

PRAKTYCZNY SZABLON

Mapa Komitetu Zakupowego

Dla handlowców, którzy chcą przestać tracić deale po „dobrym spotkaniu”.

„Rozmawiasz z jedną osobą. Spotkanie idzie świetnie. Słyszysz 'brzmi dobrze, dam znać'. A potem cisza. Bo za kulisami ktoś, z kim nigdy nie rozmawiałeś, powiedział nie. I Twój handlowiec wraca do biura z poczuciem, że poszło super. A deal jest martwy.”

Ten materiał powstał, bo jestem zmęczony słuchaniem tego samego scenariusza. Firmy wysyłają handlowców na spotkania, handlowcy „budują relacje” z jedną osobą, a potem wszyscy się dziwią, że klient zniknął.

Słuchajcie — w B2B nie sprzedajesz jednej osobie. Sprzedajesz komitetowi zakupowemu. I jeśli nie wiesz, kto w nim siedzi, to nie masz deala. Masz złudzenie.

Liczby, które powinny Ci wyświetlić wszystkie czerwone flagi:

- **13 osób** — tyle angażuje przeciętna decyzja zakupowa B2B (Forrester, 2024)
- **15 osób** — mediana buying group wg Gartnera (2025), z czego 10 aktywnie decyduje
- **79%** zakupów B2B wymaga formalnej zgody CFO (TrustRadius, 2024)
- **89%** zakupów angażuje więcej niż jeden dział w firmie

A Twój handlowiec rozmawia z jedną osobą i wysyła jedną prezentację. Co mogłoby pójść nie tak?

Co znajdziesz w tym materiale:

1. Dlaczego komitet zakupowy zabija Twoje deale
2. Jak wygląda komitet w praktyce — role, weto, ukryte obawy
3. Pełny wypełniony przykład mapy komitetu
4. Gotowe pytania do zadania na spotkaniu
5. Gotowe argumenty per rola
6. Checklista materiałów do przygotowania
7. Pusta mapa do wypełnienia przy każdym dealu
8. Czerwone flagi + „co dalej, jeśli tracisz kontrolę”

**Karol Tabiś**

Konsultant sprzedaży B2B · karoltabis.com

1. Dlaczego komitet zakupowy zabija Twoje deale

Mam taki test, który robię na spotkaniach z właścicielami firm. Pytam: „Ile dealów straciliście w ostatnim roku?”. Mówią liczbę. Potem pytam: „A ile z nich straciliście, bo klient powiedział wprost 'nie'?”. I wtedy jest cisza.

Bo prawda jest taka, że większość dealów w B2B nie przegrywa z konkurencją. Przegrywa z brakiem decyzji. Klient nie mówi „nie” — po prostu milczy. Deal wisi w pipeline'ie miesiącami, bo nikt w Komitecie nie miał odwagi powiedzieć: „robimy to”.

„Jeśli Twój pipeline jest pełen dealów, które 'czekają na decyzję' od miesięcy — to nie jest pipeline. To cmentarz.”

Dlaczego tak się dzieje?

Bo w B2B decyzję podejmuje grupa ludzi, nie jedna osoba. I każda osoba w tej grupie:

- ma inne cele (zarząd chce wzrostu, CFO chce kontroli kosztów, użytkownik chce spokoju)
- ma inne obawy (CFO boi się złej decyzji finansowej, IT boi się awarii, szef produkcji boi się przestoju)
- ma inne prawo weta (CFO blokuje 79% zakupów, dział prawny blokuje na etapie umowy)

I teraz wyobraź sobie, że Twój handlowiec rozmawia tylko z jedną z tych osób. Wysyła jedną prezentację. Czeka. Agresywnie czeka na telefon. Nic nie przychodzi.

To nie jest problem z handlowcem. To jest problem z tym, że nikt mu nie powiedział, z kim jeszcze musi rozmawiać.

