

ANDRZEJ NIEMCZYK

*Jak zarządzać*

WYDANIE III

# ZESPOŁEM

PORADNIK DLA SZEFOW SPRZEDAŻY I HANDLOWCÓW

# HANDLOWYM *i przetrwać*



Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka  
Ilustracja na okładce: Michał Wręga  
Projekt okładki: Ewa Ślizak

Wydawnictwo HELION  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!  
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres  
<http://onepress.pl/user/opinie/zazeb3>  
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-4397-4

Copyright © Helion 2012

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- **Lubię to!** » Nasza społeczność

# Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	<b>7</b>
<b>Rozdział 1. Rola szefa sprzedaży</b> .....	<b>11</b>
Między młotem a kowadłem .....	11
<b>Rozdział 2. Handlowcy i zespół sprzedażowy</b> .....	<b>25</b>
Zespół handlowy .....	25
Rekrutacja handlowców .....	34
Motywowanie handlowców .....	51
Co motywuje polskich handlowców i ich szefów? .....	76
Co motywuje polskich handlowców w firmach farmaceutycznych? .....	90
Dyscyplinowanie przedstawiciela handlowego .....	94
Gwiazda w zespole — zagrożenia .....	103
Zwalnianie handlowców .....	110
<b>Rozdział 3. Rozwój handlowców</b> .....	<b>123</b>
Szkolenia i dojrzewianie handlowców .....	123
Błędy treningu i coachingu handlowego .....	132
Typy przedstawicieli handlowych .....	144
<b>Rozdział 4. Osoba szefa</b> .....	<b>159</b>
Międko zarządzający szef sprzedaży .....	159
Twardy szef .....	166
Prawidłowo zarządzający szef .....	178
W jaki sposób dobrze zarządzający szef sprzyja rozwojowi swoich handlowców? .....	197
Asertywność i prawidłowa komunikacja szefa .....	214
Błędy szefów sprzedaży .....	238
Kiedy szef traci pracę w firmie .....	262

<b>Rozdział 5. Trudne sytuacje menedżera sprzedaży .....</b>	<b>271</b>
Pierwsze dni szefa sprzedaży w firmie .....	271
Zbyt dużo produktów w zbyt dużych regionach .....	284
Kierowanie zespołem handlowym w okresie zmian .....	296
Co robić, gdy spada sprzedaż? .....	307
Kierowanie zespołem handlowym podczas recesji .....	318
Wsparcie dla handlowców, którzy tracą pewność siebie .....	327
Gdy handlowiec chce odejść .....	354
<b>Dodatek. Narzędzia w pracy menedżera sprzedaży .....</b>	<b>365</b>
<b>Epilog .....</b>	<b>379</b>
Sprzedaż nie musi być nudna .....	379

## **Rozdział 5.**

# **Trudne sytuacje menedżera sprzedaży**

W tym rozdziale:

- pierwsze dni szefa sprzedaży w nowej firmie,
- zbyt wiele produktów w zbyt dużych regionach,
- kierowanie zespołem handlowym w okresie zmian,
- co robić, gdy spada sprzedaż,
- kierowanie zespołem handlowym podczas recesji,
- wsparcie dla handlowców, którzy tracą pewność siebie,
- gdy handlowiec chce odejść.

### **Pierwsze dni szefa sprzedaży w firmie**

Pojawienie się nowego szefa jest zawsze trudnym wydarzeniem dla wszystkich pracowników. Zmiana spowodowana pojawieniem się nowego szefa jest źródłem stresu i dla niego, i dla wszystkich podwładnych. To, jak nowy przełożony rozpocznie swoją współpracę z zespołem handlowym, wpłynie na funkcjonowanie i wyniki sprzedaży wszystkich handlowców. Wbrew obiegowemu powiedzeniu, że mężczyznę ocenia się po tym, jak kończy, a nie — jak zaczyna, uważamy, że w tym przypadku początek ma fundamentalne znaczenie.

## Pierwsze chwile i dni, czyli nie tak szef straszny...

Inicjujące spotkanie nowego szefa z podwładnymi wpłynie na ich opinie o przełożonym na długi czas. Handlowcy, którzy znają wagę pierwszego wrażenia, jakie wywołują u klienta, zapamiętają, jak ich szef zachowywał się w pierwszych chwilach wspólnej pracy. Większość z nich oczekuje, że nowy zwierzchnik wykaże się doświadczeniem i zainteresuje sobą. „Czego się nauczyłem jako szef, których błędów się nie ustrzegłem” — takie wystąpienie to skuteczny sposób, pomagający kierującemu zespołem handlowym **powoli** przekonywać do siebie swoich nowych podopiecznych. Jeżeli nie może pochwalić się swoimi sukcesami jako menedżer, musi chociaż udowodnić, że był dobrym sprzedawcą.

