



TOMASZ TARGOSZ

---

MARTWA

SPRZEDAŻ

# **Martwa sprzedaż**

---

**Tomasz Targosz**

**ZŁOTE  
MYSLI**

© Copyright by Złote Myśli & Tomasz Targosz, rok 2017

Autor: Tomasz Targosz  
Tytuł: Martwa sprzedaż

Wydanie I  
ISBN: 978-83-7701-981-8

Projekt okładki: Janusz Skierkowski  
Redakcja: Teresa Zielińska, M.T. Media  
Skład: Mateusz Janusz, Hussars.pl

Złote Myśli sp. z o.o.  
44-100 Gliwice  
ul. Kościuszki 1c  
www.ZloteMysli.pl  
e-mail: kontakt@zlotemysli.pl

Drukarnia Elpil sp z o. o.  
ul. Artyleryjska 11  
08-110 Siedlce  
www.elpil.com.pl

Autor oraz Wydawnictwo „Złote Myśli” 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 „Złote Myśli” nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce. Niniejsza publikacja, ani żadna jej część, nie może być kopiowana, ani w jakikolwiek inny sposób reprodukowana, powielana, ani odczytywana w środkach publicznego przekazu bez pisemnej zgody wydawcy. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszelkie prawa zastrzeżone.  
All rights reserved.

***Książkę dedykuję wszystkim tym, którzy codzienną ciężką pracą nie godzą się na martwą sprzedaż.***

# Spis treści

---

Wstęp do martwej sprzedaży .....	7
<b>Rozdział 1.</b>	
Zabójca sprzedaży nr 1 – pewność siebie .....	11
<b>Rozdział 2.</b>	
Zabójca sprzedaży nr 2 – pościg za wynikiem i realizacją celu .....	18
<b>Rozdział 3.</b>	
Zabójca sprzedaży nr 3 – pokora .....	24
<b>Rozdział 4.</b>	
Zabójca sprzedaży nr 4 – wzrok .....	39
<b>Rozdział 5.</b>	
Zabójca sprzedaży nr 5 – trójkąt (nie)satisfakcji .....	51
<b>Rozdział 6.</b>	
Zabójca sprzedaży nr 6 – prośby o rekomendacje .....	65
<b>Rozdział 7.</b>	
Zabójca sprzedaży nr 7 – wypowiedane słowa i lanie wody .....	80
<b>Rozdział 8.</b>	
Zabójca sprzedaży nr 8 – przegadywanie swoich racji .....	88
<b>Rozdział 9.</b>	
Zabójca sprzedaży nr 9 – rezygnacja .....	105
<b>Rozdział 10.</b>	
Zabójca sprzedaży nr 10 – brak samodyscypliny .....	121

<b>Rozdział 11.</b>	
Zabójca sprzedaży nr 11 – kłamstwo? .....	124
<b>Rozdział 12.</b>	
Zabójca sprzedaży nr 12 – techniki manipulacji .....	130
<b>Rozdział 13.</b>	
Zabójca sprzedaży nr 13 – maniak kontaktu.....	135
<b>Rozdział 14.</b>	
Zabójca sprzedaży nr 14 – lęk.....	160
<b>Rozdział 15.</b>	
Zabójca sprzedaży nr 15 – nagroda i kara .....	168
<b>Rozdział 16.</b>	
Zabójca sprzedaży nr 16 – autorytet.....	185
<b>Rozdział 17.</b>	
Zabójca sprzedaży nr 17 – niedopasowanie (test osobowości Sprzedawcy) .....	195
<b>Rozdział 18.</b>	
Zabójca sprzedaży nr 18 – obfitość wyboru .....	212
<b>Rozdział 19.</b>	
Zabójca sprzedaży nr 19 – pieniądze.....	215
Zakończenie.....	218

