

SPRZEDAŻ
OSOBISTA
i
ZARZĄDZANIE
ZESPOŁEM SPRZEDAŻY

Robert Grzybek

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: Magdalena Dragon-Philipczyk
Projekt okładki: ULABUKA

Wydawnictwo HELION
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: 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/sposob>
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-9824-0

Copyright © Robert Grzybek 2015

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)



SPIS TREŚCI

Wstęp	17
Podziękowania	27
Wprowadzenie	29
Rozdział 1. Zarządzanie sprzedażą w kontekście zarządzania marketingowego	37
Czym zajmuje się sprzedaż	37
Sprzedaż w łańcuchu wartości	39
Sprzedaż a marketing mix	40
Obszary wpływu w sprzedaży osobistej	43
Sprzedaż w kontekście rozwoju orientacji rynkowych	44
Dynamika zmian	48
Trzy ery sprzedaży	52
Miejsce sprzedaży w strukturze organizacyjnej i jego konsekwencje	57
Relacja między sprzedażą i marketingiem	58
Relacja sprzedaży z wybranymi funkcjami spoza marketingu	60
Rozdział 2. Różne postrzeganie roli sprzedaży i zawodu sprzedawcy	69
Sprzedawcą się rodzi czy się nim zostaje?	69
Sprzedaż — sztuka czy nauka	71
Sprzedaż jako proces	73
Sprzedaż jako sekwencja czynności sprzedawcy	74
Zróznicowanie procesu sprzedaży jako działanie przystosowawcze	81
Ewolucyjny model sprzedaży	84
Lejek sprzedażowy (ang. sales funnel)	90
Podejście integrujące role marketingu i sprzedaży w procesie zakupu	92
Sprzedaż i nauka	93
Czego można oczekiwać od akademików i nauki	94
Przykłady badań nad sprzedażą i perswazją	97

Organizacje naukowe zajmujące się sprzedażą i zarządzaniem	105
Publikacje naukowe na temat sprzedaży	105
Edukacja w zakresie sprzedawania i zarządzania sprzedażą	106
Sprzedaż jako cykl	107
Typy ról sprzedażowych	109
Rynki, na których działają sprzedawcy	111

Rozdział 3. „Why buyers buy?” – modele decyzyjne kupców indywidualnych

i instytucjonalnych113

Zachowania konsumenckie	116
Podejście racjonalne	116
Klasyczny model podejmowania konsumenckich decyzji zakupowych	122
Krytyka racjonalności w podejmowaniu decyzji	130
Preferencje osobowościowe	137
Ogólna charakterystyka czterech podstawowych typów	138
Wskazówki dla każdego etapu kontaktu sprzedażowego	141
Ograniczenia koncepcji dostrojenia	141
Wpływ reklamy	145
Zakupy w organizacji	146
Specyfika instytucjonalnych decyzji zakupowych	146
Definicja	147
Klasy sytuacji zakupowych	147
Decydenci	148
Centrum zakupów	149
Czynniki wpływające na zachowania decydentów	149
Proces zakupowy na rynku przedsiębiorstw	150

Rozdział 4. Techniki i umiejętności sprzedaży osobistej153

Czynniki determinujące poziom umiejętności sprzedawcy	153
10 poziomów wpływu sprzedaży	154
Cechy i umiejętności dobrego sprzedawcy	157
Umiejętności jako czynniki sukcesu	158
Czynniki sytuacyjne modyfikujące zachowania sprzedawcy	160
Prawa perswazji	160
Perswazja centralna i peryferyjna	166
Umiejętności i techniki na kluczowych etapach procesu sprzedaży	170
Prospecting	170
Przygotowanie (planowanie)	173

Techniki uzgadniania potrzeb	174
Metoda pytań otwartych (MPO)	175
Uświadomienie luki	177
Metoda sokratejska (majeutyczna, „położnicza”)	177
Metoda OSP	178
Diagnozowanie skomplikowanych potrzeb klienta biznesowego	179
Budowanie motywacji do zakupu	180
Techniki prezentacji oferty	181
Perswazyjny format prezentacji	182
Format rekomendacji eksperta	184
Radzenie sobie z obiekcjami	184
Procedura rozmowy na temat obiekcji	185
Wyjaśnienie kroków rozmowy na temat obiekcji — wskazówki dla handlowców	186
Negocjacje	189
Z szerszej perspektywy	190
Istota negocjacji	191
Teoria gier i jej implikacje	196
Typy negocjacji	198
Strategie negocjacji	198
Strategie aktywnego zaangażowania: rywalizacja, współpraca i ustępstwo	200
Unikanie: strategia braku zaangażowania	201
Etapy negocjacji	201
Taktyki negocjacji pozycyjnych	202
Negocjacyjny elementarz — zasady negocjacji pozycyjnych	208
Silna i słaba alternatywa	211
Umacnianie pozycji	211
Stawianie celów w negocjacjach pozycyjnych	212
Ustępstwa	212
Zasady negocjacji problemowych	214
Zamykanie sprzedaży	216
Sprzedaż telefoniczna	217
Dwie filozofie sprzedaży telefonicznej	219
Rozdział 5. Strategia sprzedaży	223
Pojęcie strategii	224
Przegląd najważniejszych szkół strategii	226
Proces strategiczny	235