Pierwsze spotkanie nie jest dobrym momentem na przedstawienie systemu wartości nowego szefa, określanego jako exposé. To ważne wydarzenie lepiej odłożyć na później, kiedy nowy zwierzchnik wstępnie zorientuje się w realiach i obyczajach panujących w firmie. Oczywiście, mogą zaistnieć okoliczności, kiedy kierownik zespołu handlowego nie powinien odkładać swojego exposé, ale są to bardzo rzadkie sytuacje. Jeśli nie ma takiej konieczności, wystarczy poinformować handlowców, kiedy dowiedzą się, co jest ważne dla nowego szefa, jakie ma wyobrażenie o wspólnej pracy, co będzie popierał i nagradzał, a czego nie będzie tolerował.

Podczas pierwszego spotkania warto zadbać o dwustronną, jasną i spójną komunikację.

Wspomniany powyżej nowy zwierzchnik mówił tylko wtedy, gdy było to konieczne, a w zamian dużo słuchał. Ta świetna metoda i w życiu prywatnym, i w pracy, jest szczególnie przydatna w początkowym okresie kierowania nowym zespołem handlowym. Szef, który od razu dużo mówi, przypomina zaczynającego pracę handlowca, który zasypuje klienta informacjami, zamiast czegoś się o nim dowie-

### PRZYKŁAD

Dyrektor handlowy czołowej polskiej firmy odzieżowej przeprowadził inauguracyjne spotkanie z zespołem sprzedawców, wykorzystując zasady burzy mózgów. Poprosił wszystkich, żeby wypowiadali się na tyle swobodnie i szczerze, na ile pozwalają okoliczności. Przedstawiciele handlowi opowiadali o obecnej sytuacji, o swoich potrzebach i pomysłach. Zgodnie z regułami burzy mózgów, początkowo nikt nie komentował żadnej wypowiedzi, wszystkie były notowane na tablicy i oceniane później, przez cały zespół. A nowy zwierzchnik niemal nic nie mówił, zabierał głos tylko wtedy, gdy było to konieczne ze względów organizacyjnych. Taki pomysł na przeprowadzenie pierwszego spotkania można zmodyfikować. Istnieje forma burzy mózgów, podczas której uczestnicy nie zabierają głosu, lecz „wypowiadają się” na piśmie, na krążących pomiędzy nimi kartkach (metoda 635 Philipsa<sup>1</sup>). Ten sposób zapewnia częściową anonimowość, co zwiększa szansę szczerego przedstawiania swoich potrzeb i pomysłów.

dzieć. Tylko słuchanie i obserwowanie jest dobrą metodą na poznanie swoich podwładnych. Tym sposobem ma szansę zrozumieć i „poczuć” firmę oraz zorientować się w panujących obyczajach i relacjach. Dopóki nie zdobędzie tej wiedzy, musi ważyć każde słowo.

---

<sup>1</sup> Robi się ją na kartkach, żeby unikać wypowiedzi uczestników (wówczas nikt ich nie ocenia nawet w sposób niewerbalny, więc wypisują bardziej niesamowite pomysły). Sześć (6) osób wypisuje na kartce trzy (3) pomysły w krótkim czasie, do pięciu (5) minut. Potem następuje zamiana kartek — przesunięcie o jedną osobę. Tę zamianę powtarza się, dopóki każda kartka nie „odwiedzi” wszystkich. Tak powstaje ok. 100 pomysłów, które potem już są analizowane w klasyczny dla burzy mózgów sposób.

### PRZYKŁAD

Przypomina mi się opowieść mojego serdecznego przyjaciela, który objął kierowanie kilkudziesięcioosobowym zespołem sprzedawców. W pierwszym tygodniu pracy, chcąc rozluźnić atmosferę, zażartował z niedostatków komunikacyjnych panujących w grupie. Jak się okazało, został opacznie zrozumiany i kilku nowych sprzedawców wstrzymało się z decyzją o zaciągnięciu kredytów w banku. Nowy dyrektor sprzedaży powiedział potem: „Nie wiedziałem, że obejmując to stanowisko, tak bardzo będę musiał zwracać uwagę na swoje słowa. Szkoda, że nie mogę już swobodnie żartować”.

Od samego początku wspólnej pracy warto prosić swoich podopiecznych o informację zwrotną. Handlowcy, którzy zobaczą, że szef bierze pod rozwagę ich sugestie, ośmielą się i zaczną szczerze wypowiadać swoje uwagi. Szef, któremu zależy na opiniach podopiecznych, dowiaduje się więcej i budzi zaufanie. Sprzedawcy czują się traktowani jak partnerzy, zmieniają wyobrażenie o zwierzchniku, który nie musi być źródłem stresu.

Jeżeli nowy szef zacznie wprowadzać zmiany, nie znając dobrze podległego zespołu handlowego, może zaburzyć jego funkcjonowanie. Znam przypadki, kiedy „z marszu” wprowadzono nowe systemy premiowania i oceniania albo zmieniano zasady pracy handlowców. Wszelkie zmiany należy odłożyć na później. Po pierwsze, zbyt szybkie ich wprowadzenie rodzi niepokój i negatywne skojarzenia o szefie, jak o przysłowiowej „nowej miotle”. Po drugie, skoro zespół handlowy funkcjonował do tej pory, to znaczy, że korzystał z metod, które mogły być całkiem niezłe. Wprowadzając innowacje, można wylać dziecko z kąpielą i pozbyć się rozwiązań, które były wypracowywane oraz modyfikowane przez długie lata i sprawdzały się w istniejących realiach.