## Wstęp do martwej sprzedaży

---

Ponad rok temu skończyłem pisać moją pierwszą książkę, w której chciałem pokazać, co można zrobić, aby praca w sprzedaży lub praca na własny rachunek mogła być przyjemna, skuteczna i zapewniała odpowiedni zarobek. A przede wszystkim, by dawała satysfakcję i otwierała nowe możliwości. Poszczególne aspekty w obsłudze Klienta wspierałem odpowiednimi ćwiczeniami i historiami pozytywnych bohaterów, którzy osiągnęli w swojej pracy ponadprzeciętne wyniki. Kilka razy wskazywałem błędy, jakich należy unikać, ale główne założenie było takie, że należy wypracować w sobie pozytywne nawyki. Jako ich potwierdzenie wskazywałem konkretne sytuacje, np. że pozytywna motywacja przed spotkaniem daje szansę na końcowy sukces sprzedażowy.

Od premiery minęło nieco ponad 12 miesięcy. Wnioski, jakie zawarłem w poprzedniej książce, kształtowały się we mnie przez wiele lat. Od ukazania się *Sprzedaż jest sexi* nie uciekłem od sprzedaży, napiszę więcej: byłem w niej nadal całym sobą, sprzedając, badając i obserwując. Ciągłe szukałem i czasami trafiałem na piękne sukcesy sprzedażowe, czasami samemu udało mi się co nieco sprzedać (w tym kilkaset książek). Ale, jak to w sprzedaży bywa, przez ten rok, jak i przez całe 13 lat, które spędziłem w sprzedaży, codziennie obserwowałem i przeżywałem znacznie więcej nieudanych rozmów i błędów w nawiązywaniu relacji.

Ponadto przez ponad dekadę byłem świadkiem mniej lub bardziej moralnej sprzedaży. Nadszedł czas, aby rozliczyć ciemną stronę biznesu, która zawsze towarzyszyła i będzie nam towarzyszyć.

Badania pokazują, że efektywniej uczymy się na negatywnych przykładach niż na pozytywnych. Wykazały to m.in. testy przeprowadzone wśród strażaków, gdzie bazując na negatywnych przykładach, poprawili oni umiejętność oceny sytuacji w sytuacji ryzyka i zagrożenia życia<sup>1</sup>. Złe przykłady o wiele bardziej przyciągają uwagę, o wiele łatwiej im wierzymy i na dłużej je zapamiętujemy. Nie trzeba daleko patrzeć, bo każdy, kto ma okazję wychowywać dzieci, często je nieświadomie wykorzystuje. Opowiadamy historie, jak to się poparzyliśmy, wywróciliśmy, jak załamał się pod kimś łód albo co się stało, gdy jedno dziecko otworzyło drzwi nieznanemu. Przykładów na nieudaną bądź nieuczciwą sprzedaż jest sporo, niektóre nader często się powtarzają. Mam nadzieję, że niniejsza lektura będzie, po pierwsze, przestrogą i nauką na cudzych błędach, w tym moich. Popęlam błędy i sam zabijam sprzedaż do dziś, bo nie ma Sprzedawcy idealnego, który by tego nie robił. Przyznanie się do błędu jest ludzkie, buduje zaufanie, choć tak niewielu przyzna mi rację. Błędy wolimy zamiatać pod dywan i zasypywać pod ziemią, razem z zamordowanymi relacjami i niepodpisanymi umowami. Bo za błędy też trzeba płacić, ale nie w taki sposób, jak rozumuje większość Menedżerów, którzy tym, co się po-

---

<sup>1</sup> W. Young, B. Hesketh, A. Neal, *Using „war stories” to train for adaptive performance: is it better to learn from error or success?*, „Applied Psychology: An International Review” 2006, nr 55, s. 282 – 302.



mylili, dają szansę rozwoju poza strukturami firmy. Lubię historię Maklera, który źle zainwestował pieniądze, przez co stracili i Klienci, i jego pracodawca. Po wyliczeniu strat spakował się i poszedł do szefa, aby się pożegnać.

— Co robisz? — pyta szef.

— Spakowałem się, jutro już mnie nie będzie.

— A kto powiedział, że jesteś zwolniony?

— A nie jestem?

