



Zeszyty Naukowe  
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu  
2013, t. 49, nr 4

---

## Krzysztof Idzikowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Instytut Organizacji i Zarządzania  
e-mail: idzikowski.krzysztof@gmail.com  
tel. 727 400 789

# Relacyjny proces sprzedaży jako sposób na zwiększenie wyników branży teleinformatycznej

***Streszczenie.** Autor bada, jak modyfikacja procesu sprzedaży wpływa na skuteczność wypracowania wyniku. Jako przykład podaje jedną z firm świadczących usługi teleinformatyczne. Zostaje sprawdzona skuteczność sprzedaży w początkowej propozycji procesu, a następnie wynik osiągnięty po modyfikacji.*

***Słowa kluczowe:** sprzedaż, sprzedaż relacyjna, model sprzedaży*

## Wstęp

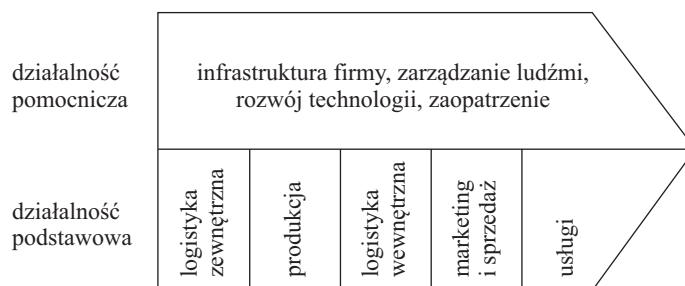
Celem publikacji jest zbadanie zależności między charakterem procesu sprzedaży a uzyskiwanym wynikiem, wyrażonym w kwotach zysku. Ważnym aspektem badania jest ustalenie, w jaki sposób modyfikacja procesu sprzedaży i zorientowanie na sprzedaż relacyjną prowadzi do nawiązania bardziej bezpośredniego kontaktu z potencjalnym klientem. Podczas przeprowadzania badań przyjęto założenie *ceteris paribus*. Założono, że sprzedaż relacyjna pozwala na lepszą kontrolę procesu i pozwala zwiększyć szansę na podpisanie umowy z klientem.

Badania zostały przeprowadzone w firmie świadczącej usługi teleinformatyczne na terenie całej Polski, jednak samo badanie prowadzono w oddziale działającym na obszarze Dolnego Śląska, z siedzibą we Wrocławiu.



## 1. Problem badawczy

Jednym z podstawowych obszarów działalności firmy<sup>1</sup> jest sprzedaż (rys. 1). Pozwala na zaspokojenie potrzeb klienta i osiągnięcie zysków.



Rysunek 1. Łańcuch wartości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, s. 188.

Firmy, skupiając się na działaniach handlowych, rozwijają swoje działy nastawione na pozyskanie i obsługę klienta. „Stara szkoła sprzedaży”<sup>2</sup>, gdzie badano jedynie potrzeby klienta i odpowiadano na nie przez dopasowanie gotowego rozwiązania, tworzyła przestrzeń do konkurowania ceną. W konsekwencji firmy, oferując coraz korzystniejsze warunki finansowe dla klienta, rezygnują z marży. Takie działanie zbliżone jest do „red ocean strategy”, gdzie konkurencja rywalizuje między sobą i stara się wzajemnie eliminować. Alternatywą staje się „blue ocean strategy”, w której nie rywalizuje się z konkurentami (tab. 1). W przypadku opisywanej organizacji sprawdza się „nowa szkoła sprzedaży”<sup>3</sup>, gdzie proces sprzedaży jest dedykowany odpowiedniemu klientowi, a – takim sposobem – realizowanym projektem staje się „sprzedaż relacyjna”.

Rozwiązaniem, które wpisuje się w założenia blue ocean, jest sprzedaż relacyjna. Oparcie procesu sprzedaży relacyjnej na spotkaniach z klientem i tworzeniu rozwiązań dedykowanych, gdzie to my sugerujemy<sup>4</sup>, czym klient potencjalnie może być zainteresowany, jak się zakłada, może zwiększyć przychód z procesu. W branży teleinformatycznej taki zabieg może przynieść korzyści, mając na uwadze mnogość firm oferujących podobne rozwiązania. Dopasowanie usług do po-

<sup>1</sup> K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.

<sup>2</sup> „Harvard Business Review Polska”, *Skuteczna sprzedaż*, grudzień-styczeń 2012, s. 148.

