

Główne trendy w zarządzaniu służbami sprzedaży firmy

Krzysztof Cybulski

W niniejszym tekście autor omawia najważniejsze zmiany, jakie dokonały się bądź wkrótce nastąpią w sferze zarządzania personelem sprzedażowym firmy.

Ten kluczowy, z punktu widzenia przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa, obszar decyzji menedżerskich był do niedawna ostoją bardzo konserwatywnego podejścia oraz domeną tradycyjnych metod zarządzania. Jednakowoż takie powszechnie występujące lub co najmniej wyraźnie odczuwalne zjawiska jak „hiperkonkurencja”, szybko rosnące wydatki sprzedażowe oraz dominacja klientów zmuszają firmy do poszukiwania nowych bardziej skutecznych i efektywnych rozwiązań. Właśnie te nowe rozwiązania stanowią w opinii autora, opartej na wszechstronnych studiach i badaniach, owe główne trendy w zarządzaniu personelem sprzedażowym firm.

Są to tak ważne, aczkolwiek z perspektywy polskiej słabo rozpoznane zjawiska, jak:

- 1. Przejście z transakcyjnego na relacyjne podejście do klienta, obserwowane w działalności personelu sprzedażowego wielu firm.*
- 2. Sprzedaż i obsługa posprzedażowa realizowane coraz częściej nie przez pojedynczych sprzedawców, ale przez wyspecjalizowane zespoły sprzedażowe firmy.*
- 3. Koncentrowanie się personelu sprzedażowego w coraz większym stopniu nie tyle na wzroście wolumenu sprzedaży, co raczej poprawie jej efektywności.*
- 4. Nowy styl zarządzania personelem sprzedażowym, pozwalający upatrywać menedżerów bardziej w roli liderów (przywódców) zespołów sprzedawców niż kierowników, nadzorców czy kontrolerów lub administratorów procesu sprzedaży.*
- 5. Nowa rola sprzedawców, którzy ze względu na swój „status”, typ zadań oraz faktyczną samodzielność operacyjną coraz bardziej upodabniają się do roli drobnych, ale przecież niezależnych przedsiębiorców niż najemnych pracowników podporządkowanych sztywnej organizacji.*
- 6. Nowe, bardziej elastyczne, dopasowane do konkretnych warunków oraz indywidualnych preferencji sprzedawców systemy motywacyjne (głównie wynagradzania).*
- 7. Nowatorskie narzędzia oceny działalności sprzedawców uwzględniające w coraz większym zakresie wyniki finansowe oraz budowanie przez sprzedawców relacji z ich klientami.*

1. Otoczenie marketingowe a zarządzanie służbami sprzedaży firmy

Wysoce niestabilne i w znacznym stopniu nieprzewidywalne otoczenie marketingowe może być źródłem poważnych wyzwań, z jakimi na co dzień styka się współczesna firma. Są one w pewnej mierze efektem oddziaływania na firmę konkurencji i zmian w zakresie technologii oraz przekształceń, jakie mają miejsce w jej otoczeniu rynkowym, a szczególnie w nowym układzie sił, który można obserwować pomiędzy dostawcami a nabywcami.

Narastająca rywalizacja pomiędzy dostawcami, określana często terminem „hiperkonkurencja”, wywołuje stałą presję na stosowanie coraz bardziej agresywnych metod oddziaływania na konsumentów, co musi prowadzić do wydatnego zwiększenia w firmie roli sprzedawców oraz menedżerów ds. sprzedaży. Jednocześnie ma miejsce nieustanny nacisk na „racjonalizację” kosztów operacyjnych, zmusza firmy do redukcji niekiedy faktycznie nadmiernie rozrośniętych, nie zawsze w pełni uzasadnionych wydatków związanych z jej działalnością sprzedażową. W tej złożonej i, obiektywnie biorąc, bardzo trudnej sytuacji menedżerowie szukają sposobów na zwiększenie skuteczności i efektywności podległego im personelu sprzedażowego.

