

Druga metoda radzenia sobie ze słabościami polega na **znalezieniu partnera, który uzupełni twoje braki.**

Jeśli czytałeś rozdział mojej książki poświęcony zasadom budowania zespołu, to zapewne pamiętasz moje rekomendacje dotyczące znajdowania osób do zespołu, które będą w stanie dobrze pełnić odpowiednie role w tym zespole. Pisałem o tym, że dobry menedżer powinien tak stworzyć zespół, żeby jego członkowie na tyle się uzupełniali umiejętnościami, predyspozycjami i talentami, żeby ten zespół mógł osiągać znacznie więcej niż pojedynczy jego członkowie. Tutaj zachęcam cię do tego, żebyś popatrzył w podobny sposób na siebie. Jeśli widzisz obszar, w którym jesteś słaby i jest to obszar mogący zablokować twój dalszy rozwój to znajdź partnera, który ci pomoże – uzupełni swoimi talentami twoje braki.

Tak postąpił Albert Einstein, który miał genialne pomysły i wielką intuicję fizyczną ale był słabym matematykiem. Nie osiągnąłby tak wiele gdyby nie znalazł partnera, który pomógł mu uzupełnić te braki. Podobnie było z największym w dziejach Polski matematykiem, prof. Banachem, którego wielkie osiągnięcia były możliwe i zachowały się dla potomności dzięki jego żonie i asystentowi. Asystent Profesora porządkował, opracowywał i przygotowywał do publikacji pisane skrótowo i fragmentarycznie wywody swojego wielkiego mistrza. Żona pieczołowicie zaś zbierała, skupowała serwetki, obrusy z lwowskich restauracji na których profesor pisał kiedy natchnęła go wena twórcza (często pod wpływem alkoholu).

Z reguły skrywamy swoje słabości ale zamiast tak robić powinniśmy raczej poszukać wsparcia i dać szansę rozkwitu swoim mocnym stronom.

Trzecia metoda polega na **zaprzestaniu działań w obszarach, w których jesteśmy słabi**. Nie zawsze jest to możliwe ale zazwyczaj w większości przypadków brak możliwości zaprzestania aktywności w jakimś obszarze jest zakodowany w naszej podświadomości a nie jest przyczyną obiektywną.

Czwarta metoda polega na **wykorzystaniu swojej mocnej strony żeby zwyciężyć słabość**.

Żeby wyjaśnić tę metodę posłużę się przykładem brazylijskiego piłkarza uważanego przez znawców piłki nożnej za najlepszego piłkarza wszech-czasów - brazylijskiego napastnika Garrinchy.

Garrincha przeszedł w młodości chorobę Heinego-Medina w wyniku, której miał jedną nogę znacznie krótszą od drugiej. Nie mógł zatem być super sprinterem jak grający w tym czasie razem z nim w reprezentacji Brazylii Pele czy Zagala. Natomiast był najlepszym na świecie dryblerem. Potrafił zrobić z piłką wszystko i oddawać bardzo precyzyjne strzały na bramkę. Poniekąd w dryblowaniu na boisku pomagała mu jego postawa, mocno ugięte nogi – ugięcie rekompensowało nierówne długości obu kończyn. Trochę dziwna postawa dawała mu też nieznaną dotąd w piłce możliwość balansu ciałem, które powodowały, że piłkarz ten mógł kiwać kilku zawodników jeden po drugim i praktycznie był nie do zatrzymania.