<sup>3</sup> Ibidem, s. 150.

<sup>4</sup> A. Bednarski, *Arcymistrz sprzedaży. Jak z dobrego stać się wybitnym sprzedawcą*, Helion, Gliwice 2009.

Tabela 1. Strategie *red ocean* i *blue ocean*

Red ocean strategy	Blue ocean strategy
<ul style="list-style-type: none"> <li>– rywalizuje w ramach istniejącej przestrzeni rynkowej</li> <li>– zmusza do pokonania konkurencji</li> <li>– skupia uwagę na tradycyjnej grupie klientów</li> <li>– eksploatuje istniejący popyt</li> <li>– tworzy kompromis wartości</li> <li>– sprawia, że konieczny jest wybór pomiędzy tym, co słuszne z punktu widzenia strategii firmy, a tym, co jest tanie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– tworzy nową przestrzeń rynkową</li> <li>– sprawia, że konkurencja staje się nieistotna</li> <li>– rozszerza istniejącą grupę docelową</li> <li>– tworzy nowy popyt</li> <li>– łamie kompromis pomiędzy wartością a istniejącymi kosztami</li> <li>– sprawia, że możliwe jest zdobywanie nowej przestrzeni rynkowej przy zachowaniu niskich kosztów</li> </ul>

Źródło: R. Krupski, E. Stańczyk-Hugiet, J. Niemczyk, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 55.

trzeb zwiększy prawdopodobnie zysk firmy i pozwoli wyeliminować konkurencję cenową, która w konsekwencji mogłaby utrudnić działanie organizacji. Taki zabieg w branży teleinformatycznej może zmienić pozycję organizacji na rynku.

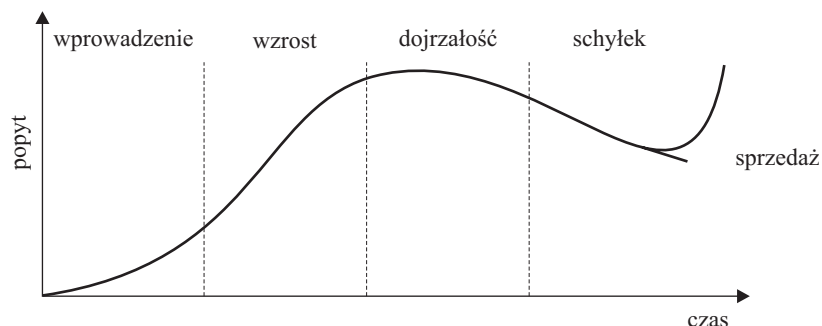
## 2. Opis badanej organizacji

Firma dostarcza rozwiązania teleinformatyczne tylko dla klientów biznesowych. Za potencjalnych odbiorców usług organizacji uważa się firmy potrzebujące wysokiej jakości usług telekomunikacyjnych. Do konkurencji zalicza się zarówno lokalnych ISP (Internet Service Provider), jak i duże organizacje, dostarczające swoje usługi do sektora B2C i B2B, takie jak: Netia, Inea, GTS, Vectra. Jednak opisywana organizacja charakteryzuje się dużą strategią koncentracji<sup>5</sup>, która wyróżnia ją spośród pozostałych organizacji. Klienci znający firmę wybierają współpracę przez wzgląd na wysoki poziom obsługi, który jest efektem indywidualnego podejścia do klienta.

Firma działa na polskim rynku od 1991 r. i jest prekursorem usług teleinformatycznych. Organizacja jest w fazie dojrzałości i ma ustaloną strukturę funkcjonalną, z centralą w Warszawie. Zarówno w głównej siedzibie, jak i w poszczególnych oddziałach istnieje podział obowiązków na osoby „techniczne” – zajmujące się tworzeniem dedykowanych rozwiązań, jak i „handlowe” – mające bezpośredni kontakt z klientem.