Dodatkowo można zaobserwować głębokie zmiany w układzie sił rynkowych, które wywołały względnie trwałe umocnie-

Kierunki zmian		
Maksymalizacja sprzedaży i zysku w krótkim horyzoncie czasowym	⇒	Rozwój długofalowych wzajemnie korzystnych relacji z klientami
Wysiłek sprzedażowy realizowany przez pojedynczych sprzedawców „gwiazdorów”	⇒	Sprzedaż i obsługa klientów realizowana przez zespoły profesjonalnych sprzedawców
Koncentrowanie się personelu sprzedażowego firmy na wzroście wolumenu sprzedaży	⇒	Koncentrowanie się personelu sprzedażowego firmy na poprawie produktywności sprzedaży
Administrowanie sprzedażą i kierowanie personelem sprzedażowym	⇒	Przewodzenie personelowi sprzedażowemu oraz wspomaganie jego działalności
Obsługa lokalnych rynków	⇒	Obsługa rynków ogólnokrajowych i zagranicznych

Tab. 1. Długookresowe tendencje obserwowane w zarządzaniu personelem sprzedażowym firm.
Źródło: opracowanie własne na podstawie Ingram Th.N., LaForge R.W., Avilla R.A., Schwepker Ch.H. jr., Williams M. R. 2001. *Sales Management. Analysis and Decision Making*, s. 6–12.

nie się pozycji nabywców w stosunku do dostawców. To właśnie konsumenci, mający silnie zróżnicowane i szybko zmieniające się oczekiwania oraz preferencja, w coraz większym stopniu dyktują swoim, do niedawna dominującym na rynku, dostawcom warunki współpracy. W konsekwencji rejestruje się szybki wzrost kosztów marketingu i sprzedaży, który – jak pokazuje praktyka – nie musi prowadzić do utrzymania wzrostu sprzedaży bądź poprawy wyników finansowych firmy.

W odpowiedzi na rynkowe wyzwania menedżerowie starają się przygotować zarządzane firmy do szybko zmieniających się, niekiedy w niekorzystnym kierunku, warunków „gry rynkowej”. Szczególnie często modyfikacje mają miejsce w obszarze zarządzania personelem sprzedaży. Dotyczą one zarówno drobnych zmian wynikających z wymogów operacyjnej działalności sprzedażowej, jak też zasadniczych, wręcz fundamentalnych potrzeb przekształcenia dotychczas obowiązujących reguł funkcjonowania działu sprzedaży.

Modyfikacje te mają ogromne znaczenie dla firmy, przesądzając w istocie o możliwości jej przetrwania i utrzymaniu zajmowanej pozycji rynkowej.

Najważniejsze długookresowe trendy w zakresie zarządzania personelem sprzedaży wynikające z rozwoju technologii oraz „hiperkonkurencji” zostały zawarte w tabeli 1.

Ilustruje ona zarówno tendencje już występujące na naszym rynku, jak też kierunki najbardziej istotne, a zarazem wysoce prawdopodobne w świetle doświadczeń innych krajów zachodnich.

Organizacje działające na rynku starają się przystosować zarówno swoją działalność operacyjną, jak też zasady funkcjonowania do wyzwań stawianych przez współczesny rynek. Przede wszystkim w coraz większej liczbie firm działy sprzedaży zmieniły swoje nastawienie do klientów, przestawiając się z podejścia transakcyjnego na podejście relacyjne.

2. Transakcyjne a relacyjne podejście do klientów

W podejściu „transakcyjnym” personel sprzedaży firmy kładzie główny nacisk na realizację bieżącej sprzedaży. Podejście relacyjne oznacza natomiast, że w działalności sprzedawców firmy punkt ciężkości przesuwa się w kierunku budowania długofalowych relacji z klientami poprzez rozwiązywanie ich problemów, stwarzanie okazji i dostarczanie nabywcom wartości (Ingram, LaForge, Avilla, Schwepker, Williams 2001: 7).