Narzędzia planowania strategicznego	238
Strategia marketingowa a strategia sprzedaży	238
Strategia sprzedaży a strategia produktu	239
Strategia sprzedaży	242
Weryfikacja procesu sprzedaży	253
Rozdział 6. Organizowanie działu sprzedaży	255
Strategia dojścia do rynku	256
Rodzaje kanałów sprzedaży	258
Kanały sprzedaży a kanały dystrybucji	259
Wybór kanałów sprzedaży	262
Klient	262
Rynek i konkurencja	264
Produkt i dotychczasowe kanały sprzedaży	265
Skuteczność kontra efektywność sprzedaży	267
Wybór podejścia do relacji z klientem w poszczególnych kanałach	268
Projektowanie działu sprzedaży	271
Struktura geograficzna	272
Struktura produktowa	274
Struktura według typu klienta	275
Struktura a role sprzedawców	277
Mieszane struktury sprzedaży	280
Koordynacja i kontrola	282
Rozpiętość kontroli	282
Ustalanie wielkości działu sprzedaży	284
Metody ustalania wielkości działu sprzedaży	287
Błędy projektowania	290
Rozdział 7. Operacje sprzedaży — sposób realizacji strategii	295
Operacje sprzedaży jako element struktury organizacyjnej	297
Operacjonalizacja	299
Formułowanie celów sprzedaży	302
Cele w ujęciu psychologii motywacji	302
Od strategii do celów sprzedaży	304
Cele sprzedażowe	310
Rodzaje celów sprzedażowych	311

Wykorzystanie systemów IT w zarządzaniu sprzedażą	314
CRM	317
SFA	320
Pozostałe	321
Promocja sprzedaży	323
Dylemat promocji sprzedaży	325
Zarządzanie kluczowym klientem (KAM/MAM)	327
Zerwanie relacji kluczowej	335
Gdy relacja staje się asymetryczna	336
Perspektywa kupca	337
Global account management	344
KAM — wiedza i kompetencje	345
Zarządzanie zmianą	346
Rozdział 8. Hiring and firing, czyli selekcja talentu	351
Waga skutecznej selekcji sprzedawców	353
Ograniczenia i bariery na drodze sprawnej rekrutacji	354
Zniekształcenia percepcji i błędy w rekrutacji	356
Kontekst strategiczny i polityka personalna	357
Etapy rekrutacji	359
Analiza stanowiska	359
Opis stanowiska oraz ustalenie wymagań dotyczących kandydata	360
Identyfikacja źródeł kandydatów oraz metod komunikacji	361
Ocena kandydatów	362
Decyzja	363
Kompetencje w rekrutacji	363
Model góry lodowej	364
Przykład wykorzystania kompetencji	366
Metody rekrutacji	367
Interpretacja dokumentów kandydatów	369
Ocena treści i formy życiorysu	369
Assessment centre	370
Rozmowa kwalifikacyjna	371
Przygotowanie	372
Pozdrowienia	372
Wprowadzenie	373
Informacja o strukturze rozmowy	373
Przeprowadzenie rozmowy	374

Szerzej o rodzajach pytań	376
Pytania o doświadczenie	376
Pytania o samoocenę/opinię	377
Pytania na temat zachowań	377
Konstrukcja pytań o zachowanie	378
Metoda SBO/SZR	379
Sondowanie SBO	380
Jak zwiększyć efektywność rozmów rekrutacyjnych	381
Zadawanie właściwych pytań	382
Błędy najczęściej popełniane przez prowadzących rozmowę rekrutacyjną	383
Przypadek szczególny — rekrutacja generacji Y	383
Rozdział 9. Rozwój kompetencji i retencja talentu	389
Kompetencje w rozwoju pracownika	394
Rozwój kompetencji	396
Metody diagnozy potrzeb rozwojowych	401
Narzędzia wspomagające identyfikację luk rozwojowych	401
Luki kompetencyjne	403
Luka w stosunku do standardów	404
Metody szkoleniowe	406
Rozwój personelu sprzedaży — możliwe działania	407
Waga szkoleń sprzedawców	408
Kto szkoli sprzedawców	409
Podejście coachingowe — menedżer jako coach	410
Styl trenerski, inaczej zwany coachingowym	410
Coaching jako sposób zarządzania	411
Coaching zaawansowany	413
Narzędzia coachingowe	415
Model GROW	416
Koło coachingu	418
Koło coachingu — nauka z przeszłych doświadczeń	418
Koło coachingu — stawianie wyzwań	419
Feedback — informacja zwrotna	420
Zasady i postulaty konstruktywnej krytyki	421
Trening i coaching on-the-job/in-the-field	424
Szkolenie menedżerów sprzedaży	426
Ocena efektywności działań rozwojowych	429