FOMU — strach, o którym nikt nie mówi wprost

FOMU to „fear of messing up” — strach przed popełnieniem błędu. Każda osoba w Komitecie ma ryzyko osobiste:

- CFO nie boi się tylko stracić pieniędzy firmy — boi się, że to *on* będzie odpowiadał za złą decyzję przed zarządem.
- Użytkownik boi się, że nowe narzędzie utrudni mu pracę i to *jego* obwiniają za chaos.
- Szef IT boi się, że wdrożenie się posypie i to *on* będzie gasił pożar w Wigilię.

Twoje materiały muszą adresować nie tylko cele biznesowe, ale też te ciche, niewypowiedziane obawy.

2. Kto siedzi w komitecie — i czego od niego chcesz

Nie wystarczy wiedzieć, że „jest kilka osób po stronie klienta”. Musisz rozpisnąć komitet na konkretne osoby i zrozumieć, czym kieruje się każda z nich.

ROLA	SIŁA WPŁYWU	CO CHCE OSIĄGNĄĆ	CZEGO SIĘ BOI (FOMU)	ARGUMENT, KTÓRY TRAFIA	MATERIAŁ DO PRZYGOTOWANIA
Zarząd / właściciel	Formalny podpis + prawo weta	Wzrost, przewidywalność wyniku	Strata czasu na projekt, który nie wypali	Konkretne liczby, efekt w skali roku, koszt zaniechania	1-pager: problem → rozwiązanie → efekt
CFO / finanse	Prawo weta w 79% zakupów	Zwrot z inwestycji, kontrola kosztów	Odpowiedzialność za złą decyzję finansową	ROI rozpisane na miesiące, koszt utraconych korzyści	Arkusz ROI / koszt zaniechania
Użytkownik końcowy	Nieformalny — może zabić deal „oddolnie”	Prostota, oszczędność czasu	Nowe narzędzie utrudni mu pracę	Łatwość wdrożenia, szybkość efektów	Demo, opis przebiegu wdrożenia
IT / dział techniczny	Prawo weta w kwestiach bezpieczeństwa	Stabilność, kompatybilność	Awaria, dodatkowa praca integracyjna	Specyfikacja techniczna, plan wsparcia	Dokumentacja tech., plan wdrożenia
Dział prawny	Prawo weta na poziomie umowy	Zgodność, jasne warunki	Ukryte klauzule, ryzyko prawne	Czytelna umowa, brak ukrytych warunków	Wzór umowy, warunki SLA

Uwaga dla firm produkcyjnych:

Rolę „IT” często pełni szef produkcji lub dyrektor techniczny — i to on ma realną siłę weta, nie klasyczny dział IT. Jeśli sprzedajesz coś, co wpływa na linię produkcyjną, to ten człowiek jest Twoim blokerem albo championem. Nie pomijaj go.

3. Pełny przykład — firma produkcyjna kupuje CRM za 80 000 zł

Żebyś nie musiał zgadywać — oto jak wygląda wypełniona mapa komitetu dla konkretnego scenariusza. Firma produkcyjna, 120 osób, kupuje system CRM za ~80k rocznie. Komitet: 4 osoby.

ROLA / IMIĘ	SIŁA WPŁYWU	CEL	FOMU	ARGUMENT	MATERIAŁ	STATUS
Marek K. Właściciel	Podpis + weto	Przewidywalność sprzedaży	„Kolejny system, który kupimy i nikt nie będzie używał”	„Po 3 mies. będziesz widział pipeline w czasie rzeczywistym”	1-pager z ROI + case study	✅ Rozmawiałem
Anna W. Gł. księgową	Weto budżetowe	Kontrola kosztów, jasny harmonogram	„Ukryte koszty wdrożenia”	Rozbicie kosztów na 12 mies.	Arkusze kosztów	❌ Brak kontaktu
Tomek R. Szef sprzedaży	Nieformalny — użytkownicy go słuchają	Mniej raportowania ręcznego	„Kolejne narzędzie, które zabiera czas”	„Raporty generują się same”	Demo na żywo	✅ CHAMPION
Paweł M. IT (1 osoba)	Weto techniczne	Zero dodatkowej pracy	„Będę musiał to integrować sam”	„Chmura, zero instalacji, API w 2 dni”	Spec tech. + wsparcie	❌ Brak kontaktu