Nowy szef musi też pamiętać, że wszystkiego nie będzie w stanie zmienić. Napotka ustalenia, zasady i rozwiązania, które będzie musiał zaakceptować, nawet jeżeli nie będą mu się podobały. Czasami będą to realia, które warto zmienić, bo poprawią funkcjonowanie zespołu i wielkość sprzedaży. Mimo to, będzie musiał pogodzić się, że niektóre reguły w nowej firmie są nienaruszalne nawet wtedy, gdy działają na jej niekorzyść.

### **Niepewność podwładnych**

Niepokój członków zespołu sprzedażowego wywołany pojawieniem się nowego szefa jest spowodowany poczuciem niepewności. Nie wiele osób lubi sytuacje, kiedy trzeba przyzwyczaić się do nowych warunków — konieczność adaptacji jest zawsze źródłem stresu. Pracownicy obawiają się, że zmiany nie skończą się jedynie na wymianie przełożonego.

Zaniepokojenie handlowców jest szczególnie duże, jeśli poprzedni zwierzchnik zyskał ich szacunek i zaufanie. Objęcie stanowiska po dobrym szefie jest prawdziwym wyzwaniem dla nowego menedżera sprzedaży. W takich momentach wielokrotnie sprzedawcy nie czekali na rozwój wypadków i odchodzili z firmy. Nie dawali okazji nowemu kierownikowi zespołu, aby udowodnił, że może być godnym następcą swojego cenionego poprzednika.

Poczucie niepewności często towarzyszy też debiutującemu zwierzchnikowi. On także zmienia warunki pracy, musi się zaadaptować do nowych ludzi i sytuacji, przekonać do siebie podwładnych. Jeżeli menedżer sprzedaży rozpoczyna pracę z nowymi handlowcami z absolutną pewnością siebie, źle wróży to jego poczynaniom. Znam kilku takich szefów, którzy obejmowali nowe stanowisko z bezkrytycznym zaufaniem do swoich racji i działali bez chwili refleksji. Są to często byli szefowie byłych zespołów handlowych. Albo nie

utrzymali posady, albo stracili większość doświadczonych sprzedawców i musieli tworzyć zespół od podstaw.

Istnieje wiele możliwości rozładowania uczucia niepewności handlowców. Jeżeli nowy szef zaczyna być postrzegany jako osoba rzetelna, konsekwentna i prawdomówna, jako fachowiec, który może być wsparciem dla podopiecznych, zaczyna powoli zdobywać ich przychyłność. Niezłym rozwiązaniem jest zapewnienie handlowców, że nie szykują się kolejne zmiany, że szef nie zamierza ściągać swoich byłych pracowników z poprzedniej firmy i wymieniać ich na obecnych przedstawicieli handlowych. Oczywiście pod warunkiem, że podwładni będą wywiązywać się ze swoich obowiązków.

Nie jest możliwe przekonanie do siebie wszystkich handlowców jednocześnie. Jedni będą potrzebowali na to więcej czasu, inni mniej. Nowy przełożony powinien poszukiwać popleczników, którzy spełnią rolę „przyczółków” w zdobywaniu zaufania podwładnych. Oczywiście, gwarantem sukcesu jest przeciągnięcie na swoją stronę nieformalnych liderów i najlepszych handlowców, czyli osób, z opinią których szczególnie liczą się pozostali sprzedawcy.

Zabieganie o wsparcie kluczowych przedstawicieli w zespole jest dobrym posunięciem pod warunkiem, że nie odbywa się ono za wszelką cenę. Błędem jest faworyzowanie liderów, przynosi to skutek odwrotny od zamierzonego. Jeszcze większym błędem jest manipulowanie podwładnymi i zdobywanie ich poparcia nieetycznymi metodami. Pewien nowy szef brał na bok wyróżniającego się przedstawiciela handlowego i szeptał w udawanym zaufaniu: „Wiesz, mówię to tylko tobie, proszę, na razie nie powtarzaj tego nikomu”. To kiepska metoda, co gorsza, jest ona także wątpliwa moralnie i nieskuteczna. Trudno oczekiwać, że „wyróżniony” handlowiec zostawi taką informację dla siebie, raczej podzieli się nią z pozostałymi kolegami. A nowy szef straci zaufanie podwładnych i zamiast budować zespół, do którego ma należeć, zacznie go rozbijać.

## Zagrożenia dla szefa i zespołu

Obejmowanie przywództwa nad zespołem handlowym niesie ze sobą zagrożenia dla jego funkcjonowania. Szef, który preferuje miękki styl zarządzania, może przesadnie dbać o zbudowanie dobrych relacji z podwładnymi. Jeśli będzie czynił to za wszelką cenę, straci autorytet i przestanie być postrzegany jako lider, który ma kierować handlowcami. Odbudowanie „szefowskiej” pozycji będzie potem bardzo trudne, a niekiedy niemożliwe.