Rozdział 10. Ocena personelu sprzedaży	433
Systemy kontroli w sprzedaży	437
Mierniki ilościowe	438
Przykłady mierników wyników i wkładu	439
Mierniki jakościowe	440
Proces oceny	442
Perspektywa działu	443
Narzędzia wspomagające mapowanie zespołu	445
Perspektywa indywidualna	447
Kto ocenia	449
Oceniający	449
Źródła danych do oceny sprzedawców	450
Kompetencje w ocenie pracowników sprzedaży	450
Rozmowa ocenijająca	454
Warunki powodzenia rozmowy ocenijającej	454
Kroki/etapy rozmowy ocenijającej	455
Składowe oceny rocznej	457
Błędy oceny	458
Zniekształcenia percepcji	458
Błędy systemu oceny	459
 Rozdział 11. Przywództwo w zarządzaniu sprzedażą	 461
Definicja?	462
Zjawisko przywództwa	464
Teorie cech	465
Teorie behawioralne (stylów)	465
Teorie sytuacyjne (uwarunkowań)	468
Teoria drogi do celu	468
Model przywództwa sytuacyjnego Herseya-Blancharda	470
Model Fiedlera	473
Model uczestniczenia przywódcy	474
Przywództwo wizjonerskie	475
Wybrane najnowsze poglądy na temat przywództwa w organizacji	476
Przywództwo oparte na autentyczności	478
Sześć stylów przywództwa według Golemana	480
Przywództwo w kontekście zespołu sprzedaży	482
Model przywództwa GM Solutions	485

Rozdział 12. Motywowanie zespołów handlowych	493
Teoria motywacji	493
Czym jest motywacja	494
Podstawowe koncepcje motywowania	495
Teoria potrzeb	495
Teoria dwuczynnikowa	496
Teoria X i teoria Y	496
Teoria celów	498
Teoria wzmocnień	498
Teoria oczekiwań	499
Badania Likerta nad motywacją w sprzedaży	499
Model motywowania sprzedawców Doyle'a	500
Typy motywowania	502
Motywacja pozytywna i negatywna	502
Motywacja zewnętrzna	503
Przyczyny demotywacji	506
Demotywacja i wypalenie	506
Wynagradzanie w organizacji sprzedaży	508
Kompleksowy system wynagrodzeń	509
Podstawowy dylemat wynagradzania	509
Cele systemu wynagrodzeń	510
Stała pensja	511
Czysta prowizja	511
Pensja plus prowizja	513
Wynagrodzenie hybrydowe	514
Wielość bodźców finansowych	515
Badania nad motywacją w sprzedaży	515
Motywacja a zarobki	518
Motywacja a wiek	518
Motywacja a stanowisko pracy	519
Druga edycja Polskiej Mapy Motywacji — 2008	519
Wynagrodzenia w sprzedaży	519
Wynagrodzenie zmienne w sprzedaży	521
Niedobór i nadwyżka podaży pracowników sprzedaży	522
Rotacja pracowników w sprzedaży	522

Rozdział 13. Zagadnienia etyczne w zarządzaniu sprzedażą	525
Definicja etyki	526
Obszary występowania dylematów etycznych	528
Działania mające na celu ograniczenie zachowań nieetycznych	534
Charakterystyka sprzedawców a stosunek do etyki	536
Postawy menedżerów wobec etyki	538
Sposoby zapobiegania nieetycznym zachowaniom w sprzedaży	542
Przykłady kodeksów	543
Studium przypadku	551
Sztuka perswazji czy pokrętna manipulacja?	551
Rozdział 14. Trendy w sprzedaży na najbliższe lata	559
Kontekst	560
Trendy	562
Technologia jako generator trendów	562
Technologia jako ułatwiacz w identyfikowaniu alternatyw	563
Automatyzacja prospectingu i konflikt z ustawodawcą	564
Personalizacja oferty	566
Dalsze przenoszenie sprzedaży treści zdigitalizowanych z nośników materialnych na wersje cyfrowe	566
Rosnąca rola sprzedawcy i jego kompetencji	568
Zdolność do wykorzystania dobrodziejstw wielokanałowości	568
Benchmarking i przenikanie się idei pomiędzy kanałami i branżami	569
Dyskretnie metody pozyskiwania klientów	570
TQM, sales 2.0, sales management 2.0	571
Techniki sprzedaży	574
Postulaty i życzenia	574
Zacieranie się granic między marketingiem i sprzedażą	574
Przywództwo	575
Profesjonalizacja zawodu	575
Rozdział 15. Narzędziownia (dodatki)	577
Dylemat z Wąchocka	577
KBW Szarkowski i SysSOFT	579
Lider 2010 — gap analysis	584
Księgarnia za Rogiem	589
Busola menedżera	591
Ocena pracownicza	592

Budowanie słownika kompetencji	595
Macierz decyzyjna	600
Macierz IPA	601
Dlaczego sprzedawcy nie wykonują zadań lub wykonują je niewłaściwie	603
Złote zasady delegowania — lista	604
Siedem kroków rozmowy oceniającej	605
Wskazówki motywacyjne dla menedżerów	606
7C — identyfikacja strategicznych obszarów wiedzy dla KAM	607
Coaching nawyków (standardów)	608
Coaching w poszukiwaniu rozwiązań i wyzwań	614
Test myślenia	615
Bibliografia	617
Test — rozwiązanie	623
Skorowidz	625

ZAGADNIENIA ETYCZNE W ZARZĄDZANIU SPRZEDAŻĄ

Bohaterem anegdot opowiadanych przez Piotra Bałtroczyka jest znajomy lekarz. W jednym ze szkiców znajomy lekarz pyta: „Panie Piotrku, mam do pana takie pytanie: czy pan w ogóle bierze te lekarstwa, które ja panu przepisuję?”, na co Bałtroczyk odpowiada: „Wie pan, to jest trudny temat”.