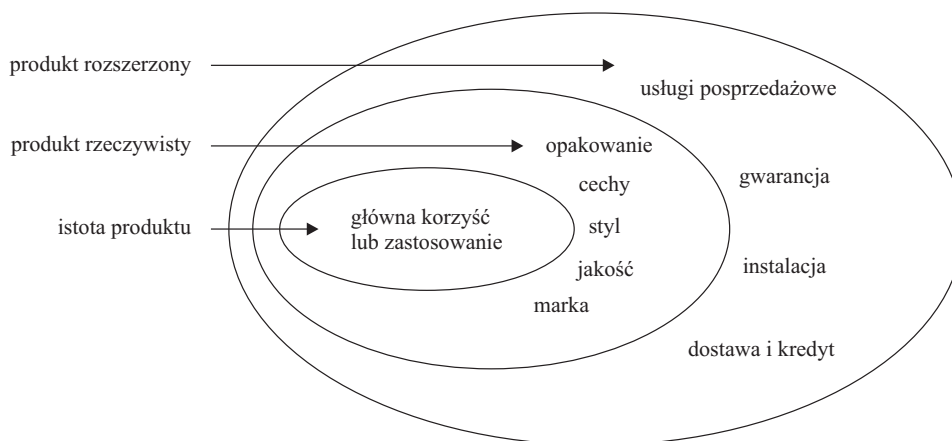
Z racji etapu dojrzałości, w którym znajduje się omawiana firma (rys. 2), istnieją w niej procedury sterujące działaniem. Pracownicy mają wytyczne, jak postępować w poszczególnych przypadkach. Badana organizacja jest blisko wkroczenia w fazę kryzysu biurokracji, zwłaszcza w obszarze centrali. Praca oddziału

<sup>5</sup> R. Krupski, E. Stańczyk-Hugiet, J. Niemczyk, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 81.



Rysunek 2. Cykl życia organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Przybyła, *Organizacja i zarządzanie – podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 56.



Rysunek 3. Wymiary produktu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ph. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005, s. 45.

wrocławskiego jest sprawniejsza, ponieważ – przez wzgląd na małą liczbę pracowników i relacje między nimi – kultura organizacyjna<sup>6</sup> pozwala na przyspieszenie niektórych procesów<sup>7</sup>, niekoniecznie drogą formalną. Podstawową działalnością jest świadczenie usługi dostępu do Internetu, na bazie której proponowane są pozostałe usługi, takie jak bezpieczeństwo teleinformatyczne, telefonia IP, hosting czy kolokacja.

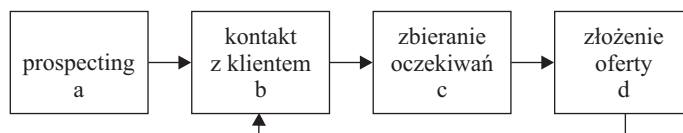
<sup>6</sup> M. Przybyła *Organizacja i zarządzanie – podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 128.

<sup>7</sup> G. Pollak, *12 kroków uczciwej sprzedaży: uczciwej, bo z korzyścią dla klienta, zyskiem dla firmy i prowizją dla Ciebie*, Helion, Gliwice 2012.

Do tej pory firma głównie świadczyła usługi dostępu do Internetu, jednak w dobie powszechności i dużej konkurencji cenowej stara się zdywersyfikować<sup>8</sup> swoje produkty i stosować zabieg *cross-seling* lub *up-seling*. Klient mający specyficzne potrzeby (z jakim najczęściej w badanej firmie ma się do czynienia) jest skłonny rozmawiać o dodaniu innych usług, po odpowiednim umotywowaniu i pokazaniu zalet, jakie ten zabieg za sobą niesie. „Opakowanie” istoty produktu dodatkowymi usługami (rys. 3) zwiększa zysk. Firma przygotowała propozycję gotowego pakietu wyjściowego, który jest modyfikowany w zależności od indywidualnych wymagań klienta.

#### 4. Wybrane procesy sprzedaży

Do wprowadzania opisanych wyżej usług zostały przygotowane i sprawdzone dwa procesy sprzedaży. Pierwszy, najczęściej spotykany – na potrzeby artykułu nazwany „sprzedażą tradycyjną” – polega na przeprowadzeniu rozmowy telefonicznej z osobą decyzyjną i, podczas jej trwania, ustaleniu potrzeb klienta. Następnie w opisywanym modelu wysyła się ofertę i oczekuje na reakcję ze strony klienta. Ewentualnie dzwoni się do takiej osoby z zapytaniem, czy zapadła decyzja w sprawie współpracy lub czy zostanie podjęta. Rysunek 4 ilustruje, w jaki sposób tradycyjnie może być przeprowadzana sprzedaż.



Rysunek 4. Sprzedaż tradycyjna

Źródło: opracowanie własne.