Twardo zarządzający przełożony może przesadzić w kreowaniu wizerunku surowego zwierzchnika. Jeżeli postawi głównie na zdobycie respektu podwładnych, zrazi ich do siebie i zaprzepaści szansę na zbudowanie partnerskich stosunków ze sprzedawcami. Najbardziej operatywni znajdą nowego pracodawcę, a pozostali staną się jedynie wykonawcami poleceń służbowych.

W początkowym okresie nowy menedżer będzie wystawiany na próbę i przez pracodawców, i przez podwładnych. Handlowcy będą sprawdzali, na ile mogą sobie pozwolić, ile swobody mogą sobie zapewnić i czy szef rzeczywiście będzie trzymał się tego, co zapowiedział. To naturalne postępowanie i nie powinno wywoływać gniewnych reakcji ze strony nowego zwierzchnika. Sprzedawcy myślą podobnie jak małe dzieci badające granice tolerancji rodziców: „To, co zdobędziemy teraz, będzie już usankcjonowane. Lepiej więc teraz uzyskajmy więcej, bo później będzie trudniej”.

Szef, który jest świadomy, co leży u podstawy takiego zachowania, będzie wiedział, jak się zachować. Wystarczy, że będzie konsekwentnie trzymał się ustaleń, które poczynił na początku swojej pracy. Warto też pokazać podwładnym, że rozumie ich zabiegi, ale nie ma zamiaru zmieniać zasad bez ważnego powodu. Nie zrobi tego, ponieważ straci w ich oczach autorytet. Jest też otwarty na wszelkie dyskusje i w uzasadnionych przypadkach chętnie rozważy, czy jego opinia jest właściwa.

Przedstawiciele handlowi są ludźmi przyzwyczajonymi do dużej niezależności i nie każdemu pozwolą sobą kierować. Będą konfrontować wiedzę i umiejętności nowego zwierzchnika, weryfikować jego doświadczenie. Wykazanie swojego profesjonalizmu znacznie ułatwi życie nowemu menedżerowi. Jak zawsze, fachowiec ma szansę szybko zdobyć posłuch swoich podopiecznych.

Czasami pojawia się inne zagrożenie. Niektórzy sprzedawcy próbują wykorzystać pojawienie się okazji, jaką jest przełożony, który nie zna warunków panujących w zespole handlowym. Mogą próbować manipulować nim i przedstawić sytuację w sposób, który jest dla nich wygodny, a nie zawsze zgodny z prawdą. Jest to szansa, żeby nowy zwierzchnik podjął takie decyzje, które są im na rękę. Jak odróżnić takich manipulatorów od pracowników, którzy starają się rzetelnie wprowadzić szefa w realia firmy? Na początku jest to niemożliwe, jedyną szansą jest cierpliwość i uważna analiza poprzedzona obserwacją. Nowy szef nigdy nie wie, komu uwierzyć, najbezpieczniej opierać się na zdaniu przełożonych. Ich opinie także lepiej oceniać krytycznie.

Zwierzchnicy nowego szefa sprzedaży również wystawią go na niejedną próbę. Będą chcieli przekonać się, czy zatrudnili właściwą osobę, której mogą zaufać i powierzyć kierowanie handlowcami. To także naturalne zachowanie, które szef musi zaakceptować. Sam będzie robił to samo w stosunku do podległych sprzedawców.

Bywa i tak, że menedżer zaczynający pracę staje się elementem rozgrywki pracodawców. Taki kłopot przydarzył się naszemu koledze, którego zatrudniono do kierowania grupą dziesięciu sprzedawców w branży B2B. Został włączony w rozgrywki na poziomie zarządu tak sprytnie, że długo nie zauważył, jak bardzo nim manipulowano.

Zanim nowy menedżer sprzedaży pozna firmę i jej otoczenie oraz ogarnie sytuację, ma szansę popełnić sporo błędów. Źródłem kłopotów jest często nieznamość klientów firmy. Każdy handlowiec

będzie przekonywać go, że właśnie jego klient jest tym najbardziej kluczowym i wartym wielu nakładów. To szybki sposób na wydanie z budżetu pieniędzy na promocję, większość szefów sprzedaży wpada w tę pułapkę.

Podobnie dzieje się z rabatami. Sprzedawcy naciskają nowego przełożonego, żeby zgodził się na większy rabat dla ich najważniejszych kontrahentów. Trudno zaprzeczyć, że to właśnie oni, a nie początkujący zwierzchnik, lepiej znają swoich klientów. Niewykluczone jednak, że — po prostu dbając o relacje ze swoimi klientami — niewłaściwie oceniają sytuację. Jeżeli szef sprzedaży zgodzi się na większy rabat, powinien też pogodzić się, że nie wycofa go w przyszłości. Każdy nowy rabat zmniejsza przychody firmy, więc i tak zwierzchnik zostanie rozliczony z wszystkich decyzji. Pamiętając o tym, nie będzie postępował pochopnie, nawet jeśli ściągnie na siebie niezadowolone podopiecznych.

Dopóki szef sprzedaży nie pozna dobrze swojego zespołu, portfolio produktów, całej organizacji i jej otoczenia, powinien pamiętać, że wiele jego decyzji może zmienić poziom sprzedaży. Często zmniejszyć, choć intencja była zawsze odwrotna. Warto więc poczekać z każdą innowacją, nawet jeżeli sprawdzała się w poprzednim miejscu pracy.