Zmiana podejścia do klientów i związana z tym modyfikacja sposobu ich obsługi jest niejednokrotnie wymuszona przez samych nabywców, którzy chcąc uprościć procedury zakupowe i obniżyć koszty zakupu produktów bądź usług dążąc do redukcji liczby swoich źródeł zaopatrzenia, koncentrując się tym samym na współpracy z najlepszymi dostawcami.

Szczególnie wyraźnie zmiany te postrzegają się w podejściu menedżerów ds. sprzedaży, którzy faktycznie pracują na rzecz firm kierujących się diametralnie odmienną filozofią działania.

Punkt odniesienia	Podejście transakcyjne	Podejście relacyjne
Horyzont czasowy	Krótki bądź średni	Długi
Obszar koncentracji wysiłków personelu sprzedażowego firmy	Pozyskiwanie nowych klientów	Utrzymanie klientów dotychczasowych
Główne zadanie personelu sprzedażowego	Pozyskanie dla firmy nowych zamówień od klientów	Uzyskanie dla firmy statusu preferowanego dostawcy
Rynek docelowy	Personel sprzedażowy obsługuje wszystkich możliwych do pozyskania klientów	Personel sprzedażowy koncentruje swoją uwagę na nabywcach o znaczącym potencjale opłacalności
Podstawa oceny personelu sprzedażowego	Maksymalizacja krótkookresowego przychodu z tytułu realizacji sprzedaży osiąganego na wszystkich klientach firmy	Maksymalizacja długookresowego zysku osiąganego z tytułu obsługi konkretnych klientów firmy
Charakter więzi z klientami	Konfliktowy, oparty na krótkookresowych umowach i stałych negocjacjach	Harmonijny oparty na zaufaniu i wzajemnej współpracy
Wymagany poziom inwestycji w klientów	Niski	Wysoki
Możliwy poziom ryzyka	Niski	Wysoki
Potencjalne korzyści	Małe	Duże
Założenia odnośnie polityki cenowej	Poziom cen umożliwiający pozyskiwanie zamówień od klientów	Cena zapewniająca rentowną obsługę klientów

Tab. 2. *Transakcyjne a relacyjne podejście do sprzedaży.*

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o Stanton W.J., Spiro R. 1999. *Management Sales Force*, s. 9, Churchill G. A. Jr., Ford N.M., Walker O. C. Jr., 1990, *Sales Force Management*, s. 34–37 oraz Jobber D., Lancaster G., 2000, *Selling and Sales Management*, s. 126–131.

3. Rosnące znaczenie sprzedaży zespołowej

W miarę jak coraz większa liczba firm przestawia się ze sprzedawania swoim klientom produktów na rozwiązywanie ich problemów, relatywnie zmniejsza się rola pojedynczych sprzedawców na rzecz rosnącego znaczenia zintegrowanych zespołów sprzedażowych, których poszczególni członkowie pełnią zróżnicowane funkcje i zadania. W skład takiego efektywnego zespołu sprzedawców bardzo często wchodzi menedżerowie, specjaliści techniczni i specjaliści ds. obsługi klientów oraz pracownicy, których zadaniem jest wspomaganie sprzedaży na przykład poprzez zapewnianie klientom dogodnego finansowania transakcji oraz obsługi posprzedażowej (Anderson, Hair, Bush 1999: 1–11).

Menedżer ds. sprzedaży jest zwykle centralną postacią zespołu sprzedawców, zwłaszcza we wstępnych fazach kontaktów z potencjalnymi klientami. Z kolei podstawowym zadaniem specjalistów technicznych jest

doradzanie aktualnym bądź potencjalnym klientom w kwestiach związanych z ofertą firmy, poprzez dostarczanie im szczegółowych, rzetelnych i stale aktualizowanych informacji technicznych, zarówno w fazie poprzedzającej zakup, jak też na etapie obsługi potransakcyjnej (Futrell 1999: 60–61).