Na co dzień się nad tym nie zastanawiamy — decyzje podejmujemy po cichu, automatycznie, zgodnie z czymś, co nazywamy sumieniem. Zaczynamy zastanawiać się nad zagadnieniami etyki i moralności, gdy w mediach wybuchnie skandal. Media chętnie nagłaśniają afery, które dotyczą wielkich korporacji, takich jak WorldCom, Arthur Andersen, Enron, Lehman Brothers, a ostatnio Tesco. Mamy też przykłady z własnego podwórka — Amber Gold lub praktyki posłów sprzeniewierzających państwowe środki. Takie nagłościone sprawy przypominają, że dylematy etyczne istnieją w biznesie (i polityce), także obok nas.

Temat etyki w sprzedaży jest trudny. Po pierwsze, zachowania sprzedawców, którzy często są gotowi uciec się do oszustwa, byle tylko domknąć sprzedaż i zrealizować plan, nie służą budowaniu pozytywnego wizerunku środowiska. Po drugie, efektywnościowy system wynagradzania, częściej niż w jakiegokolwiek funkcji stosowany w sprzedaży, tworzy szczególnie silną presję. Po trzecie, oczekiwania menedżerów sprzedaży, formułowane niejednokrotnie w kategoriach sposobu, odnoszą się często wyłącznie do tego, jakie cele i do kiedy mają być zrealizowane, a pytanie handlowców „jak?” jest pomijane lub wręcz opatrywane komentarzem „nie obchodzi mnie jak, masz dowieźć wynik”. Wreszcie sami menedżerowie sprzedaży są pod presją — ze strony zarządów, właścicieli, rynków finansowych — której czasem sami nie potrafią unieść.

Jednak istnieje nacisk społeczny — wewnętrzny i zewnętrzny — oraz chęć unikania skandali i trudnych sytuacji. Tym bardziej że niektóre zachowania nie tylko są wbrew etyce, ale i prawu. W związku z powyższym firmy starają się sprostować kilku kluczowym wyzwaniom dla etyki w biznesie, którymi są:

- ochrona przed naruszaniem indywidualnych praw pracowników i norm etycznych,
- pogodzenie różnych systemów wartości i określenie firmowego kodeksu etycznego,
- kreowanie przywództwa,
- budowanie klimatu zaufania,
- kształtowanie relacji firma vs. otoczenie.

Definicja etyki

Termin „etyka” w języku polskim najczęściej jest używany w jednym z dwóch znaczeń:

1. Ogół ocen i norm moralnych przyjętych w danej epoce i zbiorowości społecznej.
2. Nauka o moralności.

Według *Encyklopedii zarządzania* „etyka biznesu to dziedzina zajmująca się zagadnieniami moralnymi (przekonania, normy, wartości itp.) występującymi w biznesie”¹. Etyka biznesu jest terminem niejednoznacznym — jego rozumienie zależy od kontekstu. Można jednak przyjąć, że przedsiębiorcy nie mogą kierować się w swoich działaniach wyłącznie skutecznością osiągania zysków. I dalej: „Etyka biznesu jest zarówno częścią etyki preskryptywnej (normatywnej) ustalającej normy postępowania, zalecającej pewne zachowania, jak i etyki deskryptywnej opisującej moralne postawy i zachowania ludzi interesu”².

„Zasadniczo praktycznym celem etyki biznesu jest rozwiązywanie problemów związanych z tym, jak należy postępować w szeroko rozumianej działalności gospodarczej. Jako narzędzia stosowania zasad etyki biznesu, przedsiębiorstwa wykorzystują

¹ *Encyklopedia zarządzania*, http://mfiles.pl/pl/index.php/Etyka_biznesu; dostęp: 5.11.2014.

² *Ibidem*.

przede wszystkim kodeksy etyczne, a także wdrażanie różnych koncepcji i programów etycznych, np. CSR (*corporate social responsibility*)³.

Ze względu na charakter pracy polegającej na licznych interakcjach z innymi ludźmi uznaje się, że sprzedawcy są częściej niż przedstawiciele innych funkcji poddawani naciskom i pokusom etycznym. Jest to grupa zawodowa szczególnie narażona na wyzwania moralne, ponieważ jej reprezentanci pracują pod presją wyniku, samodzielnie i z dala od nadzoru kierownictwa. W dodatku zarówno sprzedawcy, jak i menedżerowie sprzedaży są niejednokrotnie oceniani i wynagradzani za wyniki krótkoterminowe. To może powodować, że subiektywny interes sprzedawcy rozniją się z długofalowymi interesami klienta.