— Chyba oszalałeś, jeśli myślisz, że zwolnię pracownika, w którego szkolenie zainwestowałem tyle tysięcy złotych.

Historia jest krzepiąca, pod warunkiem że uczymy się na błędach. Drugie przesłanie tej książki jest takie, aby każdy, kto sprzedaje, poczuł, że nie jest sam. Ja popełniam takie same błędy jak Wy, są nas dziesiątki, setki! Nigdy nie wiemy, jakie rzeczy ludzie wyrabiają, dopóki nie wysuniemy głowy zza własnej piaskownicy. Martwa sprzedaż jest beznadziejna, sprowadza nasze morale nie na dno, a w okolice mułu. Po jednej fatalnej reklamacji Klienta usiadłem u kolegi przy biurku i powiedziałem, że jestem totalnie rozbity, że mam już dość. Dobrze jest usłyszeć wtedy słowa, że nie myli się tylko ten, kto nic nie robi. Ja to rozbuduję słowami mądrego człowieka: „Jeśli chcesz uniknąć krytyki, nic nie mów, nic nie rób, bądź nikim”. Tym mądrym człowiek jest Arystoteles.

Trzeci cel książki jest taki, aby nawet ci, którzy nie pracują na co dzień w „oficjalnej” sprzedaży, mogli zwrócić uwagę na to, jak niektórzy Sprzedawcy lub firmy nas wykorzystują. Mam nadzieję, że poznacie również nieco lepiej realia Doradców, Handlowców i Kupców i wykażecie nam większe zrozumienie przy kolejnym swoim zakupie czegokolwiek.

Na koniec kilka technicznych kwestii: niektóre historie są luźnymi pomysłami na przebieg badań lub sytuacji sprzedażowych. Starłem się jednak oddać wszelkie realia z godziwą pieczołowitością. Przepraszam dalszych lub bliższych znajomych, którzy rozpoznają w książce siebie, a historie nie do końca rzucają na nich jasne światło. Cieszę się jednak, że mogę ostrzec innych przed podobnymi praktykami, które niszczą zaufanie do całej sprzedażowej branży. Jednocześnie dziękuję wszystkim za autentyczne przykłady „martwej sprzedaży” i za wsparcie przy opisywaniu poszczególnych problemów.

## Rozdział 1.

# Zabójca sprzedaży nr 1 — pewność siebie

---

To nie mogło się nie udać. Sok z cytryny znika na kartce papieru i pojawia się znowu po jej podgrzaniu, zgadza się? McArthur Wheeler chciał wykorzystać tę właściwość w niecny sposób. Najpierw musiał jednak w czymś się upewnić. Wysmarował sobie twarz sokiem z cytryny, przecierając również oczy, po czym zrobił sobie zdjęcie polaroidem. Patrząc na zdjęcie, stwierdził, że jego twarz jest zupełnie rozmazana. Czterdziestoczterolatek był pewny swego, to nie mogło się nie udać...

Wiosenny dzień 1995 r. w Pittsburgu był pogodny i przyjemny. Nikt nie przypuszczał, że we wczesnych godzinach porannych czasu lokalnego dojdzie do pierwszego tego dnia napadu na bank. Tym bardziej nikt nie mógł przewidzieć, że kilkanaście minut później nastąpi kolejna napaść. Policjanci przybyli na miejsca przestępstw najpierw sprawdzili monitoring z bankowych kamer. Nie chcieli wierzyć świadkom, którzy twierdzili, że napastnik nie miał nawet zakrytej twarzy. Kamery jednak potwierdziły zeznania, dlatego w trakcie przedpołudniowych wiadomości z godziny 11 można było wyemitować nagrania i pokazać twarz prze-

stępcy. W ciągu godziny od emisji do drzwi McArthur'a Wheelera zapukała policja.

— Przecież miałem na sobie sok! — Wheeler nie mógł uwierzyć, że został rozpoznany na nagraniach. — Robiłem próbę, moja twarz była rozmyta...

Jeden ze śledczych spojrzął na leżący na biurku aparat i zdjęcie obok niego.