Dla pełniejszego zilustrowania powyższych rozważań należałoby w tym miejscu zaprezentować podstawowe różnice występujące pomiędzy podejściem transakcyjnym, tzn. zorientowanym przede wszystkim na maksymalizację sprzedaży produktów i usług firmy w krótkich przedziałach czasowych i nastawionym na osiągnięcie wysokiej rentowności na pojedynczych transakcjach, a podejściem relacyjnym, którego podstawowym celem jest pozyskanie opłacalnych klientów, zdobycie ich zaufania oraz wieloletnia obsługa ich potrzeb i preferencji, charakteryzująca się systematycznie rosnącą opłacalnością (Kotler 1999: 175–184).

Podejście relacyjne do sprzedaży znajduje wiele wspólnych punktów z orientacją zespo-

łową, szczególnie w sytuacjach, kiedy firma-dostawca, w celu lepszej współpracy ze swoimi kluczowymi klientami, decyduje się wyłonić mieszany zespół lub komitet złożony z przedstawicieli własnych służb sprzedażowych, komórek produkcyjnych oraz pracowników właściwych działów firmy klienta.

Tęgo typu rozwiązania uznaje się za wyjątkowo efektywne na przykład przy sprzedaży złożonych systemów komputerowych, skomplikowanych maszyn oraz kompleksowych i wyrafinowanych użytkowo usług.

Trzeba zaznaczyć, że w praktyce sprzedaż zespołowa przybiera bardzo zróżnicowane formy, stając się jednym z ważniejszych instrumentów wykorzystywanych w procesie zarządzania sprzedażą. Firmy w zależności od warunkowań wynikających z wymogów sytuacji sprzedażowych tworzą zarówno formalne zespoły, na przykład centra sprzedażowe, jak też niekiedy nieformalnie współpracujące ze sobą grupy, na przykład sprzedawców oraz specjalistów ds. finansowych technicznych i ekspertów technicznych zatrudnionych w różnych działach i komórkach firmy.

4. Nowa rola sprzedawcy

W ostatnich latach rola sprzedawcy zmieniła się diametralnie. Jest on raczej samodzielnym przedsiębiorcą niż urzędnikiem biurowym. Do niego należy przygotowanie specjalnej prezentacji uwzględniającej potrzeby klienta, przekonanie go do produktu lub usługi oraz podpisanie kontraktu w czasie wizyty u klienta.

Często zadaniem sprzedawcy jest zarówno obsługa posprzedażowa, jak też bieżąca współpraca z nabywcami. Firma jedynie wspiera te wysiłki promocją, a po zawarciu kontraktu odpowiednią obsługą serwisową. Sprzedawcy starają się coraz więcej czasu spędzać u klienta, rzadziej siedzą w biurach, zaś papierkową robotę wykonują w domu. Często firmom bardziej się opłaca wyposażyć personel sprzedaży w nowoczesny sprzęt komputerowy oraz telefony komórkowe, niż ponosić wysokie opłaty za powierzchnię biurową.

Wszystkie te zmiany znajdują odzwierciedlenie w wynagradzaniu sprzedawców, którzy coraz częściej otrzymują wynagrodzenie nie w zależności od wielkości sprzedaży, ale w zależności od zysku ze sprzedaży. W niektórych firmach personel sprzedaży jest dodatkowo premiowany na podstawie sondaży przeprowadzanych wśród klientów.

Konieczność podejmowania szybkich decyzji w terenie przez sprzedawców mających bezpośrednią styczność z klientami, w konkretnych sytuacjach sprzedażowych i działających niejednokrotnie w warunkach narastającej rywalizacji konkurencyjnej, powoduje, że dotychczasowy model tradycyjnej organizacji nie sprawdza się w praktyce.