Pewnym gwarantem bezpieczeństwa jest przekazanie jasnych uprawnień nowemu zwierzchnikowi w okresie przejściowym. Pracodawcy powinni poinformować o nich nie tylko samego zainteresowanego, ale także jego podwładnych. Wszyscy powinni wiedzieć, z jakimi sprawami mogą od razu zwracać się do nowego pryncypała, a które powinny kierować do „wyższej instancji”. Jasne też musi być, jak długo potrwa okres przejściowy, po którym wszystkie uprawnienia (i odpowiedzialność) znajdą się w gestii rozpoczynającego pracę menedżera.

Szczególnym przypadkiem jest wyłonienie szefa sprzedaży z grona dotychczasowych kolegów. To prawdziwe wyzwanie. Jak poprowadzić zespół handlowy, w którym jeszcze dzień wcześniej było się jednym ze sprzedawców? Jak pokierować osobami, które będą rozczarowane, że to nie one zostały awansowane? Jak zachować partnerskie relacje, ale jednocześnie zbudować autorytet? Jak udowodnić, że wybór pracodawców był słuszny? Większość szefów potrafi uporać się z takimi dylematami, ale często wymaga to od nich mądrości. Trudno, trzeba zamknąć pewien rozdział. Nie można już narzekać z kolegami na decyzje zarządu, pojawiają się kwestie, które nowy szef musi zachować dla siebie. Im szybciej handlowcy zrozumieją, że dotychczasowy równorzędny pracownik jest teraz ich zwierzchnikiem, tym lepiej. Powodzenie zależy nie tylko od zachowania nowo awansowanego handlowca. Pozostali członkowie zespołu mogą mu w tym wydatnie pomóc lub skutecznie przeszkodzić.

#### PRZYKŁAD

Sam wspominał zaczepki kolegów, które pojawiły się po moim awansie. Co chwilę zwracali się do mnie per panie dyrektorze i czekali, jak zareaguję. Były to żarty, ale z poważnym podtekstem. Gdybym zareagował w sposób, który nie odpowiadałby dotychczasowym kolegom (a obecnym podwładnym), postawiłbym się w trudnej sytuacji. Stworzyłbym barierę utrudniającą wzajemne porozumienie w nowych warunkach.

Przed nowym szefem zespołu sprzedażowego stoi wiele wyzwań. To trudna sytuacja zarówno dla niego, jak i handlowców. Od ich wzajemnych reakcji, uwagi i dobrej woli zależy skuteczność działania całego zespołu sprzedażowego. Wydaje nam się, że byłoby dobrze, gdyby i nowy szef odczuwał to jako trudny sprawdzian. Jeżeli nie czuje niepewności i odrobiny stresu, może popełnić sporo błędów.

Zbyt pewny siebie nowy menedżer to z reguły kiepska wróżba dotyczącą funkcjonowania zespołu sprzedażowego i wyników sprzedaży.

### OPINIA

**Marek Kastelik, Dyrektor Rynku Materiały i Urządzenia Spawalnicze, BOC Gazy Sp. z o. o.**

**Pierwsze dni szefa sprzedaży w nowej firmie, czyli coś pomiędzy „No to jestem...” a „Ja wam pokażę.”**

Pierwsze wrażenie, wywarne przez nowego szefa jest absolutnie nie do przecenienia. Zwykle z człowiekiem przychodzi jakaś legenda, ludzie dokonują cudów i zamieniają się w prawdziwych asów wywiadu, aby zdobyć najbardziej wiarygodne informacje o nowym. W ślad za pojawiającymi się opowieściami mrożącymi krew w żyłach w zespole z jednej strony zwykle narasta panika i poczucie niepewności, z drugiej zaś niektórzy zaczynają, mimo wszystko, wietrzyć swoją szansę i przygotowują się do gry. Większość członków zespołu wstrzymuje się z podejmowaniem ważnych życiowych decyzji i czeka...

Wreszcie przychodzi ten dzień, kiedy On(a) pojawia się naprawdę. Od razu jest w bardzo trudnej sytuacji, ponieważ musi zrobić kilka rzeczy naraz. Po pierwsze, nie wolno pokrywać swojego stresu (a jest na 100%) zbytnią pewnością siebie. Może to stworzyć niekorzystne wrażenie arogancji lub (katastrofa) agresji. Większość szefów omija tę pułapkę, ale słyszałem o przypadkach, kiedy współpraca jeszcze przed rozpoczęciem zakończyła się porażką tylko i wyłącznie z powodu zatargu na samym początku. Naprawienie tego błędu zajmuje zwykle dużo czasu, a i tak często pozostawia pewien niesmak.

Druga skrajność to postawa: „No to jestem...”. Jest to autentyczny cytat z pierwszego spotkania nowego szefa z zespołem – temu stwierdzeniu dodatkowo towarzyszyło opuszczenie ramion i bezradne spojrzenie zaszczutego zwierzątka.