Sprzedaż tradycyjna obejmuje zatem sekwencję czterech faz, wśród których identyfikujemy:

a) prospecting – rozumiany jako przygotowanie się do sprzedaży poprzez zbieranie możliwie najwięcej dostępnych informacji dotyczących docelowego klienta;

b) kontakt z klientem – zazwyczaj telefoniczna rozmowa z administratorem działu informatycznego;

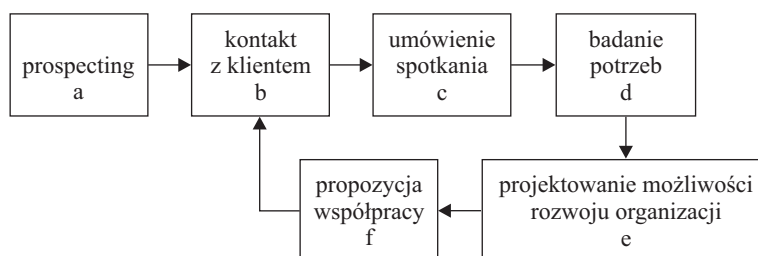
c) zbieranie oczekiwań<sup>9</sup> – informacja zwrotna od klienta, zawierająca jego oczekiwania;

<sup>8</sup> Ibidem, s. 156.

<sup>9</sup> P. Majewski, *125 pytań na temat e-biznesu do Piotra Majewskiego*, Helion, Gliwice 2010.

d) złożenie oferty – indywidualne dopasowanie dostępnych w ofercie produktów i propozycja kupna usług.

Powyższy model oddaje całkowicie klientowi możliwość przeprowadzenia procesu. W gruncie rzeczy nie mamy wpływu na to, co wydarzy się po złożeniu oferty i możemy liczyć, że pozostałe parametry uda się – praktycznie przypadkowo – dopasować do jego indywidualnych potrzeb. Jeżeli jednak osoba decyzyjna nie zostanie odpowiednio poinformowana o zależnościach między jakością świadczonych usług a ich ceną (podczas dopasowywania indywidualnych rozwiązań), może nie dojść do podpisania umowy na etapie końcowym.



Rysunek 5. Sprzedaż relacyjna

Źródło: opracowanie własne.

Drugi model przewiduje sprzedaż relacyjną<sup>10</sup>. Sprzedaż relacyjna polega na umówieniu się na spotkanie, podczas którego bada się potrzeby<sup>11</sup>, jak również przeprowadza klienta na rozwiązania, o których mógł wcześniej nie wiedzieć. Osoba będąca w kontakcie z klientem na etapie badania potrzeb sprawdza aktualny stan funkcjonowania organizacji, będącej potencjalnym klientem, i tworzy rozwiązanie dedykowane. Jest to nie tylko zapytanie administratora sieci teleinformatycznej o opinię, ale również rozmowa z odpowiednią osobą na temat bezpieczeństwa i ewentualnego zmniejszenia kosztów poprzez dedykowane warunki umowy. Dodatkowo może zostać zaproponowana technologia pozwalająca pracować zdalnie z domu poprzez bezpieczne łącza. Wykorzystując odpowiednią argumentację, można – podczas spotkania – wytłumaczyć, dlaczego klient powinien skorzystać z oferty opisywanej firmy, a nie innego dostawcy. Bardziej rozbudowany proces sprzedaży relacyjnej przedstawiony jest na rysunku 5.

Sekwencyjność sprzedaży relacyjnej koncentruje się na następujących fazach procesu sprzedaży:

<sup>10</sup> <http://www.hbrp.pl/biblioteka/art.php?id=792&t=od-relacji-z-klientem-do-efektywnej-sprzedazy> [15.03.2013].

<sup>11</sup> Jeffrey G., *Biblia handlowca. Sprawdzone techniki zwiększania sprzedaży i zdobywania lojalnych klientów*, Helion, Gliwice 2006.

- a) prospecting – rozumiany jako przygotowanie się do sprzedaży poprzez zebranie możliwie najwięcej dostępnych informacji na temat docelowego klienta;
- b) kontakt z klientem<sup>12</sup>;
- c) umówienie spotkania – nawet jeżeli klient nie jest do końca zdecydowany na zakup, ponieważ podczas spotkania mogą pojawić się tematy warte omówienia;
- d) badanie indywidualnych potrzeb klienta<sup>13</sup>;
- e) projektowanie dedykowanych możliwości rozwoju organizacji – skupienie się na potrzebach klienta, ale też wykazywanie inicjatyw i spoglądanie strategiczne na organizację<sup>14</sup>;
- f) propozycja współpracy – niekoniecznie w formie oferty, może to być rozmowa i ustalanie warunków podczas spotkania.