On nie mógł postępować tak jak nakazywały podręczniki footballu. Kiedy masz piłkę szybko odegraj do innego zawodnika i szybko wybiegnij na dobrą pozycję do przyjęcia piłki bądź oddania strzału. On nie mógł szybko wybiegać. Dlatego zatrzymywał piłkę i dryblował aż do momentu kiedy mógł oddać strzał lub podać jednemu z kolegów, który znajdował się na lepszej pozycji strzeleckiej. Do dziś w świecie piłkarskim powtarzana jest anegdota o tym kiedy to w mistrzostwach świata w Chile, Brazylia miała zmierzyć się z Anglią. Do Garrinchy podszedł wówczas brazylijski dziennikarz z informacją, że w angielskiej drużynie jest obrońca Flowers, który powiedział mu, że Garrincha to żaden piłkarz i że w meczu z Anglią on go czapką nakryje. Zapytany przez Garrinchę dziennikarz, który to jest Flowers dla żartu odpowiedział, że to taki wysoki blondyn ale on dokładnie nie wie jak wygląda ten obrońca. Na boisku Garrincha szalał biegał od jednego Anglika do drugiego i każdego z nich kiwał. Wiedział bowiem, że jak okiwa wszystkich to na pewno wśród nich będzie Flowers. Brazylia wygrała ten mecz 3:1 a dwie bramki zdobył dla niej Garrincha.

Nie chciałbym kończyć opowieści o tym piłkarzu tą historią, która pokazuje oprócz tego jak świetny piłkarz potrafił swoją słabość przykryć swoją mocną stroną, Garrinchę jako człowieka bardzo naiwnego, dziecinnego w swoich zachowaniach. Nie mógł być on mistrzem intelektu ponieważ wychował się w slamsach i był półanalfabetą ale był wielkim człowiekiem, któremu sprawiała wielką przyjemność gra w piłkę. W marcu 1960 roku podczas meczu

Botafogo – Fluminense na Marakanie, obrońca Flu potknął się i skręcił nogę. W tym samym momencie Graincha otrzymał podanie i znalazł się sam na sam z bramkarzem. Kiedy jednak zobaczył piłkarza z drużyny przeciwnej związającego się z bólu na murawie boiska to wykopał piłkę na aut, żeby umożliwić lekarzowi udzielenie pomocy cierpiącemu przeciwnikowi. Po zniesieniu z boiska obrońcy Flu, inny gracz tej drużyny rozpoczął dalszą grę wrzucając piłkę z autu pod nogi piłkarza Botafogo. Tak oto ten pół-analfabeta stworzył bardzo piękny zwyczaj kultywowany do dziś przez wszystkich prawdziwych piłkarzy na boiskach całego świata.

Opowieścią o Garrinchy, kończymy rozważania na temat wynajdowania swoich mocnych stron oraz panowania nad słabościami. Chciałbym, żebyś po przeczytaniu tego podrozdziału nabrał przekonania, że w tobie na pewno drzemia ukryte talenty, których jeśli do tej pory nie odkryłeś to znajdziesz je w ciągu kilku miesięcy jeśli się tylko do tego trochę przyłożysz. Jeśli masz przekonanie, że ograniczają cię twoje słabości to wiedz, że są takie dziedziny w których z tymi ograniczeniami sobie poradzisz. Trzeba je tylko znaleźć i uwierzyć w swoją wyjątkowość. Powodzenia.