Tradycyjny sposób funkcjonowania działu sprzedaży, charakteryzowany między innymi przez sztywną, niekiedy mocno hierarchiczną strukturę organizacyjną, coraz częściej nie wytrzymuje próby czasu okazuje się, bowiem zarówno nieskuteczny, jak też nieefektywny z ekonomicznego punktu widzenia. Sugerowana jest zatem konieczność radykalnej modyfikacji relacji, jakie występują pomiędzy menedżerami ds. sprzedaży a podległym im personelem w kierunku:

- zwiększenia współpracy kosztem nadzoru oraz kontroli,
- zwiększenia zakresu różnego rodzaju szkoleń i treningów w miejsce obecnie bardzo rozpowszechnionych praktyk krytyki i mentorstwa uprawianego przez menedżerów w stosunku do podlegających im sprzedawców,
- tworzenie sprzedawcom ułatwień w dostępie do informacji w miejsce obecnie powszechnych praktyk „trzymania” informacji „przy sobie”, a jednocześnie skłanianie sprzedawców do „dzielenia się” z firmą informacjami, jakie zdobyli, pracując w terenie, odnośnie klientów oraz rywali rynkowych,
- adaptowanie metod szkoleniowych oraz systemów motywacyjnych do potrzeb, preferencji oraz predyspozycji poszczególnych sprzedawców w miejsce występującej obecnie w tym zakresie „standaryzacji”.

Sugerowane zmiany mogą stać się punktem wyjścia w kreowaniu przez firmę jej przewagi konkurencyjnej względem rywali rynkowych, opartej na większej skuteczności oraz efektywności jej personelu sprzedażowego (Best 2004: 156–157, 237–238).

5. Nowa rola menedżera sprzedaży

Relacje, jakie tradycyjnie istniały jeszcze do niedawna w firmie pomiędzy menedżerami ds. sprzedaży a podległym im personelem, są coraz częściej kwestionowane. Dotychczas w mocno zbiurokratyzowanej, zarządzanej raczej autokratycznie firmie menedżer był postrzegany przede wszyst-

kim jako kierownik odpowiedzialny za administrowanie personelem sprzedaży. Jednocześnie był bezpośrednio odpowiedzialny za działania podległych sprzedawców. Zakres jego podstawowych obowiązków najlepiej oddawały takie terminy jak „zarządzanie” i „kontrola”. Na skutek szybkich i głębokich zmian, jakie zachodzą w środowisku marketingowym, powyższy obraz firmy jest coraz bardziej odległy od rzeczywistości (Kotler 1999: 154–158; Comer 199: 658–68).

Warunki działania firmy są wyznaczone przez wysoce dynamiczne, konkurencyjne, a przede wszystkim szybko zmieniające się otoczenie rynkowe. Powoduje to, że przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu potrzebują bardziej elastycznych oraz szybciej reagujących na zmienne oczekiwania służb sprzedaży.

W tej sytuacji działy sprzedaży stają się w mniejszym, niż w nieodległej przeszłości, stopniu zhierarchizowane – z jednym lub najwyżej dwoma szczeblami zarządzania. Więcej władzy i odpowiedzialności przekazuje się bezpośrednio sprzedawcom pracującym z klientami „w terenie”.

W tych zasadniczo nowych warunkach efektywne zarządzanie personelem sprzedaży jest coraz częściej definiowane poprzez odpowiedź na pytanie: „Jak dobrym jesteś liderem?”, nie zaś rozstrzygnięcie kwestii „Jak dobrym jesteś menedżerem?”.

Ten dylemat najlepiej ilustruje jakościowe zmiany zachodzące w obszarze zarządzania sprzedażą oraz personelem sprzedażowym firmy.

Główne obowiązki menedżera polegają raczej na komunikowaniu się ze sprzedawcami niż sprawowaniu nad nimi kontroli, wypełnianiu funkcji lidera lub trenera, a nie „nadzorczy” lub „szefa”, oraz na wspomaganiu decyzji podejmowanych samodzielnie przez sprzedawców, nie zaś na bezpośrednim nimi kierowaniu.

6. Najnowsze trendy w ocenianiu personelu sprzedaży

Dla większości firm podstawowym zadaniem zatrudnionego w nich personelu sprzedaży pozostaje realizacja jak najwyższych wyników bieżącej sprzedaży wyrażanych zwykle wartością sprzedaży. Jednocześnie w rosnącej liczbie firm coraz większą uwagę koncentruje się na rentowności sprzedaży oraz produktywności działalności podległego

personelu sprzedaży. Jest to związane z dosyć powszechnie obecnie występującą tendencją polegającą na kontroli i racjonalizacji kosztów.