Można tę sytuację skwitować stwierdzeniem, że taki facet to oczywista pomyłka. Nie chcę wdawać się w analizę pożądanych cech charakteru przywódcy. Mogę jednak przytoczyć historię, kiedy menedżer, na co dzień spełniający wymagania, jakie stawiane są szefowi sprzedaży, tak bardzo na początku chciał stworzyć swój wizerunek sympatycznego kolegi, że udało mu się to nawet bardziej, niż zamierzał. Uczucia, jakie w efekcie rodzą się w zespole, to mieszanka czegoś w rodzaju litości, zażenowania i... obawy o własny los podyktowane przeświadczeniem o niekompetencji nowego przełożonego.

Oczywiście, nie istnieje żaden uniwersalny przepis, jak zachować się w ciągu tych pierwszych dni, jednak myślę, że kilka poniższych wskazówek pomoże mniej doświadczonym osobom w udanym początku współpracy z zespołem.

- Pamiętaj, że jesteś obserwowany(a) na każdym kroku i wszystkie Twoje wypowiedzi są analizowane dużo uważniej niż w normalnych okolicznościach. Dlatego nie sil się na głębokie analizy i szczegółowe deklaracje dotyczące organizacji pracy – masz na to czas!! Miej świadomość, że naprawdę możesz się mylić. Późniejsze wycofywanie się z błędnych decyzji podjętych „na gorąco” w pierwszych dniach urzędowania na pewno nie przysporzy Ci charyzmy.
- Nastawiaj się na słuchanie, nie udawaj, że znasz się na ich pracy lepiej niż oni sami. W 90% przypadków tak nie jest, a w pozostałych warto poczekać kilka dni, zanim zaczniesz poprawiać rzeczywistość. Pracownicy mają wtedy świadomość, że ich wiedza jest doceniana i często zamieniają się w „kopalnię pomysłów”. Oczywiście, możesz z nich skorzystać lub nie, jesteś w końcu szefem, ale najpierw daj im szansę je wyartykułować.
- Konieczne jest tworzenie od początku swojego wizerunku jako człowieka kompetentnego – ludzie wybaczą Ci pewną nieznajomość produktu lub specyficznych wiadomości,



których wręcz nie możesz posiadać. Muszą jednak poczuć, że ich przyszłość jest w pewnych i odpowiedzialnych rękach. Dlatego właśnie unikaj sytuacji, w których zbyt często musisz przyznawać się do braku określonej wiedzy lub doświadczenia.

- Szybko staraj się dopasować do kultury firmy, do której wchodzisz. Bardzo często są to rzeczy nieodwracalne i raczej niemożliwe będzie wprowadzenie zasady zwracania się do Ciebie per pan po dwóch tygodniach, kiedy jesteś już ze wszystkimi na ty. Osobiście znam odwrotną historię. Szef był już na ty praktycznie ze wszystkimi osobami w firmie... oprócz swojego własnego kilkunastoosobowego zespołu sprzedawców. Po latach mówił mi, że czuł się wtedy idiotycznie, ale ciężko było mu wyjść ze schematu, który wprowadził w pierwszych dniach swojego funkcjonowania. Ten schemat doskonale sprawdzał się w jego poprzednim zespole, podczas gdy nie pasował do nowego.
- Pierwsze decyzje nie powinny być ważne, ale muszą być trafne. Zdecydowanie przysporzysz sobie popularności, podejmując decyzje od dawna oczekiwane i bezspornie służące poprawie sytuacji. Decyzje trudne, kontrowersyjne i obarczone ryzykiem błędu powinny poczekać. Jeżeli mimo wszystko nie mogą, staraj się wciągać w ich podjęcie zespół. Po pierwsze, minimalizujesz ryzyko, że decyzja będzie błędna, po drugie, pomniejszasz swoją wyłączną odpowiedzialność, jeżeli jednak błędna się okaże.
- Identyfikacja źródeł informacji i osób „zawiedzionych”. Nie namawiam nikogo do tworzenia „siatki szpiegowskiej” w swoim własnym zespole, ale ważne jest zidentyfikowanie osób, które np. mają aspiracje do odgrywania ważniejszej roli w zespole lub wręcz czują się zawiedzione, że nie są na Twoim miejscu. Na pewno pomocna w zdobyciu takich informacji będzie osoba, która przyjmowała Cię do pracy (szef, HR itd.). Sposoby postępowania z takimi osobami

to – oczywiście – temat na inną historię. Również rozmowy z członkami zespołu dadzą Ci potężną, choć nieuporządkowaną porcję informacji. Idealna jest sytuacja, kiedy już w pierwszych dniach masz okazję uciąć sobie przynajmniej półgodzinną pogawędkę z każdym członkiem swojego zespołu.

- Odporność na pochlebstwa – jeżeli do tej pory nie miałeś okazji kierować zespołem ludzkim, uważaj!! Okaże się, że jesteś absolutnie najlepszy, najmądrzejszy i w ogóle jedyny do odgrywania tej roli. Niestety, osoby, które to mówią, bardzo często chcą Cię po prostu wykorzystać do swoich celów (awans, podwyżka itp.). Szczególnie niebezpieczne jest, jeżeli mówią to w pierwszych dniach Twojej bytności w firmie, kiedy szukasz sojuszników i (patrz wyżej) źródeł informacji.
- Jestem przekonany, że tych kilka rad nie sprowadzi na głowy potencjalnych nowych szefów dodatkowych kłopotów, lecz pozwoli im na w miarę bezproblemowe wejście w swoje nowe obowiązki. Wszystkie sprawdziłem „na własnej skórze”.