Praktyczne rady z podręcznika mądrości tego świata

„Postępuj tak, abyś długo żył i dobrze ci się powodziło”²

Józef Bocheński wielki polski filozof i myśliciel. Człowiek pokolenia Kolumbów, który potrafił godnie, ciekawie i w pełni szczęścia przejść przez życie pomimo przeżycia okupacji radzieckiej i niemieckiej. Żył pięknie i szczęśliwie mimo, życia na wygnaniu i na emigracji. Człowiek, który po siedemdziesiątce został pilotem. Człowiek, który będąc duchownym miał odwagę podejmować polemikę z Watykanem. Człowiek, który nie uległ presji władz komunistycznych i nie uległ szantażom i pokusom, które przed nim roztaczały służby bezpieczeństwa władzy socjalistycznej. Ten człowiek u schyłku swego życia, które zawsze oceniał jako szczęśliwe, w swojej książce pod tytułem „Podręcznik mądrości tego świata” daje wiele cennych wskazówek, które pomagają żyć i postępować w sposób optymalny z punktu widzenia racjonalizmu działania. Podane przez niego zasady można podzielić na dwie kategorie – zasady podstawowe i nakazy odnoszące się do postępowania z innymi ludźmi. Tak jak powiedziałem na wstępie są to zasady postępowania wynikające z racjonalizmu działania. Nie są one normami etycznymi czy zasadami moralnymi. Te spośród zasad, które w mojej ocenie mogą być najbardziej przydatne dla KAMa omówię poniżej. Zaczęłem ten podrozdział od pierwszej podstawowej zasady mądrości „*postępuj tak, abyś długo żył i dobrze ci się powodziło*”. Zastanawiając się przez chwilę zapewne sam stwierdzisz, że tak naprawdę z punktu widzenia racjonalizmu twojego działania wszystkie twoje cele, zasady postępowania, wysiłki sprowadzają się do realizacji tej właśnie zasady. Jeden z największych mędrców naszych czasów – Whitehead – twierdził, że *człowiek mądry postępuje tak, żeby po pierwsze żyć, po drugie żyć dobrze po trzecie żyć jeszcze lepiej*. Ty wstajesz codziennie rano podejmujesz różnego rodzaju ryzyko, wkładasz dużo wysiłku w podniesienie swoich umiejętności, w utrzymanie zdrowia i dobrej kondycji po to, żeby żyć jeszcze lepiej. Pierwsze przykazanie mądrości odpowiada jednemu z podstawowych praw przyrody. Każdy żywy organizm stawia sobie jako swój główny cel funkcjonowania zachowanie życia. Jako drugi cel – prokreację – podtrzymanie gatunku a jako trzeci

² Józef Bocheński „Podręcznik mądrości tego świata” Wydawnictwo Philed sp. z o.o.

polepszenie warunków bytowania – ekspansję na tereny na których będą możliwie najlepsze warunki do rozwoju.

Rekomenduje ci, żebyś poświęcił od czasu kilka chwil na refleksję nad tym pierwszym przykazaniem, ponieważ tak naprawdę wynikają z niego wszystkie inne nakazy racjonalnego działania. Jeśli coś w twoim postępowaniu nie jest zgodne z tą zasadą to oznacza to, że postępujesz jak człowiek nie mądry i warto wówczas zapalić sobie sygnał ostrzegawczy w głowie i jeszcze raz przeanalizować cele, powody, motywy które powodują, że tak postępujesz.

Jednym z szesnastu obszarów które Bocheński w księdze mądrości opisuje jest **roztropność**. Tym obszarem zajmiemy się na początku, ponieważ jest on szczególnie ważny dla menedżera do spraw kluczowych klientów. Jeśli chcesz być człowiekiem wzbudzającym zaufanie innych, jeśli chcesz jak najmniej narażać się na różnego rodzaju niebezpieczeństwa, które czyhają na każdego sprzedawcę odpowiadającego za strategicznie ważne obszary działania jego firmy to przed wszystkim musisz być człowiekiem roztropnym.

Pierwsza z zasad roztropnego postępowania mówi

- *„Nie uznawaj żadnego zdania bez sumiennego przekonania się o jego prawdzie albo przynajmniej o jego prawdopodobieństwie.”*

Pisałem w rozdziale poświęconym budowaniu wartościowych relacji z klientem jak ważne jest, żebyś był człowiekiem wiarygodnym dla klienta. Osoba, która powtarza nie sprawdzone informacje, która jest podatna na różnego rodzaju manipulacje, osoba naiwna uznająca dziwne autorytety nie może wzbudzać zaufania. Nie jest wiarygodna dla rekinów biznesu z jakimi na co dzień spotyka się Key Account Manager.

- *„Zanim coś ważniejszego powiesz albo zrobisz zadaj sobie pytanie: Czy warto?”*
- *„Odlóż do jutra decyzję w ważnej sprawie.”*

Będąc menedżerem do spraw kluczowych klientów, osobą, która ma namawiać swoją firmę i firmę klienta do podejmowania ważnych, strategicznych decyzji nie możesz być człowiekiem, który reaguje emocjonalnie wybuchowo, odruchowo. Nie możesz rzucać słów na wiatr. Nie możesz podejmować działań, które nie wiadomo czemu mają służyć. Musisz zawsze przeprowadzać w swojej głowie rachunek zysków i strat. Wiedzieć co chcesz osiągnąć poprzez podjęte przez siebie działanie.