Champion: Tomek R. (szef sprzedaży)

- Ma wpływ na decyzję: **TAK** — handlowcy go słuchają, właściciel mu ufa
- Dostał materiały do „sprzedaży wewnętrznej”: **TAK** — 1-pager + demo recording
- Czego jeszcze potrzebuje: argumenty kosztowe dla Anny (księgowej)

„Widzisz? Tomek jest za. Marek jest za. Ale Anna nie widziała kosztów, a Paweł nawet nie wie, że temat istnieje. I deal umrze cicho. Nie dlatego, że CRM jest zły — ale dlatego, że nikt nie pomyślał o Annie i Pawle.”

4. Pytania, które odkrywają komitet — copy-paste do notatek

Nikt Ci nie powie wprost: „u nas decyduje pięć osób i każda ma inne zdanie”. Musisz to sam odkryć.

Na pierwszym spotkaniu — odkrywasz skład:

- „Kto oprócz Pana/Pani będzie podejmował decyzję o tym zakupie?”
- „Kto będzie oceniał to rozwiązanie od strony finansowej?”
- „Kto w firmie odpowiada za wdrożenie nowych narzędzi lub procesów?”
- „Czy ktoś z zarządu będzie chciał to zobaczyć przed decyzją?”
- „Jak u Państwa wygląda podejmowanie tego typu decyzji?”

Na drugim spotkaniu — odkrywasz blokery:

- „Kto ma najwięcej do stracenia, jeśli to wdrożenie nie zadziała?”
- „Co musi się wydarzyć wewnątrz firmy, żeby ten projekt dostał zielone światło?”
- „Czy jest ktoś, kto mógłby zatrzymać ten projekt — nawet jeśli reszta się zgodzi?”
- „Gdyby Pan/Pani miał(a) przekonać do tego zarząd jednym zdaniem — co by Pan/Pani powiedział(a)?”

„To ostatnie pytanie to złoto. Bo klient Ci powie dokładnie, jaki argument działa w jego firmie. Ty nie musisz zgadywać — on sam Ci poda odpowiedź.”

Pytania, które sprawdzają championa:

- „Czy to Pan/Pani będzie rekomendował(a) to rozwiązanie zarządowi?”
- „Czy potrzebuje Pan/Pani jakichś materiałów, żeby przedstawić to wewnątrz?”
- „Jak mogę Panu/Pani pomóc w tej wewnętrznej rozmowie?”

Jeśli klient mówi „ja tylko zbieram oferty” — masz posłańca. Nie championa. Musisz dostać się wyżej.

5. Co mówić do każdej roli — gotowe argumenty

Nie ma nic gorszego niż handlowiec, który mówi to samo CFO co użytkownikowi.

→ Do zarządu / właściciela:

„Po wdrożeniu będzie Pan widział, ile firma zarabia na każdym kanale. Zamiast pytać handlowców 'jak tam ten miesiąc zamkniemy' — Pan otworzy dashboard i będzie wiedział.”

„Koszt zaniechania to [kwota] miesięcznie. Każdy miesiąc bez decyzji to [kwota] stracona.”

→ Do CFO / finansów:

„Rozbiłem koszty na 12 miesięcy: licencja, wdrożenie, szkolenie, wsparcie. Zero ukrytych kosztów.”

„ROI wychodzi na [X] miesięcy. Ale ważniejsze jest, ile tracimy teraz.”

→ Do użytkownika końcowego:

„Dwa pola po każdej rozmowie z klientem. Raporty generują się same. W poniedziałek będzie Ci łatwiej, nie trudniej.”

→ Do IT / szefa produkcji:

„Chmura, zero instalacji lokalnych. Integracja przez API w 2 dni. Wsparcie techniczne przez 3 miesiące po starcie.”

