

# Między efektywnością a dobrymi relacjami

Odpowiada: Małgorzata Jastrzębska

> **P**roblem opisany przez czytelnickę nie należy wcale do rzadkości. W trakcie mojej pracy na stanowiskach kupca i szefa kupców w wiodących sieciach FMCG zdarzało się, że zdesperowany dostawca próbował przebić się ze swoją sprawą do kierownictwa.

## Argumenty na nie

Key Account Manager rozdarty między chęcią skutecznego realizowania swoich zadań a obawą przed zniszczeniem relacji z odbiorcą, zadaje sobie następujące pytania: Dlaczego kupiec nie reaguje na świetną ofertę? Dlaczego ją blokuje i nie dopuszcza nawet do przedstawienia korzyści? Dzwoni, pisze i nic. Pojawia się frustracja, żal, niezrozumienie...

Można wskazać kilka powodów zachowania kupca:

- po prostu brakuje mu czasu i/lub nasza oferta nie jest dla niego priorytetem,
- ma problemy osobiste lub zawodowe,

- nie ma nic do ugrania,
- ma coś do ugrania, więc podkreca sytuację, aby w ten sposób zachęcić nas do większych starań,
- chce najpierw sprawdzić alternatywy, zbiera informacje,
- ma emocjonalny stosunek do nas i/lub naszej firmy (mogą tu wchodzić w grę jakieś zaszczości),
- musi wykonać niekorzystny dla nas ruch, mimo że nas lubi i woli, żebyśmy dowiedzieli się o tym po fakcie (zasłona),
- jesteśmy zbyt nachalni.

Czy w podobnej sytuacji warto kontaktować się bezpośrednio z przełożonym kupca? Można wskazać przynajmniej trzy powody, aby tego nie robić. Po pierwsze, pomijając kupca, możemy zapomnieć o dobrych relacjach z nim w przyszłości. A co, jeśli kupiec zostanie kiedyś szefem? Po drugie, jeśli szef kupca przyjmie ofertę, postawi to kupca w trudnej sytuacji. Jeżeli natomiast szef też nie przyjmie oferty – będzie to dowód

na to, że kupiec postępował słusznie, odrzucając naszą ofertę i nie wykazując nią zainteresowania. Po trzecie, czy na pewno wykorzystaliśmy wszystkie szanse, aby zainteresować kupca? Czy przedstawiliśmy swoją ofertę w wymiarze liczbowym, odnosząc się do przyszłości (czy zbudowaliśmy sieciową hipotezę matematyczną)? Może na przeszkodzie stoją tylko niewielka korekta oferty lub czas i forma kontaktu?

## Argumenty na tak

Warto rozważyć kontakt z szefem kupca, jeżeli:

- po drugiej stronie nie ma chęci negocjowania – kupiec nie stawia żadnych żądań i nie przedstawił żadnych powodów odmowy ani terminu rozpatrzenia oferty,
- spotykamy się z blokadą naszej oferty typu „nie, bo nie”,
- mamy poczucie, że oferta nie dotarła kupca,



### Pytanie

**Jestem KAM-em. Nie mam dobrego kontaktu z kupcem sieci. Dzwonię, piszę i nic. Jestem sfrustrowana. Dlaczego kupiec, który dostaje ode mnie świetną ofertę, nie reaguje? Dlaczego po pierwszym zainteresowaniu milczy? Mam zamiar na szefa tego kupca. Co robić? Czy warto skontaktować się z nim bezpośrednio?**

- wyczerpaliśmy limit prób kontaktu,
  - na podstawie zainteresowania innych klientów jesteśmy pewni, że nasza oferta ma niewątpliwe atuty i sprawdza się na rynku,
  - co najmniej dwukrotnie poinformowaliśmy kupca (w subtelnej formie), że będziemy chcieli przedstawić naszą propozycję wyżej w hierarchii sieci,
  - nie udało nam się uzyskać konkretnej odpowiedzi przez pewien czas – sezon, rok, kilka kwartałów.
- Jeśli już zdecydujemy się na kontakt z szefem, pisząc do niego, należy dołączyć kupca do wiadomości. Warto poinformować go wcześniej o zamiarze kontaktu z jego przełożonym. Aby nie wyglądało to na straszenie, dodajemy, że tego oczekuje się w naszej firmie – w domyśle pracujemy nad tym, aby nasze produkty znalazły się w tak ważnej na rynku sieci, nie mamy zatem innego wyjścia i jesteśmy zmuszeni do tego kroku.