- *„Sprawdź przed ważną decyzją czy nie bierzesz twoich życzeń za rzeczywistość.”*

Sprzedawcy często popadają w pułapkę myślenia życzeniowego. Jak ogląda się ich listę potencjalnych klientów i zadaje pytanie jakie jest prawdopodobieństwo sprzedaży do tego klienta to bardzo często nie potrafią wskazać gdzie tak naprawdę mają realne szanse na zamknięcie kontraktu. Dużo ich wysiłków idzie na marne. Najgorszą rzeczą jest jeśli na skutek pomylenia życzeń i wyobrażeń z realnymi szansami na sukces biznesowy KAM uruchamia duże zasoby, inwestycje po stronie swojej firmy, dla klientów, projektów sprzedażowych które nigdy nie miały szansy zakończyć się sukcesem.

- *„W każdej sprawie zasięgnij rady ludzi doświadczonych”*

Warto zanim zaczniemy robić jakieś rzeczy, których dotychczas nigdy nie robiliśmy znaleźć osoby, które wcześniej spotkały się z takim samym lub podobnym problemem. Jeśli takich ludzi nie znamy to warto mieć jedną dwie osoby do których mamy zaufanie, które mają bogate doświadczenie życiowe i które są mądrymi ludźmi, z którymi porozmawiamy i którym przedstawimy nasze pomysły na działania, które zmierzamy wykonać.

- *„Poznaj siebie”*
- *„Znajdź codziennie chwilę do namysłu nad sobą”*

Komentarzem do tych dwóch punktów są podrozdziały poświęcone poznawaniu swoich mocnych i słabych stron oraz radzeniu sobie z wypaleniem zawodowym.

- „Zajmuj się sprawami, które od ciebie zależą a nie tymi, które od ciebie nie zależą”
- „Nie wartościuj niepotrzebnie”
- „Nie przejmuj się tym, na co nie masz wpływu

Te trzy wyżej wymienione zasady są bardzo ważne w dzisiejszym świecie, kiedy media wpychają nam do głowy mnóstwo informacji. Straszą dziesiątkami zagrożeń. Jeśli się tym wszystkim będziesz przejmował. Jeśli nie skoncentrujesz się na rzeczach ważnych dla ciebie i tylko na tych na które masz faktyczny wpływ to niczego nie osiągniesz. Poniesiesz porażkę na wszystkich frontach. Nie tylko media podają mnóstwo informacji, które ubierają w płaszcz informacji krytycznie ważnych dla wszystkich słuchaczy i widzów. Podobnie zachowują się różne jednostki w organizacjach biznesowych. Grupy ludzi wymyślających działania, które mają pokazać jak oni są ważni dla firmy. Grupy lobbingowe, które przy pomocy plotek, nie sprawdzonych informacji chcą w atmosferze zamętu wygrywać swoje interesy. Dziesiątki zmian, którym podlegają różne działy w twojej firmie i w firmach twoich klientów to wszystko stwarza pożywkę do tego, żebyś zajmował się rzeczami na które nie masz żadnego wpływu. Nie tylko nie powinieneś zajmować się sprawami na które nie masz wpływu ale nie powinieneś ich oceniać – wartościować. Jeśli bowiem zaczniesz to robić to bardzo szybko zaczniesz się tymi sprawami przejmować. Twoje nastawienie do nich przestanie być obojętne i zaczną cię one absorbować. Wówczas koło się zamyka i mozesz wrócić do analizowania skutków takiej postawy zaczynając czytać ten akapit od nowa.