— Nic dziwnego, że była rozmyta, skoro patrzył pan oczami posmarowanymi sokiem z cytryny.

Nim przejdziecie dalej, odpowiedzcie, proszę, na poniższe pytania. Na końcu rozdziału dowiedziecie się, co miały na celu (a może wcześniej sami wyciągniecie z tego wnioski).

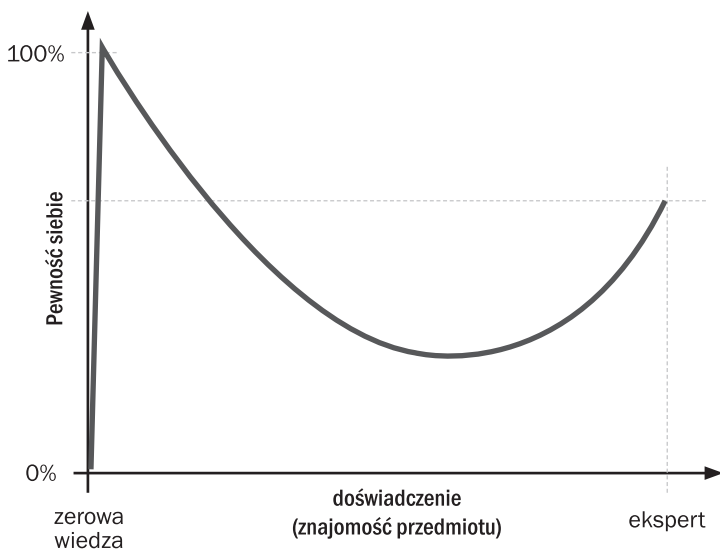
1. Kiedy ostatni raz analizowaliście sami z siebie swój/ swojego zespołu miesiąc sprzedażowy?
2. Czy po udanym sprzedażowo miesiącu zastanawialiście się, co mogło pójść lepiej?
3. Jakie widzicie zagrożenia po miesiącu, w którym zrobiliście swój najlepszy wynik w karierze?

Historia McArthur'a Wheelera to nie opowieść o chorym lub niedorozwiniętym człowieku. Był w pełni świadomy tego, co robi, a co więcej, do końca nie mógł uwierzyć, że został schwytany z powodu swojej głupoty, albo, de-

likatniej mówiąc, niewiedzy. Przypadek 44-latka zbadało dwóch uczonych: Justin Kruger i David Dunning. Najbardziej zaintrygowała ich pewność siebie mężczyzny. Na podstawie ich badań powstał znany na całym świecie efekt Dunninga-Krugera (rysunek 1.1).

## Większa pewność siebie, mniejsza kompetencja

### Efekt Dunninga-Krugera



Rysunek 1.1. Wykres ukazujący spadek pewności siebie wraz z nabywaniem coraz większej wiedzy z danego tematu<sup>2</sup>

Naukowcy przeprowadzili szereg badań na studentach, u których sprawdzali poziom ortografii, poczucia humoru i myślenia logicznego. Studenci byli również proszeni o oszacowanie swoich umiejętności. I w tym momencie

<sup>2</sup> <http://www.prowo.pl/przezabawna-historia-mcarthura-wheelera/> [dostęp: 12.02.2017].

wychodziło szydło z worka. Mianowicie osoby, które najgorzej wypadły w testach (miały wynik ok. 12 punktów na 100), znacznie przeceniały swoje zdolności (stawiały na wynik ok. 62 punktów). Z kolei uczestnicy bardziej kompetentni zaniżali swoje umiejętności. Na podstawie tych obserwacji badacze postawili następującą tezę: **Lu-dzie niekompetentni przeceniają swoje zdolności i nie są w stanie poprawnie ich ocenić. Tym samym nie są w stanie poprawnie ocenić poziomu zdolności u innych. (Ciekawe, czy Trenerzy sprzedaży zupełnie inaczej spojrzą teraz na ankiety poszkoleniowe).**

Ten efekt powtarzał się w różnych testach, m.in. podczas badania kierowców (80% zalicza siebie do grupy 30% najlepszych) lub pilotów (co już może być nieco niebezpieczne). A jak to ma się do sprzedaży?