### Trudności w komunikacji a strategia negocjacyjna

Do nieporozumień na linii kupiec-dostawca dochodzi często podczas zmiany personalnej na stanowisku kupca. Niewątpliwie jest to szansa dla dostawcy, który pukał do drzwi poprzednika i nie zdołał nawiązać współpracy. Gorzej, jeśli zmiana kupca nastąpiła w momencie, kiedy byliśmy tuż, tuż i zaobserwowaliśmy pierwsze zainteresowanie naszą ofertą.

Nowy kupiec lubi wprowadzić swoje rządy. Są tacy, którzy potrafią nieźle namieszać, zmieniając udziały w sprzedaży różnych marek, preferując liderów

rynkowych lub całkowicie odmiennie – budując ofertę w opozycji do wiodących marek. Nowy kupiec sam będzie decydować, kogo i na czyje miejsce wprowadzi lub czy chce kontynuować współpracę z wcześniejszym dostawcą. Zaawansowany proces negocjacyjny z poprzednim kupcem nie zwiększa szans na podtrzymanie decyzji o wejściu nowego dostawcy, a może je nawet zmniejszać. Jeśli sieć nie poniosła żadnych kosztów, nawet zaawansowane rozmowy mogą pójść w niepamięć.

Częstym błędem zdesperowanego KAM-a, zmęczonego koniecznością przekonywania nowych osób w dziale



Nowy kupiec lubi wprowadzić swoje rządy. Są tacy, którzy potrafią nieźle namieszać, zmieniając udziały w sprzedaży różnych marek, preferując liderów rynkowych lub całkowicie odmiennie – budując ofertę w opozycji do wiodących marek.

zakupów sieci handlowej, jest powoływanie się na ustalenia z poprzednikiem kupca. Taka strategia może okazać się sukcesem tylko wtedy, gdy uzgodnienia z poprzednikiem obecnego kupca zostaną przedstawione subtelnie, a wszelkie decyzje w tej sprawie będą pozostawione nowemu kupcowi. Osobiście traktowałam takie działanie jako nadużycie ze strony dostawcy. Ci, którzy powoływali się na rozmowy z poprzednikiem, wzbudzali we mnie chęć pokazania, że teraz ja odpowiadam za zakupy i rozpatrzę ich ofertę po swojemu, według nowych kryteriów.

### Warto pamiętać

Przed podjęciem decyzji o skontaktowaniu się z szefem kupca należy się upewnić, że wyczerpaliśmy wszystkie inne możliwości i kupiec na pewno nas blokuje, a my nie wiemy, jakie są przyczyny tej sytuacji. Jeśli ją znamy, spróbujemy zwalczyć przyczynę odmowy.

Jeśli na przykład kupiec nie jest zainteresowany jakimikolwiek zmianami półkowymi, argumentując, że w sieci istnieje limit zmian planogramów, nie oznacza to, że koniecznie musimy obniżyć ceny. Proces sprzedaży nie

został jeszcze sfinalizowany, wciąż jest na etapie negocjacji, warto więc zmienić ofertę, przedstawić ją inaczej, wyjść od ceny net net lub odwrotnie – od budżetu marketingowego. Należy wykazać w jednostkach sprzedaży nie tylko potencjał rynku przez pokazanie wzrostów w innych sieciach, ale i potencjał sprzedaży naszego produktu w sieci, z którą negocjujemy. Jeśli oferujemy produkt unikatowy, trzeba wyeksponować potencjał nowych klientów sieci, trend w danej kategorii i pokazać, że detalista będzie się pod tym względem wyróżniał od innych. ❌



**Małgorzata Jastrzębska**

trener, coach, konsultant ds. sieci handlowych, ekspert Dr.Sprzedaz.pl

REKLAMA