- „Dbaj o zabezpieczenie twojej przyszłości”

Jeśli będziesz ciągle żył chwilą bieżącą nie odkładając części swoich dochodów na później, nie inwestując w siebie – w podnoszenie kwalifikacji, w swoje zdrowie. Nie będziesz szukał pomysłów na przyszłość to stres, który się pojawi w momencie kiedy przyjdzie pierwsza czy druga porażka sprzedażowa będzie tak duży, że pozbawi cię pogody i spokoju ducha. Przestanieś żyć szczęśliwie. Zaczniesz zachowywać się nerwowo i bardzo łatwo możesz się upodlić postępując tak jak nigdy nie chciałbyś postępować gdyby „życie cię do tego nie zmusiło”

Innym z obszarów omawianych przez Bocheńskiego jest umiar. Ma on podobne znaczenia dla KAMa jak roztropność. Zajmiemy się tym obszarem przez chwilę.

Zasada umiaru jest tak naprawdę zasadą szukania równowagi. Równowagi pomiędzy korzystaniem z życia a myśleniem o przyszłości, myśleniem o nie trwonieniu zdrowia, talentu, wkładaniem wysiłku w to żeby wykorzystać nadarzające się okazje. Wielu ludzi zapomina o tym. Będąc ojcem dwójki młodych ludzi wchodzących w dorosłe życie na co dzień borykam się z problem wyjaśnienia, uświadomienia moim dzieciom jak ważne jest korzystanie z życia z umiarem. Przeciwno mnie i przeciwko wszystkim nam, którzy chcą tej zasady przestrzegać są wielkie maszyny komercjalizacji naszego życia. Namawiające nas do szukania coraz to nowych wrażeń, przyjemności. Nakręcające, rozdmuchujące do wielkich rozmiarów nasze potrzeby. Masz dużo musisz chcieć mieć jeszcze więcej. Było miło musi być jeszcze bardziej miło. Szukamy przyjemności pijąc coraz więcej alkoholu, zażywając coraz więcej narkotyków, szukając coraz mocniejszych wrażeń. Odchodzimy od podstawowej zasady przedkładania wielu małych przyjemności nad nie wiele dużych. Nasze emocje, nasze ciało poddawane coraz mocniejszym doznaniom jest coraz mocniej wykorzystywane. Bardzo szybko wypala się w nas energia, eksploatuje nasz system nerwowy, zużywają organy wewnętrzne.

Umiar nie dotyczy tylko naszego postępowania. Dla KAMa bardzo ważny jest *umiara w poglądach*. Menedżer do spraw kluczowych klientów powinien unikać twierdzeń całkiem ogólnych typu w „na Saharze zawsze świeci słońce”. Generalizowanie jest nie profesjonalne. Pamiętaj, że mądrość jest przyjaciółką statystyki a stwierdzenia całkiem ogólne narażają cię nie tylko na zmniejszenie zaufania ze strony klienta ale również wystawiają na ataki osób nieprzychylnych, które mogą bardzo prosto podając jeden przykład podważyć ich wiarygodność. Nie wyrażaj także swoich sądów w sposób nie ostrożny. Zostawiaj sobie zawsze jakieś pole manewru szansę na wycofanie się z twierdzenia, które może okazać się niewygodnym dla ciebie lub nieprawdziwym.

- *„Wykonuj wszystko co czynisz możliwie jak najlepiej”*

Powyższa zasada nie jest związana z umiarem. Jest ona jedną ze wskazówek jak należy postępować działając. Jeśli chcesz, żeby ci ufano, żeby klient był gotów powierzyć ci odpowiedzialne projekty, żeby miał poczucie, że współpraca z tobą zapewni mu święty spokój i zakończy się sukcesem to powinieneś się stosować do tej zasady. Ponadto podchodzenie w ten sposób do tego co robisz da ci satysfakcję i spełnienie się w pracy. Bardzo wiele informacji zawartych w tej książce dotyczy zasad postępowania z innymi ludźmi. Pamiętaj że zapewne jak wielokrotnie przypominałem ci, że sprzedaż to jest robienie interesów z ludźmi. Dlatego ta grupa zasad powinna być dla ciebie bardzo ważna.