Etyka w potocznym użyciu tego słowa jest utożsamiana z moralnością, a słowa „moralność” i „etyka” są używane zamiennie — choć etyka to raczej nauka o moralności. Niestety, busola moralna, którą każdy nosi w sobie, niekoniecznie wskazuje ten sam kierunek. Jest wiele powodów, dla których indywidualne, osobiste normy etyczne różnią się w zależności od osoby, choćby: wychowanie, religia, środowisko. Moralność nie jest uniwersalna — zgodnie z definicją to ogół ocen i norm przyjętych w danej epoce i zbiorowości społecznej. Na marginesie: może z perspektywy Jerozolimy, Kaaby lub Jasnej Góry granica pomiędzy postępowaniem moralnym i niemoralnym jest oczywista, jednak dla przeciętnego śmiertelnika cienkość tej granicy przenika się z przezroczystością.

Z kolei etyka zawodowa to doktryna, system przekonań moralnych mający systematyzować oceny i normy moralne związane z wykonywaniem określonego zawodu lub wskazujący normy moralne do przyjęcia przez przedstawicieli danego zawodu, w tym wypadku zawodu sprzedawcy. Ponieważ organizacje biznesowe, w tym zespoły sprzedaży, składają się z osób posługujących się unikatowymi busolami — indywidualnymi normami moralnymi — muszą zdefiniować etykę na potrzeby danego czasu i danej zbiorowości, aby skuteczniej wpływać na postępowanie pracowników i unikać negatywnych skutków zachowań niemoralnych.

³ *Ibidem*.

Obszary występowania dylematów etycznych

Dylematy etyczne charakterystyczne dla organizacji sprzedażowych pojawiają się w dwóch typach relacji: 1) relacjach zewnętrznych, tj. kontaktach reprezentantów firmy z klientami i konkurencją oraz 2) relacjach wewnętrznych, w tym, jak się do siebie odnoszą członkowie organizacji. Przykładowe dla tych typów relacji nieetyczne zachowania wraz z ich konsekwencjami zostały przedstawione w tabeli 13.1.

Tabela 13.1. *Typy relacji, w których może dochodzić do naruszenia norm etycznych*

	Relacja	Zachowania i konsekwencje
Zewnętrzne	sprzedawca – klienci	nieetyczne zachowania sprzedawców wobec klientów mogą powodować utratę bieżącej transakcji lub przyszłego biznesu
	sprzedawca – konkurencja	nieetyczna postawa, np. szkalowanie konkurencji, może negatywnie wpływać na relacje z klientami i biznes
Wewnętrzne	sprzedawca – sprzedawcy	zachowania wobec innych sprzedawców postrzegane jako niemoralne lub nie fair mogą negatywnie wpływać na atmosferę i morale, a pośrednio na wyniki zespołu
	menedżer – sprzedawcy	nieetyczne zachowania menedżera wobec osoby lub osób w zespole mogą negatywnie wpływać na atmosferę i morale, a pośrednio na wyniki zespołu; także niemoralne zachowania osoby z zespołu względem menedżera niosą negatywne skutki
	menedżer – menedżerowie	nadmierna rywalizacja oraz gra nie fair może obniżać skuteczność organizacji
	pracownicy – firma	pracownicy – personel sprzedażowy, pracownicy wsparcia i kierownictwo – mogą poprzez swoje zachowania działać na szkodę firmy

Przykłady nieetycznych zachowań sprzedawców wobec klientów to m.in.:

- zniekształcanie, pomijanie informacji i kłamanie — wszystko w celu realizacji sprzedaży;
- celowe, świadome składanie obietnic bez pokrycia;
- łapówki;
- przekazywanie klientom prezentów (np. biletów na mecz);
- różne formy poczęstunku — od wystawnych, zakrapianych posiłków po imprezy rozrywkowe (formy rozrywki ogranicza tylko wyobraźnia);
- różne formy niesprawiedliwego traktowania niektórych klientów, np. faworyzowanie klientów, których lubimy lub którzy są naszymi znajomymi (członkami rodziny);

- sprzedaż nadmiernych ilości produktów i usług lub wciskanie niepotrzebnych produktów i usług (w FMCG częstą pokusą jest dopisanie do zamówienia paru pozycji w nadziei, że w czasie dostawy nikt nie zwróci na to uwagi);
- podszywanie się pod przedstawicieli innych firm (częste w kanale D2D) — specyficzny przypadek kłamania i nielegalnego działania jednocześnie; patrz przykład informatora ostrzegającego starszych obywateli przed nieuczciwymi sprzedawcami na rysunku 13.1.



Rysunek 13.1. Przykład informatora stworzonego przez zarząd województwa świętokrzyskiego w celu ostrzegania starszych ludzi przed nieuczciwymi handlowcami

Przykłady nieetycznych zachowań wobec konkurencji to:

- podszywanie się pod przedstawicieli innych firm — może negatywnie rzutować na konkurencję;
- wygłaszanie nieprawdziwych opinii o konkurencyjnych firmach i ich pracownikach;
- stawianie w niekorzystnym świetle produktów i warunków cenowych rywali rynkowych;

- pozyskiwanie informacji od konkurencji z wykorzystaniem nieuczciwych metod i technik.