Zadowolenie i satysfakcja klientów mają dla firmy kluczowe znaczenie. Przede wszystkim ze względu na ścisły, choć nie zawsze bezpośredni związek, jaki istnieje pomiędzy ich poziomem a aktualną i przyszłą sprzedażą firmy oraz jej rentownością (Reichheld 1996: 217–47).

Ponieważ personel sprzedaży bardzo silnie wpływa na poziom satysfakcji klientów, a niekiedy nawet bezpośrednio kształtuje ich zadowolenie, systematyczny pomiar zmian poziomu zadowolenia i satysfakcji klientów prowadzony przez firmę jest więc nie tylko pożądany, ale w wielu sytuacjach zasadne wydaje się nawet włączenie go do systemu ocen sprzedawców.

Jest to swego rodzaju element „systemu wczesnego ostrzegania”, informujący kierownictwo firmy o przyszłych, niekiedy dosyć odległych zagrożeniach, jakie mogą wystąpić na rynku.

Poza ankietami kwestionariuszowymi oraz informacjami zwrotnymi od klientów pochodzącymi z systemu skarg, zażaleń i reklamacji zadowolenie klientów można mierzyć posługując się różnego rodzaju miarami pośrednimi. Są to takie wskaźniki jak (Barnes 2000: 50–81):

- wskaźnik utrzymania klientów pozwalający określić, na przykład, jaką część swoich dotychczasowych klientów zdołali utrzymać poszczególni sprzedawcy,
- wskaźnik utraconych klientów będący dopełnieniem wyżej wymienionego wskaźnika,
- udział sprzedawcy „w kliencie”, informujący, jaką część wydatków przeznaczonych na określoną kategorię produktów bądź usług klient realizuje u danego dostawcy,
- relacje sprzedawcy z klientem mierzone na przykład poprzez takie parametry jak liczba lat wzajemnej współpracy, skumulowana wartość przychodów osiągniętych przez sprzedawcę dzięki danemu klientowi.

7. Nowe trendy w wynagradzaniu sprzedawców i kadry menedżerskiej

Ogromna presja występująca w praktyce skierowana na szukanie szybkich rozwiązań wielu bieżących problemów związanych

z motywowaniem i wynagradzaniem personelu sprzedaży oraz menedżerów nie pozwala częstokroć zauważyć wielu interesujących tendencji, których obecność jest coraz bardziej widoczna (Anderson, Hair, Bush 1999: 11–16; Stanton, Spiro 1999: 289–290).

Przede wszystkim systemy wynagradzania sprzedawców są w coraz większym stopniu podporządkowane misji i celom marketingowym firmy. Na przykład w zależności od tego, jak kierownictwo firmy formułuje swoje strategiczne cele marketingowe na danym rynku produktowym, tak określony zostaje tzw. profil idealnego sprzedawcy, definiowane są kluczowe zadania do realizacji oraz ustalana jest struktura systemu wynagrodzeń.

Coraz częściej, o czym była wcześniej już mowa, włącza się do formalnego systemu ocen sprzedawców kryteria związane z rejestrowanymi wskaźnikami zadowolenia nabywców. Niejednokrotnie wskaźniki te stają się kryteriami oceny, przez co wywierają zauważalny i rosnący wpływ na poziom wynagrodzenia sprzedawców.

Na skutek różnych uwarunkowań ma miejsce w firmach, przede wszystkim wśród kadry menedżerskiej, coraz większe rozpowszechnienie się różnego rodzaju bonusów, czyli form materialnego udziału w wynikach finansowych firmy. Tak zwane plany bonusowe projektowane indywidualnie dla konkretnych menedżerów bądź sprzedawców-specjalistów nie tylko obejmują coraz większe grupy pracownicze, ale także systematycznie rośnie ich udział w strukturze wynagrodzenia.