6. Checklista materiałów do przygotowania

Zanim wyślesz ofertę, sprawdź czy masz:

- 1-pager dla zarządu (problem → rozwiązanie → efekt → następny krok)
- Arkusz ROI / analiza kosztów utraconych korzyści dla finansów
- Demo lub nagranie demo dla użytkownika
- Specyfikacja techniczna + plan wdrożenia dla IT
- Case study z podobnej branży (najlepiej z liczbami)
- Wzór umowy / warunki SLA dla działu prawnego
- Krótkie FAQ — odpowiedzi na typowe obiekcje (3-5 pytań)

„Jeśli Twój champion idzie na wewnętrzne spotkanie z pustymi rękami — jest jak handlowiec bez wizytówki. Ma dobre chęci, ale nie ma czym walczyć.”

7. Twoja mapa — wypełnij dla swojego najbliższego deala

Firma klienta: _____

Nazwa deala / projektu: _____

Szacowana wartość: _____

Data: _____

ROLA / IMIĘ	SILA WPŁYWU	CEL — CO CHCE OSIĄGNAĆ	FOMU — CZEGO SIĘ BOI	ARGUMENT KTÓRY TRAFIA	MATERIAŁ DO PRZYGOTOWANIA	STATUS KONTAKTU (✓ / ✗ / ★ CHAMPION)

Twój champion:

Imię i rola: _____

Czy ma wpływ na decyzję? TAK / NIE Czy dostał materiały? TAK / NIE

Czego jeszcze potrzebuje: _____

Wskazówka: wydrukuj tę stronę kilka razy. Wypełniaj osobną mapę dla każdego deala powyżej 20 000 zł.

8. Czerwone flagi — sprawdź, czy kontrolujesz swój deal

Zaznacz każdy punkt, który pasuje do Twojego obecnego deala:

- Rozmawiasz tylko z jedną osobą i nie wiesz, kto jeszcze jest w grze.
- Nie znasz osoby, która zatwierdza budżet.
- Nie wiesz, jakie kryteria ma IT lub dział prawny.
- Klient mówi „muszę to skonsultować” — a Ty nie wiesz z kim.
- Po spotkaniu nie ma ustalonego kolejnego kroku z udziałem innych osób.
- Twój kontakt mówi „tak”, ale nie ma wpływu na decyzję.
- Wysłałeś ofertę i czekasz — bez wiedzy, co dzieje się po drugiej stronie.
- Deal „czeka na decyzję” od ponad miesiąca bez postępu.
- Nie wiesz, czy Twój kontakt to champion czy posłaniec.
- Nie przygotowałeś materiałów dopasowanych do ról w komitecie.

0-2 zaznaczonych: Masz kontrolę. Kontynuuj i zamykaj deal.

3-5 zaznaczonych: Tracisz kontrolę. Wróć do mapowania komitetu.

6+ zaznaczonych: Nie masz deala. Masz złudzenie. Czas na reset.

Co dalej?

Jeśli wypełniłeś mapę i widzisz luki — to dobrze. Większość firm nawet nie dochodzi do tego etapu.

Jeśli chcesz, żebym przeszedł przez Twój konkretny deal i pomógł Ci zmapować komitet — umów bezpłatną 30-minutową rozmowę:



Karol Tabiś

Konsultant sprzedaży B2B

→ Umów bezpłatną rozmowę ←

Pokażę Ci, w którym miejscu Twój proces traci deale i co z tym zrobić.

Pełny artykuł o sprzedaży do komitetu zakupowego znajdziesz tutaj:

→ karoltabis.com/jak-zrozumiec-komitet-zakupowy-firm-b2b-i-skutecznie-sprzedawac/

„Słuchajcie — jeżeli firma leci na dwóch dużych kontraktach od lat i handlowcy agresywnie czekają na telefon od klienta, to wszystkie czerwone flagi powinny wam się wyświetlać. Bo ktoś na naszym rynku właśnie buduje system, który wam tych klientów zabierze.”