Nieetyczne zachowania sprzedawców mogą być kierowane nie tylko do konkurentów lub klientów, lecz także innych członków zespołu sprzedaży, np.:

- podkradanie klientów,
- rozgłaszanie wśród klientów lub menedżerów nieprawdziwych informacji na temat innego sprzedawcy,
- mobbing,
- molestowanie seksualne.

Menedżerowie są w niełatwej sytuacji. Ich obowiązkiem jest podejmowanie decyzji i rozstrzyganie problemów — nawet jeśli mają dobre intencje, ich decyzje mogą zostać odebrane jako nieuczciwe lub nieetyczne. Nierówne traktowanie niektórych sprzedawców nie musi być świadome. Oto przykłady zachowań nieetycznych menedżerów wobec pracowników:

- jawnie niesprawiedliwe wyznaczanie celów i zadań;
- faworyzowanie niektórych osób przy dzieleniu terytoriów sprzedażowych lub portfeli klientów;
- faworyzowanie „ulubieńców” przy pochwałach, wynagradzaniu i premiowaniu;
- jawnie niesprawiedliwe, oparte na niejasnych kryteriach zasady awansowania sprzedawców;
- przejmowanie — w przypadku menedżerów mających w obowiązkach sprzedaż do osobistych klientów — atrakcyjnych klientów od podwładnych bez rzetelnego biznesowego uzasadnienia;
- tolerowanie lub wręcz zachęcanie do agresji i chamstwa;
- stałe dokuczanie i złośliwości kierowane stale do tych samych „wybrańców”;
- mobbing;
- molestowanie seksualne.

Literatura na temat etyki w sprzedaży zwykle zwraca uwagę na pułapki czyhające na menedżera w relacjach ze sprzedawcami. Trzeba otwarcie powiedzieć, że zachowania nieetyczne mogą być też przejawiane przez pracownika wobec menedżera.

Przykładami mogą być okłamywanie, molestowanie seksualne czy robienie szefowi tzw. czarnego PR-u.

Podobnie jak sprzedawcy mogą się zachowywać nieetycznie wobec innych sprzedawców, menedżerowie mogą się nieetycznie zachowywać wobec innych menedżerów. Mogą też działać na niekorzyść innych kanałów sprzedaży lub menedżerów reprezentujących inne funkcje i działy w firmie. Przykłady nieetycznych zachowań wobec innych menedżerów w firmie obejmują (poza oczywistymi „grzechami” na literę „m”):

- zniekształcanie, pomijanie informacji i kłamanie — wszystko w celu realizacji własnej agendy lub osiągnięcia osobistych korzyści związanych np. z karierą czy wynagrodzeniem;
- fałszowanie danych, dokumentów lub współudział w fałszowaniu informacji na temat wyników firmy;
- wykorzystywanie uprzywilejowanej pozycji do realizacji interesów własnych, własnego działu lub kanału sprzedaży z pominięciem interesów firmy lub innych współzależnych członków organizacji.

Wreszcie menedżerowie, może w nieco innym wymiarze, jednak podobnie do sprzedawców, wchodzą w różne interakcje z klientami. Dodatkowo mogą mieć kontakty z dostawcami, reprezentantami różnych instytucji oraz władz i urzędów administracji państwowej. Wszystkie wymienione sytuacje mogą prowadzić do nieuczciwych nacisków na menedżera, jak również do ulegania pokusie, aby dla pewnych korzyści osobistych zachował się nieetycznie — warto pamiętać, że zachowanie nieetyczne może powstać niezależnie od tego, kto wychodzi z inicjatywą.

Ostatnia grupa sytuacji, w których mogą pojawiać się zachowania nieetyczne, to wszelkiego rodzaju malwersacje, defraudacje i działania na niekorzyść firmy. Mogą dotyczyć całego personelu sprzedaży, a polegają na działaniu, które przysparza korzyści pracownikowi kosztem dóbr materialnych i niematerialnych należących do firmy. Przykłady takich nieetycznych praktyk to m.in.:

- marnotrawienie środków finansowych, np. rozliczanie prywatnych wydatków jako wydatków biznesowych;