## Zbyt dużo produktów w zbyt dużych regionach

Handlowcy często narzekają na przeciążenie pracą. Czasem powodem jest obarczenie ich sprzedażą zbyt wielu produktów. Czasem — nałożenie odpowiedzialności za zbyt duże regiony. Co robić, jeśli zwiększenie zatrudnienia nie wchodzi w grę?

Sprzedaż w takiej sytuacji to stres dla każdego przedstawiciela handlowego, regionalnych szefów sprzedaży i dyrektora handlowego. Przypomina przebywanie w walącym się domu, gdzie biegamy od jednej ściany do drugiej, usiłując podtrzymać tę, która w danym

momencie najbardziej grozi zawaleniem. Handlowcy nie są w stanie systematycznie działać i planowo odwiedzać swoich klientów, zgodnie z ich potencjałem i potrzebami. Reagują na najpilniejsze sprawy, zabiegają o najważniejszych klientów, a pozostałych odwiedzają chaotycznie, gdy mają trochę mniej obowiązków. Powszechnie znane reguły racjonalnego zarządzania czasem i terytorium stają się szkoleniową fikcją.

Podobnie wygląda praca regionalnych szefów sprzedaży. Sązywani przez swoich podwładnych do „gaszenia pożarów” w miejscach, gdzie brak należytej opieki doprowadził do powstania konfliktów. Pośpiech, stres i chaos rodzą zmęczenie i frustrację całego zespołu. Do wszystkich problemów dochodzi kłopot z motywowaniem i kierowaniem handlowcami, którzy zaczynają wykazywać objawy wypalenia.

Jedną z najważniejszych rzeczy, jaką w tych warunkach może zrobić przełożony, jest niepoddanie się presji natłoku spraw do załatwienia. Taką samą postawę musi też przekazać swoim handlowcom. Wszyscy powinni starać się **pracować metodycznie i nie odchodzić od wcześniej ustalonych założeń**. Reguły uczynią sprzedaż bardziej skuteczną i wprowadzą spokój w szeregi zdenerwowanych przedstawicieli. Podczas szkolenia usłyszałem opowieść o pracowniku, który po każdym telefonie klienta rzucał wszystko i pędził na spotkanie z nim, często w najdalszy kraniec swojego regionu. Nauczenie go trzymania się planu trwało dwa lata! Była to prawdziwa udręka i dla szefa, i dla przedstawiciela.

Oczywiście, będą zdarzały się sprawy bardzo ważne lub pilne, dla których trzeba odejść od planów. Nikt przecież nie zrezygnuje z niespodziewanej wizyty u wyjątkowo obiecującego klienta. Problem w tym, żeby handlowcy potrafili rozstrzygnąć, czy jest to rzeczywiście atrakcyjny nabywca. Tej umiejętności powinien ich nauczyć przełożony. On sam z kolei musi umieć decydować, które z wielu

pilnych spraw naprawdę powinien przekazywać swoim podwładnym, prosząc o pilne załatwienie. Wielu szefów poprzez chaotyczne delegowanie było dla sprzedawców największą przeszkodą w trzymaniu się reguł zarządzania czasem i terytorium.

Wielu dobrych handlowców ma swoje **stałe dni**, w które odwiedza poszczególne części podległego terytorium. Niektórzy mają też wyznaczone dni przeznaczone tylko na poszukiwanie nowych klientów. To dobre zasady, ułatwiają pracę i pomagają klientom w przyzwyczajeniu się do przedstawiciela i nawiązaniu z nim dobrych relacji. Warto trzymać się tych zwyczajów nawet wtedy, gdy nadmiar obowiązków stwarza wrażenie, że absolutnie nie będzie to możliwe.

### Warto z czegoś zrezygnować

Każdy początkujący handlowiec stara się odwiedzać klientów w całym podległym mu regionie. W rezultacie takiego postępowania poszczególni kontrahenci są wizytowani w zbyt dużych odstępach czasu — kolejne spotkania są wtedy powtarzane stanowczo zbyt rzadko. Dobry szef sprzedaży musi przekonać swoich podwładnych do częstego odwiedzania klientów, muszą to robić nie rzadziej niż konkurenci. Taka opinia niemal zawsze spotyka się z głośnym protestem sprzedawców. Twierdzą, że jest to niemożliwe, ponieważ nie będą w stanie zadbać o cały region. Istnieje tylko jedna możliwość, żeby uporać się z tymi sprzecznymi zadaniami — należy **pracować tylko na części podległego terytorium**.