Niedoświadczeni Sprzedawcy lub Menedżerowie mają wątpli poziom pewności siebie (choć Menedżer może to skutecznie i skrzętnie ukrywać). Niemniej po kilku tygodniach lub czasem miesiącach efekt Dunninga-Krugera jest już aż nadto widoczny. Młody Sprzedawca, który odnosi pierwsze sukcesy, zaczyna myśleć, że w istocie dopiero *sky is the limit*, a młody Menedżer stwierdza, że tak się wszystko kręci, że albo ta praca jest taka łatwa, albo on ma niesamowity talent. Tak też się czuł McArthur Wheeler, idąc do banku, a nawet podczas samych napadów. Za chwilę niedoświadczony Sprzedawca albo Menedżer zrobi jednak taką samą minę, jaką zrobił Wheeler, kiedy otworzył drzwi policji.

U Sprzedawców wszystko kończy się albo wraz z pierwszą reklamacją, albo miesiącem, kiedy coś nie pójdzie już tak łatwo i z exelowych raportów spozierają na niego same zera. Wtedy zaczyna się panika, a niekiedy refleksja i przemyślenie, czym zabił sobie sprzedaż. Opryskliwością w stosunku do Klientów? Brakiem serwisu dla tych, którzy już mu zaufali? Urodzaj prowizji i podpisanych umów nie jest dobry, bo może prowadzić do zwyrodnień i zbyt wielkiej pewności siebie. A ta nie idzie tak szybko w parze z wiedzą, którą trzeba regularnie poszerzać (zarówno rynkową, produktową, jak i sprzedażową). W takich chwilach kuleje również organizacja pracy, co skutkuje spiętrzeniem się spraw i nagromadzeniem stresu. Być może pojawi się wtedy doświadczony Menedżer, który wyciągnie młodego z tego dołka i poprowadzi go odpowiednim szkoleniem. Być może młody Sprzedawca sam trafi na taki rozwój i taką pomoc, choć jest to mniej prawdopodobne.

Przypomina mi się tu rozmowa z młodym stażem Doradcą Michałem, którego praca w doradztwie była pierwszą „poważną” pracą, kiedy jeszcze kończył studia. Chłopak był spokojny, poukładany, miał najczystsze biurko z nas wszystkich. Ale sprzedaży nie miał najlepszej, żeby nie powiedzieć, że był jednym z gorszych Doradców. Fakt, że sam nabywał dużo wiedzy produktowej i proceduralnej, na razie mu nie pomagał. Przysłuchałem się kilku jego rozmowom. Gadał jak najęty, jak nie on. Czasami tracił oddech i zasychało mu w ustach, a każde spotkanie było tak chaotyczne, że nawet on sam nic z niego nie pamiętał (a co dopiero Klient). Nie byłem wtedy ani jego Trenerem, ani Przełożonym, więc w luźnej rozmowie mogłem

mu tylko przekazać swoje obserwacje. Po jakimś czasie szło mu coraz lepiej, ale nadal nie wypracował sobie stylu ani jakiegokolwiek schematu rozmowy. W tym czasie premierę miała książka *Sprzedaż jest sexi*. Michał, idąc kiedyś z kawą z zaplecza, zatrzymał się przy moim biurku.

— Wiesz, Tomek, w sumie to bym zamówił twoją książkę...

— Fajnie, dzięki.

— Tylko ona jest o sprzedaży, a ja w sumie sprzedaję, więc nie wiem, w czym może mi się przydać.

Uśmiechnąłem się, tak jak i uśmiechnęliby się Justin Kruger i David Dunning. Takie podejście jak u Michała może występować u wielu ludzi sprzedaży, czasem (a tak naprawdę często) nawet u tych z dużym doświadczeniem. Sprzedawca każdy może, więc po co się szkolić i o tym czytać? Po co nam wiedza z zakresu „miękkiej” obsługi? Trzeba po prostu umieć gadać! Wiecie, co odpowiedziałem wtedy Michałowi?