Ma to rzecz jasna ścisły związek z coraz bardziej popularnymi tzw. kafeteryjnymi systemami wynagrodzeń, polegającymi na zamianie części wynagrodzenia na świadczenia rzeczowe.

W wielu firmach można spotkać się z zupełnie nową praktyką polegającą na ustalaniu przez kierownictwo firmy z przedstawicielami handlowymi stawek prowizyjnych w drodze negocjacji. Do tej pory była metoda ta była dosyć powszechnie stosowana, ale wyjątkowo w odniesieniu do określania wysokości wynagrodzenia stałego kadry menedżerskiej.

W warunkach recesji, kiedy trudno oczekiwać na istotny wzrost wynagrodzenia personelu sprzedażowego, menedżerowie dostrzegli wartość nagród pozafinansowych. Jest to nowa i nabierająca na znacze-

niu tendencja, nie tylko zresztą w naszym kraju.

8. Zadowolenie sprzedawców celem współczesnej firmy

Nie tylko wyniki osiągnięte przez sprzedawców i ponoszony przez nich wysiłek sprzedażowy powinny być przedmiotem szczególnego zainteresowania kadry menedżerskiej firmy. Satysfakcja, jaką odczuwają sprzedawcy z pracy (lub jej brak) stanowi swoisty „rezultat” zarządzania firmą oraz jego oddziaływania na personel sprzedaży. Czynnikiem ten poważnie rzutuje na osiągnięte wyniki oraz na wysiłek przezeń wkładany w proces sprzedażowy, gdyż sprzedawcy, którzy są w wystarczającym stopniu zadowoleni z pracy charakteryzują się wysokim stopniem lojalności wobec firmy, a ich zachowanie sprzyja utrzymaniu długotrwałych pozytywnych relacji firmy z klientami (Barnes 2000: 45–46).

Potwierdzają to słowa Jamesa G. Barnes, jednego z wybitnych amerykańskich specjalistów od tzw. ekonomii lojalności, twierdzącego, że „usatsfakcjonowani pracownicy wytwarzają zadowolonych klientów, to zaś bezpośrednio przekłada się na wzrost sprzedaży i poprawę jej rentowności” (Barnes 2000: 41).

Zadowoleni z pracy i lojalni wobec firmy sprzedawcy charakteryzują się zatem dużo wyższą produktywnością niż pracownicy, u których obserwujemy niezadowalającą poziom satysfakcji oraz niską lojalność. Jest to z jednej strony pozytywny efekt wieloletnich doświadczeń oraz pozyskanych przez sprzedawców kwalifikacji i umiejętności. Z drugiej zaś strony, jak potwierdzają praktycy, zadowoleni sprzedawcy są zdecydowanie bardziej skłonni zapewnić klientom najwyższy poziom obsługi. Charakteryzują się lepszym rozumieniem ich potrzeb, szybciej reagują na zmienne wymagania klientów oraz są bardziej empatycznie nastawieni do wszelkich skarg, zażaleń oraz reklamacji zgłaszanych przez klientów. Ponadto, co w wielu przypadkach może być czynnikiem decydującym, klienci po prostu lubią prowadzić interesy ze sprzedawcami, których znają, darzą sympatią oraz zaufaniem.

Największą wartością, jaką wnoszą zadowoleni i lojalni sprzedawcy „do biznesu” jest zatem trudny do przecenienia ich wkład w tworzenie trwałych relacji klientów z firmą

poprzez kreowanie dla nich wysokiej jakości usług sprzedażowych i posprzedażowych.