- niewłaściwe używanie powierzonego sprzętu firmowego — zamiast przykładu anegdota „suchar”: „Jakim samochodem można wjechać na trzydziestocentymetrowy krawężnik? Firmowym!”;
- przywłaszczenie majątku lub własności firmowej — zwykle dotyczy to drobnego sprzętu, ale fanatycy ekstremiści potrafią wynosić rolki papieru toaletowego lub torebki herbaty (tzw. eksy);
- rozdawanie próbek produktów przeznaczonych dla klientów znajomym, rodzinie lub innym „braciom” — przedstawicielom handlowym innych firm;
- oszukiwanie we własnych raportach sprzedażowych: temat rzeka, przykładami łatwo byłoby wypełnić kilka stron;
- „spółdzielnia” — metoda zespołowego oszukiwania pracodawcy, polegająca np. na tym, że kilku kolegów, którzy wiedzą, że nie załapią się na prowizję w danym okresie rozliczeniowym, pracuje na konto innego kolegi, który na pewno znacząco przekroczy próg uprawniający do prowizji — ma to sens w tych organizacjach sprzedaży, w których nie ma ograniczenia dla prowizji oraz klient nie jest przypisany na stałe do jednego przedstawiciela handlowego;
- ukrywanie problemów i skarg klientów — aby ukryć winę lub nie być posłańcem przynoszącym złe wieści — w tradycyjnej, polskiej kulturze „szukania winnych, a nie rozwiązań” może to być zachowanie przystosowawcze;
- przesadne przedstawianie obiekcji, skarg lub oczekiwań klienta w celu uzyskania dodatkowego rabatu lub rekompensaty dla klienta — czym innym jest *customer advocacy*⁴, a czym innym łganie w żywe oczy, aby „domknąć wynik miesiąca”;
- sprzedawanie danych i informacji wewnętrznych konkurencji — podczas zatrudnienia oraz potem — w zależności od umowy;
- podkradanie talentów — nieformalnymi drogami, w nieuczciwy sposób;
- działania prowadzące do utraty klientów albo pogorszenia wizerunku firmy lub marek;
- przejmowanie klientów lub kontaktów handlowych w celu wykorzystania ich w innych firmach;

⁴ Tu w znaczeniu brania strony, reprezentowania dobrze pojętego interesu klienta w relacjach wewnątrz firmy.

- świadome marnotrawienie czasu, niewynikające ze złego planowania — świadome sabotowanie pracodawcy lub robienie „prywaty” w czasie pracy — niewywiązywanie się z umowy;
- praca w tajemnicy na dwa etaty równocześnie — promowanie produktów dwóch dostawców przed tą samą kategorią czy grupą klientów⁵.

PRZYKŁAD REAKCJI NA OSZUSTWO W RAPORTACH SPRZEDAŻOWYCH

Na początku lat 90. P&G wprowadziło do Polski podpaski Always. Kategoria produktów damskiej higieny intymnej była wtedy — mówiąc oględnie — słabo rozwinięta. Plan marketingowy, prócz kultowej dziś reklamy „Z pewną taką nieśmiałością”, zakładał zbudowanie w punktach sprzedaży detalicznej dodatkowej ekspozycji — na niespotykaną w tamtych czasach skalę. Jako członek grupy świeżo upieczonych tzw. *sales animals* — „tygrysów sprzedaży” — międzynarodowego koncernu miałem się ścigać w konkursie dla sprzedawców związanym z wdrożeniem Always. Zasady konkursu były proste, choć osiągnięcie celu, który dawał gwarantowaną nagrodę, nie było oczywiste. Według zasad konkursu sprzedażowego, aby dostać pamiątkową markową bluzę (z logo Always), należało wstawić kartonowy display wypełniony pełnym asortymentem produktu do minimum 15 sklepów i zraportować swoje działania — w tamtych czasach papierowo, czyli faksem. Nie żeby reklamowanie Always dla jeszcze młodego samca hetero było tym, o czym tygrysy marzą najbardziej, ale... postarałem się. Podobnie jak większość kolegów, z pewnym wysiłkiem przebiłem magiczną barierę 15 punktów sprzedaży detalicznej, w których stanęła ekspozycja produktów, równolegle reklamowanych w ogólnopolskiej telewizji przez Annę Patrycy. Ku naszemu zdziwieniu okazało się, że jeden z nas ustawił setki displayów więcej. Niedługo po euforii związanej ze spektakularnym zwycięstwem w konkursie Always jego bohater zaczął intensywnie poszukiwać pracy.

Konsekwencje zachowań nie fair mogą być pozytywne. Menedżer, specjalista lub sprzedawca mogą, po zrozumieniu błędów, wyciągnąć wnioski z własnego zachowania i w ten sposób nauczyć się sprawniej radzić sobie z dylematami moralnymi w przyszłości — choć w przypadku osób machiawelicznych lub psychopatycznych

⁵ Pamiętam, jak wśród młodych adeptów zachodniej sztuki sprzedawania (początek lat 90. ubiegłego wieku) krążyła legenda o małżeństwie pracującym dla dwóch różnych firm farmaceutycznych. Od pracodawców dostali narzędzia, m.in. samochody służbowe, faksy itp., ale tylko jedno z nich danego dnia udawało się do przychodni, by załatwić sprawę obu firm.

pozytywne dla społeczności zmiany mogą się nie pojawić. Pewne zachowania nieetyczne mogą przejść niezauważone, inne, jeśli np. osoba zachowująca się niemoralnie jest postrzegana jako posiadająca siłę w organizacji, mogą wskutek strachu świadków pozostawać czasowo w ukryciu. Zwykle jednak, prędzej czy później, takie zachowania skutkują konsekwencjami — od utraty dobrego imienia i klienta po sprawy sądowe i różnego rodzaju kary.