- *„Dopóki go lepiej nie poznasz, uważaj każdego spotkanego człowieka za złośliwego głupca”*

Ostrożność nakazuje, żeby zbyt nie ufać nieznanym ludziom. Nie wiemy jakie bowiem mają intencje, co chcą osiągnąć i czy wypowiedane przez nich stwierdzenia są prawdziwe. Dlatego zanim się do kogoś zbliżysz musisz go dobrze poznać. Nie oznacza to bynajmniej, że masz być źle nastawiony do wszystkich ludzi, których spotkasz. Chodzi raczej o to, żebyś zachował ostrożność i zbierał jak najwięcej informacji o nowych, spotkanych ludziach dając jednocześnie jak najmniej informacji o sobie.

- *„Nie wierz nikomu dopóki nie przekonasz się, że on zna się na tym, o czym mówi i że jest prawdomówny”*
- *„Nie uznawaj za prawdę żadnego twierdzenia tylko dlatego, że jest ono wydrukowane albo wypowiedziane w środkach masowego przekazu”*
- *„Myśl i czuj niezależnie od innych”*

Wszystkie trzy wymienionej powyżej zasady są oczywiste jeśli jeszcze raz spojrzymy na nie przez pryzmat tego co napisałem w mojej książce z punktu widzenia działania erystyki jak i metod wywierania wpływu na ludzi. Jeśli nie chcesz być marionetką sterowaną przez innych ludzi powinieneś przestrzegać tej zasady.

- *„Dawaj innym możliwie mało informacji o sobie.”*

Ta zasada jest powiązana z zasadą traktowania z ostrożnością ludzi, których nie znamy. Im więcej informacji na twój temat trafia do ludzi, których nie znasz i nie wiesz jak mogą ci zaszkodzić tym narażasz się na większe ryzyko. Nie muszę tego chyba teraz tłumaczyć w czasach kiedy tak zwane materiały lustracyjne są wykorzystywane przeciwko różnym osobom. Kiedy manipulacja informacjami powoduje, że nie którzy mają złamaną karierę zawodową i są narażani na zniszczenie całego dorobku ich życia jeśli chodzi o pobudowane relacje z innymi ludźmi. Ten problem nie dotyczy tylko polityków. W mojej karierze miałem do czynienia dwukrotnie z sytuacją kiedy moi koledzy musieli się przez wiele miesięcy tłumaczyć przed prokuratorem na skutek pomówienia ich przez konkurentów i przekupione przez nich osoby o działania niezgodne z prawem. Była to nieetyczna taktyka walki o bardzo duże zamówienie w sektorze administracji państwowej.

- „Nie zrażaj sobie ludzi, jeśli możesz”
- „O ile możesz unikaj sporów”
- „Jak ognia unikaj sporu z ludźmi mającymi władzę nad tobą „
- „Nie wyrządzaj nikomu krzywdy jeśli to tylko możliwe”
- „O ile możesz tego uniknąć nie mów nikomu rzeczy nieprzyjemnych”
- „Nie krytykuj niczyjego narodu, wyznania, zawodu w jego obecności”
- „Bądź uprzejmy”
- „Oddawaj chętnie przysługi, które cię nic nie kosztują albo kosztują niewiele”
- „Niech twoja obecność i mowa będzie miła dla partnera’
- „Pochlebiaj rozmówcy”
- „Niech twój rozmówca wie, że się nim interesujesz”
- „Daj rozmówcy jak najwięcej mówić o nim i jego sprawach”
- „Pracuj systematycznie i wytrwale nad zdobyciem życzliwości ludzi, z którymi ci żyć wypada”