Złe traktowanie sprzedawców powoduje utratę ich zaufania nie tylko do firmy, ale przede wszystkim do oferowanych przez nią produktów i usług. Niezadowoleni sprzedawcy bezpośrednio wpływają na kształtowanie się negatywnych opinii o firmie lub jej produktach i w ten sposób oddziałują na postawy konsumentów oraz ich decyzje zakupowe. To zaś przekłada się bardzo silnie na spadek zaufania klientów. Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest obniżenie się poziomu sprzedaży, a niekiedy również trwała utrata przez firmę pewnej liczby klientów. Natomiast w dłuższym horyzoncie decyzyjnym najważniejszym skutkiem braku zadowolenia personelu sprzedażowego jest wysoki wskaźnik jego fluktuacji.

Firma ponosi znaczne straty z tego tytułu, spowodowane koniecznością zwiększonej rekrutacji i szkolenia dodatkowych sprzedawców. Ponadto pojawiają się pewne koszty pośrednie, nieraz trudne do dokładnego oszacowania, związane między innymi z tym, że nowo pozyskanym sprzedawcom osiągnięcie poziomu sprzedaży ich poprzedników zajmuje niekiedy kilkanaście miesięcy, a jakość usług przez nich oferowanych w pierwszym okresie jest przeważnie niska, co negatywnie odbija się na zadowoleniu i lojalności obsługiwanych przez nich klientów. Na poziom zadowolenia sprzedawców wywierają wpływ takie czynniki jak (Ingram, LaForge, Avilla, Schwepker, Williams 2001: 299–301):

- otrzymywane wynagrodzenie jego poziom, struktura i sposób płacenia,
- „praca sama w sobie”,
- polityka firmy prowadzona względem personelu sprzedażowego,
- stosunki międzyludzkie określane przez relacje ze współpracownikami,
- klienci i charakter istniejących z nimi relacji oraz,
- nadzór menedżerski,
- relacje, jakie istnieją pomiędzy personelem sprzedaży a kadrą menedżerską firmy.

Świadoma znaczenia satysfakcji personelu sprzedaży kadra menedżerska powinna, na podobieństwo wskaźników informują-

cych o sprzedaży lub jej rentowności, systematycznie śledzić zmiany poziomu zadowolenia swoich sprzedawców, wykorzystując do tego celu specjalnie skonstruowane kwestionariusze ankietowe pozwalające na oszacowanie tzw. wskaźnika zadowolenia sprzedawców firmy (Comer 1999: 602).

Informacje o autorze

Dr Krzysztof Cybulski – Katedra Marketingu
Wydział Zarządzania Uniwersytetu
Warszawskiego.

Bibliografia

- Anderson, R.E., Hair, J.F., A.J. Bush. 1999. *Professional Sales Management*, Houston: DAME Publications Inc.
- Barnes, J.G., 2000. *Secrets of Customer Relationship Management It's All About How You Make Them Feel*, New York.: Mc Graw Hill.
- Best, R.J. 2004. *Market-Based Management*, London: Prentice Hall.
- Churchill, G. jr., Ford, M.N., Walker, O.C., Tanne, J.F., jr. 2000. *Sales Force Management*, New York: Irwin McGraw Hill, International Edition.
- Comer, J. M. 1999. *Sales Management*, Boston: Allyn and Bacon.
- Dalrymple, D.J., Cron, W.L., DeCarlo, Th. 2001. *Sales Management*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Futrell, Ch.M. 1999. *Fundamentals of Selling. Customer for Life*, Boston: Irwin Mc Graw – Hill.
- Ingram, Th.N., LaForge, R.W., Avilla, R.A., Schwepker, Ch.H., Williams, M.R. 2001. *Sales Management. Analysis and Decision Making*, South-Western Thomson Learning.
- Jain Dipak, C., Maesincee, S., Kotler, Ph. 2002. *Marketing nie stoi w miejscu. Nowe spojrzenie na zyski, wzrost i odnowę*, Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Jobber, D., Lancaster, G. 2000. *Selling and Sales Management*, London: Prentice Hall.
- Kotler, Ph. 1999. *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanować rynki*, Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Reichheld, F.F. 1996. *The Loyalty Effect. The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Bain & Company, Inc.
- Stanton, W.J., Spiro, R. 1999. *Management Sales Force*, New York: Irwin McGraw Hill, International Edition.