Takie rozwiązanie z reguły budzi długotrwały opór handlowców. Większość z nich nadal próbuje odwiedzać zbyt wielu klientów, sądząc, że nie wykonają planów ustalonych w stosunku do potencjału całego regionu. Rolą przełożonego jest pomoc w wyborze tych obszarów, które będą nadal odwiedzane przez przedstawiciela. To trudne i odpowiedzialne zadanie, trzeba wybrać rzeczywiście najbar-

dziej obiecujące miejsca. Jeśli zostanie dobrze zdefiniowany obszar pracy handlowca i właściwa będzie powtarzalność wizyt, istnieje szansa, że uda się sprostać założonym planom sprzedaży nawet w przypadku zbyt dużych regionów.

Jeśli portfolio sprzedawanych produktów jest szerokie, często należy z **niektórych zrezygnować**. Przedstawiciele handlowi, którzy promują mało skomplikowane produkty, dobrze wiedzą, że w czasie jednego spotkania z klientem można mówić najwyżej o trzech jednocześnie. Jest to i tak ilość bardzo ryzykowna — rozmówca niewiele zapamięta z takiej wizyty, a handlowiec niewiele dowie się o jego potrzebach. Szef sprzedaży jest wówczas zmuszony do dokonania wyboru, na które produkty postawić, a z których zrezygnować. Najłatwiej postawić na te, które mają największą zyskowość.

Niestety, nie zawsze jest to możliwe. Niekiedy strategiczne założenia zarządu zmuszają do położenia nacisku na produkty, które nie zarabiają najwięcej, są jednak najbardziej obiecujące w przyszłości lub ważne z innych powodów. W takiej sytuacji handlowcy muszą wiedzieć, jak właściwie rozłożyć swój czas pracy. Znalezienie złotego środka między doraźnymi wysokimi zyskami a zapewnieniem dochodów firmy w odległej przyszłości jest powinnością szefów sprzedaży. W dodatku muszą oni przekonać do swoich decyzji podległych im pracowników. Nie jest to łatwe, bo dla ich podwładnych zawsze priorytetem będzie zrealizowanie aktualnego planu sprzedaży. Trudno oczekiwać innej postawy, skoro premie zawsze są wypadkową realizowania doraźnych celów. Szef, który przekona swoich podwładnych do zajęcia się także tymi produktami, które dopiero w przyszłości przyniosą zyski, zasługuje na duże uznanie.

# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



- 1. ZAREJESTRUJ SIĘ**
- 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI**
- 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ**

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

## NAJTRUDNIEJSZY DZIAŁ W FIRMIE w najbardziej kompetentnych rękach!

Szef sprzedawców to pomost między przełożonymi, którzy oczekują przede wszystkim dobrych wyników oraz podwładnymi, którzy żądają pomocy i zrozumienia. Musi on stworzyć zgrany, sprawnie funkcjonujący zespół, wykreować i dać swoim ludziom do ręki odpowiednie narzędzia, ustalić jasny i uczciwy system wynagrodzeń. Musi rozsądzać spory między podwładnymi (w tym sektorze zdarzają się one często — w końcu mamy do czynienia z wojownikami!). Bywa buforem między firmą i niezadowolonym klientem. A w czasach trwającego od kilku lat kryzysu żąda się od niego recepty na zyski o wysokości sięgającej czasów prosperity...

Trzecie wydanie tej bestsellerowej książki powstawało na przełomie 2011 i 2012 roku, w trakcie dużych zawirowań na rynkach finansowych, niepewności co do przyszłości strefy euro i globalnej recesji. Zostało uzupełnione o treści pomagające szefom sprzedaży i handlowcom zwiększyć skuteczność w trudnych czasach, gdy niemal wszyscy oszczędzają i uważnie wydają pieniądze. Zawartość książki stanowi wypadkową wiedzy i doświadczenia Andrzeja Niemczyka-handlowca i przełożonego handlowców oraz Andrzeja Niemczyka-trenera, który od lat szkoli zespoły sprzedażowe firm działających na polskim rynku.



### ANDRZEJ NIEMCZYK

menedżer i trener z wieloletnim doświadczeniem w obu dziedzinach. Prowadzi szkolenia menedżerskie, handlowe i trenerskie o różnej tematyce. Wykłada w Górnośląskiej Wyższej Szkole Handlowej. Jest współautorem takich pozycji jak *Książka dla skutecznych szefów* (Onepress 2008), *Motywacja pod lupą* (Onepress 2009), *Zarządzanie projektem szkoleniowym* (Onepress 2008), *Zawód: handlowiec. Skuteczna sprzedaż bez manipulacji* (Onepress 2011) oraz pakietu multimedialnego *Setuka kierowania zespołem handlowym* (Onepress 2007). Jego liczne artykuły o zarządzaniu można znaleźć m.in. w czasopiśmie *Personel i Zarządzanie, Marketing w Praktyce, Brief*.

**one**  
p r e s s

książki **klasy** business

Nr katalogowy: 8169



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

Sprawdź najnowsze promocje:

- <http://onepress.pl/promocje>
- [Książki najchętniej czytane:](http://onepress.pl/najchetcniej_czytane)
- <http://onepress.pl/bestsellery>
- [Zamów informacje o nowościach:](http://onepress.pl/nowosci)
- <http://onepress.pl/nowosci>

Helton SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

ISBN 978-83-246-4397-4



Cena: 59,00 zł