Warto zwrócić uwagę, że badana firma zdecydowanie nie jest konkurencyjna cenowo i z łatwością można wskazać dostawców tańszych rozwiązań, ale nie tak wysokiej jakości. W trakcie badań zauważono, że klient, który od początku zwraca uwagę tylko na warunki cenowe – nie należy do grupy potencjalnych odbiorców oferowanych usług. Oferta kierowana jest raczej do odbiorców, którzy są zdecydowani wprowadzić zmiany i chcą stabilnych, gwarantowanych usług. Omawiana firma posiada wąską część rynku klientów, którzy nie są skłonni do częstych zmian operatora ze względu na zaufanie do marki.

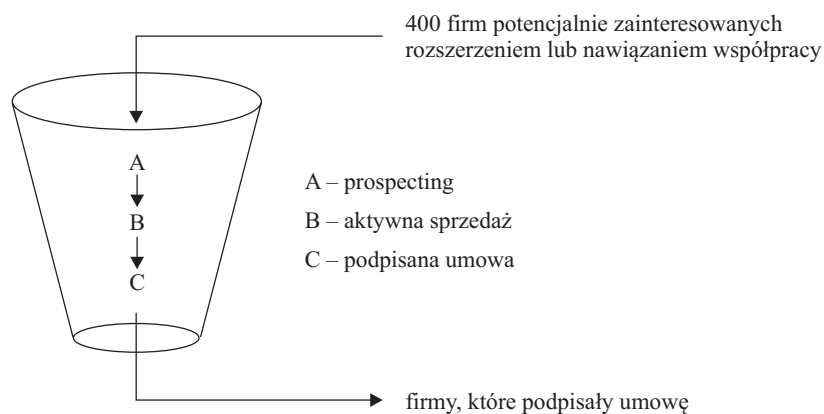
## 5. Wyniki badań

Spośród 1000 organizacji, które mogłyby być zainteresowane tego rodzajem usług, wybrano do badania 400 i podzielono je na dwie równe grupy. W pierwszej zastosowany został proces sprzedaży opierający się na tradycyjnym zbieraniu oczekiwań i proponowaniu usług, a drugą grupę poddano relacyjnej sprzedaży. Były to firmy, z których przedstawicielami umówiono się na spotkanie handlowe i osobiście oferowano dedykowane rozwiązania. Podstawową zaletą takiego procesu jest kontrola jego przebiegu przez przedstawiciela handlowego. Na bieżąco odpowiada on na pytania i, gdy jest taka możliwość, edukuje klienta. Klient nie zawsze musi się znać na proponowanych zagadnieniach technicznych, zatem osoby prezentujące usługę są w stanie zaproponować rozwiązanie i wprowadzić je do organizacji z racji swych kompetencji. Na uwagę zasługuje też to, że autor proponował rozszerzenie usług również tym firmom, które już współpracują z badanym dostawcą usług telekomunikacyjnych. W okresie ok. 4 miesięcy zostały przeprowadzone badania, których wyniki znajdują się w dalszej części artykułu.

<sup>12</sup> A. Binsztok, *Kiedy kropla drąży skalę*, Helion, Gliwice 2009.

<sup>13</sup> M. Prymon, *Marketing w kierowaniu firmą*, AG-Master, Wrocław 1991.

<sup>14</sup> H. Sorensen, *Co siedzi w głowie klienta*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.



Rysunek 6. Lejek sprzedaży

Źródło: opracowanie własne.

Do zobrazowania procesów sprzedaży można wykorzystać tzw. lejek sprzedaży (rys. 6).

W ten sposób możliwe było pogrupowanie badanych firm:

- grupa A to firmy znajdujące się na początku procesu. Najwyższa i najszerza warstwa, w której znajdują się potencjalni klienci;
- grupa B to firmy, które wzięły udział w procesie sprzedaży, umówiły się na spotkanie lub podjęły rozmowę o usługach. Zostały w dowolny sposób zaangażowane w proces, jest to część firm z obszaru A;
- grupa C to firmy, które ostatecznie podpisały umowę, ich usługi zostały wprowadzone i są realizowane. Firmy te stanowią ostateczną warstwę i zarazem najmniej liczną grupę.