— Michał, wyobraź sobie biegacza. Podchodzi do niego trener i mówi, żeby zrobili codzienny trening, a on na to, że po co ma trenować, przecież umie biegać i będzie biegł na zawodach. Jak myślisz: wygra?

Chłopak jednak kupił moją książkę, bo okazał się Sprzedawcą, który lubi się cały czas rozwijać. Jego wyniki stale się poprawiały, co więcej, były systematyczne. Nie



myślcie, że niczym amerykański autor wskazuję jako klucz jego sukcesu zakup mojej książki. On po prostu zrozumiał, jak dużo znaczy ciągle kształcenie się w zawodzie, który wybrał. Tak, w zawodzie. Bo Sprzedawca to taki sam zawód, jak Elektryk, Masażysta, Lekarz. Chcecie się operować u chirurga, który ostatnią książkę z tego zakresu czytał na studiach? Zawód Sprzedawcy jest o tyle trudniejszy, że oprócz wiedzy produktowej/branżowej i rynkowej wymaga jeszcze umiejętności komunikacji, radzenia sobie ze stresem, organizacji pracy, dopasowania do drugiej osoby itd. Czy chcemy, czy nie, zahaczamy tym samym m.in. o psychologię. Zawód Sprzedawcy jest niezwykle szeroki, wymagający i wbrew pozorom nie dla każdego. Dzisiaj nie jest tak, że jeśli nie będziesz się uczył, to trafisz do „sklepu” (słyszałem, jak takie słowa mówiła matka do synka pytającego, czym zajmuje się pan w kamizelce, który układa narty w sieci sklepów sportowych). Sprzedaż powinna być świadomym wyborem. Tak naprawdę wszędzie się przecież na nią natkniemy. Antypatyczny lekarz czy masażysta nie zrobi już tak zawrotnej kariery jak kiedyś. Prawnik, który nie potrafi się dogadać z Klientami, będzie musiał za chwilę coraz więcej inwestować w reklamę, a ta i tak później uschnie, tak jak sprzedaż jego niekomunikatywnych usług. Dlatego każdemu Sprzedawcy i każdemu, kto ociera się o sprzedaż, chciałbym przypomnieć sentencję Sokratesa: „Wiem, że nic nie wiem”. Kto uważa, że jest od niego mądrzejszy, niech nadal się nie rozwija i sądzi, że sprzedawać każdy może...

## Rozdział 2.

# **Zabójca sprzedaży nr 2 — pościg za wynikiem i realizacją celu**

---

Sytuacja Menedżerów sprzedaży jest jeszcze bardziej złożona. Osoba zajmująca takie stanowisko musiała wcześniej awansować, więc poziom pokory niebezpiecznie może się u niej zmniejszyć (kwestię pokory omówię za chwilę). Jak Menedżer może zabić sprzedaż? W prosty sposób. Aby go zaprezentować, posłużę się przykładem Dyrektora Handlowego, z którym miałem przyjemność prowadzić zajęcia coachingu biznesowego. Otóż spotkaliśmy się po roku, odkąd został ściągnięty do obecnej firmy na wspomniane stanowisko. Wyniki sprzedażowe firmy zakończonego właśnie sezonu były imponujące: 40-procentowy wzrost sprzedaży był największy w kraju spośród firm tej branży. Premia roczna dla niego i całego zespołu stanowiła uwieńczenie dobrej passy i z nadzieją można było wejść w kolejny rok i kolejne wyzwania. I w tym momencie przychodzi ja (ale nie „cały na biało”). Wielu z Was pewnie zastanowi się, po co Dyrektorowi z takimi wynikami Trener. Firma, która jest moim Klientem od wielu lat, postrzega jednak moje wizyty nie jako potrzebę naprawy czegoś, a przynajmniej nie tylko. Dyrektor „dostał” od swojego Przełożonego możliwość spotkań ze mną