Wyżej wymienilem zasady związane życzliwością. Bycie życzliwym jest ważne w pracy każdego sprzedawcy. Pomaga bowiem zbudować dobre relacje z ludźmi a jak zapewne już wiesz kiedy przebrnąłeś przez prawie 200 stron mojej książki, że w pracy sprzedawcy relacje z ludźmi są kluczowe. Zachęcam cię teraz do pewnej zabawy, która przyniesie ci więcej pożytku niż wyda ci się na pierwszy rzut oka. Zabawa polega na tym, żebyś przewertował swoją pamięć a jeśli trochę zawodzi to przewertował kartki tej książki i sprawdził, które z tych zasad były w trochę innej formie przeze mnie już wcześniej wymienione. Jeśli wykonasz to ćwiczenia to zbudujesz sobie fundament do wypracowania dobrych odruchów sprzedażowych. Posiadanie takich odruchów bardzo pomaga w byciu dobrym KAMem.

- „Postępuj tak, abyś był uważany za człowieka, na którym można polegać”
- „Nie kłam i nie wprowadzaj w błąd, o ile możesz”
- „Dotrzymuj obietnic”

Trzy ostatnie zasady zaczerpnięte z książki Bocheńskiego, które chciałbym tutaj przytoczyć są z obszaru **solidności**. Zapewne już wiesz jak będzie wyglądał mój dalszy komentarz. Argumentacja potrzeby używania tych zasad będzie bowiem taka sama jak w przypadku roztropności, umiarkowania i ostrożności. Dlatego zaoszczędzę ci powtarzania tego komentarza.

Podsumowanie

Przygotowując ofertę handlową KAM musi pamiętać, że oferta ta jest szczególną formą komunikacji pomiędzy jego firmą a firmą klienta. Musi zatem pamiętać, żeby oferta ta była zwięzła, miała profesjonalny wygląd i zawierała odpowiedzi na wszystkie pytania i problemy zgłoszone przez klienta.

Dobra oferta handlowa powinna zaczynać się od listu przewodniego, który jest osobistym przesłaniem KAMa do jego partnera po stronie klienta. List ten powinien być spersonalizowany i dawać poczucie osobie do której jest skierowany, że zarówno ten list jak i cała oferta jest specjalnie przygotowana dla niego i jego firmy.

Menedżer do spraw kluczowych klientów powinien inwestować w budowanie relacji z ludźmi, którzy mogą mu być pomocni w biznesie. Poprzez oddawanie przysług takim ludziom i odpowiednie inwestowanie swojego czasu powinien starać się być uczestnikiem

banku przysług. Pomoże mu to w szybszym docieraniu do różnych informacji i pokonywaniu barier, które mogą pojawiać się w procesach sprzedażowych.

Sprzedając swoje produkty, usługi nie możesz zapominać o perspektywie klienta. Wczuwając się w oczekiwania osoby, która jest dla ciebie kluczowa po stronie klienta możesz podnieść poziom relacji biznesowej i zostać partnerem biznesowym dla tej osoby. Ułatwi ci to w sposób przewidywalny i bardziej opłacalny prowadzenie sprzedaży do jego firmy.

Każdy z nas posiada ukryte talenty i słabości. Sztuka świadomego budowania kariery zawodowej i odnoszenia różnego rodzaju sukcesów w dużej mierze zasadza się na odnajdywaniu swoich mocnych stron i znajdowaniu sposobu na radzenie sobie ze swoimi słabościami. Warto jest sprawdzić, w których obszarach uczysz się znacznie szybciej niż inni i co sprawia ci przyjemność i daje satysfakcję. Te obszary powinny być przez ciebie przeanalizowane i wypróbowane. Dzięki tym działaniom odkryjesz gdzie są ukryte twoje talenty. Znając je powinieneś w oparciu o nie budować swoją strategię rozwoju zawodowego.

Człowiek mądry postępuje tak, żeby długo żył i dobrze mu się wiodło. Realizacja tej prostej zasady życiowej wymaga od ciebie roztropności, ostrożności w dobieraniu ludzi którym ufasz i którym przekazujesz informacje o sobie. Postępując racjonalnie powinieneś w miarę możliwości, unikać sporów z innymi ludźmi i dbać o przychylności tych z którymi, żyć i współpracować ci wypada.