Poniższa tabela przedstawia, jak liczbowo rysował się proces opisany w lejku sprzedaży.

Tabela 2. Wyniki sprzedaży

Sprzedaż		Tradycyjna	Relacyjna
A	Prospecting	200	200
B	Aktywna sprzedaż	41	24
C	Podpisana umowa	1	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań prowadzonych w okresie od 1.12.2012 do 1.04.2013 r.

Ponadto w sprzedaży tradycyjnej została zakupiona usługa „prosta”, którą charakteryzuje minimalna marża. Przy sprzedaży relacyjnej, gdzie handlowiec miał kontrolę nad procesem, udało się w dwóch z trzech przypadków sprzedać złożony pakiet usług. Tworzenie rozwiązań dedykowanych, dopasowanych do



oczekiwań klienta, pozwoliło odpowiedzieć na jego potrzeby. Przeciętnie zysk kwotowy uzyskany na pakietach złożonych jest dwukrotnie większy niż w przypadku wyłącznie usługi dostępu do Internetu.

Przyjmując przykładowy zysk jako 100 zł na usługach firmy w przypadku:

– sprzedaży tradycyjnej:

1 umowa  $\times$  100 zł = 100 zł

– sprzedaży relacyjnej:

3 umowy  $\times$  2 razy większa marża na produktach złożonych  $\times$  100 = 600 zł.

Zarówno ilościowo, jak i kwotowo możliwe jest zwiększenie zysku, korzystając z relacyjnego procesu sprzedaży. Jest to bardziej korzystne zwłaszcza dla firm, których ceny za proponowane usługi nie są konkurencyjne.

## Wnioski

Sprzedaż relacyjna, charakteryzująca się osobistym kontaktem z klientem, pomaga dopasować usługi do potrzeb i naprowadza klienta na rozwiązania, które mogą usprawnić komunikację. W sprzedaży tradycyjnej, gdzie klient nie zawsze ma świadomość, czego potrzebuje, dobiera rozwiązanie zgodne tylko z jego przypuszczeniami. Szybka odpowiedź na zapytanie ofertowe w większości przypadków nie przynosiła efektu, ponieważ opisywana firma nie była konkurencyjna, biorąc pod uwagę czynnik cenowy. Dodatkowo zauważono, że zastosowanie sprzedaży relacyjnej, polegającej na rozwiązaniu dedykowanym, pozwoliło na personalny kontakt opiekuna handlowego z klientem, co w przyszłości może zapobiec zmianie dostawcy usług na innego.

## Literatura

- Bednarski A., *Arcymistrz sprzedaży. Jak z dobrego stać się wybitnym sprzedawcą*, Helion, Gliwice 2009.
- Binszok A., *Kiedy kropla drąży skalę*, Helion, Gliwice 2009.  
<http://www.hbrp.pl/biblioteka/art.php?id=792&t=od-relacji-z-klientem-do-efektywnej-sprzedazy>  
[15.03.2013].
- Jeffrey G., *Biblia handlowca. Sprawdzone techniki zwiększania sprzedaży i zdobywania lojalnych klientów*, Helion, Gliwice 2006.
- Kotler Ph., *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
- Krupski R., Stańczyk-Hugiet E., Niemczyk J., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004.
- Majewski P., *125 pytań na temat e-biznesu do Piotra Majewskiego*, Helion, Gliwice 2010.
- Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Pollak G., *12 kroków uczciwej sprzedaży: uczciwej, bo z korzyścią dla klienta, zyskiem dla firmy i prowiązją dla Ciebie*, Helion, Gliwice 2012.
- Prymon M., *Marketing w kierowaniu firmą*, AG-Master, Wrocław 1991.

Przybyła M., *Organizacja i zarządzanie – podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.

Sorensen H., *Co siedzi w głowie klienta*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.

*Sprzedaż*, „Harvard Business Review” grudzień 2012.

### **Relational sales process as a method of increasing results in the IT sector**

**Abstract.** *The article presents research on how sales process modification influences the effectiveness of achieved results. The analysis is based in the IT area and it is dedicated to a particular company. Both positions of sales process were checked, taking into consideration the traditional model and the results after modification.*

**Keywords:** *sales, rational sales, sales model*