nie dlatego, że coś było nie tak. On miał się ze mną spotkać, bo sezon był aż za dobry. A taki sukces niesie wiele pytań i wyzwania na przyszłość. Zauważacie to u siebie? Zastanowiliście się, co będzie dalej u Was w pracy po świetnym pod względem wyników kwartale? Czy są sprawy, które można było zrobić lepiej? Co należy kontynuować, a co zostało zaniedbane w pędzie po wynik i premię? Nie ukrywajmy: jeżeli Wasz zespół albo Wy jako Sprzedawcy wyrabiacie bardzo wysokie plany, to zawsze znajdą się przestrzenie, które dla tego sukcesu poświęciliście (przypomnijcie sobie odpowiedzi, jakich udzieliliście na początku rozdziału). A jak było u mojego Klienta?

Marcin jest świadomym Menedżerem. Podczas pierwszego spotkania potrafił ocenić, że wynik sprzedażowy jest tak dobry, bo... on sam go podkreślił sprzedażą. Jeździł do Klientów z rejonu nowego pracownika, dodatkowo „podrzucił” gotowe tematy do domknięcia sprzedaży innym członkom zespołu z pozostałej części kraju. Marcin jest ekspertem w swojej dziedzinie, bardzo dobrze zna rynek i ma w sobie niesamowitą konsekwencję. Czy wszystko tu jest okej? Niestety nie. Otóż Dyrektor Handlowy nie jest tylko od sprzedawania i obsługi Klientów. Powinien jeździć na kluczowe spotkania, budować relacje z najważniejszymi, największymi i innymi „naj” Klientami. Ale Menedżer nie może wyręczać swoich Podopiecznych. Zrównuje się wtedy z nimi stanowiskiem i ma kłopot z wyrobieniem sobie autorytetu i np. z egzekwowaniem zadań. Przecież jak nie będę miał sprzedaży, to przyjedzie Marcin i pomoże, prawda? A Marcin jedzie, pomaga, sprzedaje, bo „goni cyfrę”. Sam przez to w swoim domu tylko śpi (ale

wyłącznie w weekendy, i to nie wszystkie), życie prywatne zapewne ma na drugim albo trzecim planie, nie pamięta, co to urlop, i... zaniedbuje firmę. Mój Klient przyznał, że brakuje mu umiejętności planowania pracy i nie daje rady w kwestiach, nazwijmy to, biurowych. Spóźnia się z rozliczaniem faktur (niestety, nie tylko swoich, ale i Podopiecznych), narady i prezentacje przygotowuje na ostatnią chwilę, przekłada rozmowy miesięczne i roczne z pracownikami. Wszystko za cenę sprzedaży. Wprawdzie w pierwszym okresie ta sprzedaż oczywiście wzrośnie, ale już za chwilę (może to kwestia tygodni, miesięcy, może roku) wszystko się rozpadnie. Marcin widzi wyzwanie w tym, że za bardzo angażuje się w sprzedaż i przez to nie ma autorytetu Dyrektora i nie nadąża ze sprawami biurowo-organizacyjnymi. Coś jeszcze? Według Marcina reszta jest okej. W nowym roku chce podjąć decyzję, by więcej zarządzać, a mniej sprzedawać i dzięki temu nadążyć z tematami administracyjnymi. Czy wtedy będzie już wszystko w porządku?

Niestety, pęd za wynikiem pokazał kilka słabości, które w przyszłości mogłyby zabić dalszy rozwój i sprzedaż na takim poziomie. Po pierwsze, Dyrektor nie miał czasu dla swoich pracowników. Przez to nie zwracali się do niego ze swoimi problemami, a często albo robili w środku firmy bałagan, albo sprawa szła do Przełożonych Marcina (nie jako skarga, ale jako prośba o pomoc). Po drugie, Dyrektor, skupiony na wyniku sprzedażowym, który osiąga na tym polu sukcesy, nie słucha rad i opinii członków zespołu. Ma swoją wizję, która przecież się sprawdza, więc nawet jeśli pyta kogoś o zdanie, to i tak robi po swojemu. Przez to