Oto przykłady negatywnych konsekwencji nieetycznych zachowań pracowników działu sprzedaży:

- rywalizacja wśród sprzedawców i menedżerów,
- nadmierna rywalizacja rynkowa pomiędzy firmami,
- nadmierna rywalizacja pomiędzy działami i funkcjami,
- nieufność i spadek morale,
- rosnąca frustracja,
- brak motywacji do współpracy,
- uszczerbek na reputacji i wizerunku firmy,
- utrata wiarygodności wśród klientów,
- spadek produktywności i kreatywności,
- wzrost przypadków wypalenia zawodowego,
- rosnąca fluktuacja,
- problemy prawne i finansowe.

Działania mające na celu ograniczenie zachowań nieetycznych

Źródła angielskojęzyczne z obu stron Oceanu Atlantyckiego na etapie rekomendowania recept szybko odwołują się do koncepcji budowania *ethical climate* — ang. klimat etyczny lub klimat etycznego postępowania. Jako że większość z nas, osób zajmujących się sprzedawaniem i zarządzaniem, słabo zna się na meteorologii, zobaczymy, jakie konkretne rozwiązania oferuje nam teoria i praktyka. Za eufemistycznym klimatem etycznym stoją działania, których celem jest doprecyzowanie definicji, zniechęcanie do zachowań nieetycznych oraz ich kontrolowanie i korygowanie:

- Kodeks etycznych praktyk — skoro indywidualne pomysły na to, co jest moralne lub nie, są różne, istnieje potrzeba wyraźnych wskazówek, co w danej społeczności, w danym czasie jest uznawane za właściwe lub nie; dodatkowo kodeks powinien określać konsekwencje zachowań nieetycznych. (Uwaga! Liczne organizacje publikują „słodki” kodeks etyczny ze względów PR-owych — nie ma to nic wspólnego z wdrożeniem kodeksu etyki do wewnętrznego stosowania!)
- Lider jako wzór do naśladowania — nie chodzi tu o postaci legendarne pokroju Jacka Welcha czy Sławomira Lachowskiego, choć przykład idący z samej góry ma ogromne znaczenie — za morale swojego zespołu odpowiada menedżer; firma może działać etycznie, ale podwładni przede wszystkim obserwują (i naśladują) zachowania swojego szefa.
- Szybkie i bezwzględne karanie zachowań nieetycznych — w kwestii polityki wobec naruszenia kodeksu jedynym sensownym rozwiązaniem jest zero tolerancji (przypomina to trochę sytuację z produkcji, gdzie jedynym celem w zakresie wypadkowości jest 0 — nie ma uzasadnienia dla żadnej odciętej ręki, utraconej zdolności do pracy czy utraty życia, aby cel mógł wynosić > 0).
- Uświadamianie i szkolenie — to, że powstanie kodeks, nie znaczy, że nowi pracownicy go przeczytają; jeśli przeczytają, nie znaczy, że zrozumieją (pytanie z gatunku „erotycznych” — czy ktoś kiedykolwiek zrozumiał zasady zachowania na drodze dzięki przeczytaniu kodeksu drogowego?); pracownicy powinni być przeszkoleni z postępowania zgodnego z kodeksem, a zachowania niezgodne z nim oraz pozytywne przypadki właściwego zachowania, pomimo niewątpliwych pokus, powinny być na bieżąco komunikowane i wyjaśniane; trening ma tu do odegrania ważną rolę — poprzez dyskusje nad dylematami lub analizę przypadków menedżer lub trener ma szansę kształtować właściwe z punktu widzenia kodeksu etyki firmy postawy sprzedawców.
- System motywacyjny — system motywacyjny oparty głównie lub w dużym stopniu na prowizji od osiągniętych i przekraczanych krótkoterminowych rezultatów ułatwia zachowania nieetyczne; złuda, że silnie efektywnościowe systemy motywacyjne w sprzedaży są korzystne dla firm (w dłuższym terminie) jest umacniana przez konsultantów, szczególnie tych z najwyższej półki (ich kosztowne interwencje są zazwyczaj krótkoterminowe — jeśli są szybkie rezultaty, łatwiej przekonać klienta do dalszej współpracy).

- Monitorowanie i ocena — „dowieriaj, no prowieriaj” to fraza kojarzona z systemem sowieckim (coraz mniej osób pamięta, że jej autorstwo przypisywane jest komunistycznemu działaczowi Feliksowi Dzierżyńskiemu, Polakowi, który w szkole miał słabe oceny z... rosyjskiego); niezależnie od pokrętej historii polsko-rosyjskich relacji zasada jest godna rekomendowania z jednym zastrzeżeniem — kontrola powinna być dyskretna i taka sama dla wszystkich, tak aby nie zrazić uczciwych sprzedawców; przykłady działań to: monitorowanie bieżącej działalności, weryfikacja informacji i raportów o działalności sprzedawców w terenie, potwierdzanie aktywności rzekomo zrealizowanych u klientów. Duża odpowiedzialność ciąży też na kierowniku podczas procesu oceny — przy dobrych wynikach jest pokusa, aby je pochwalić niezależnie od sposobu lub stylu ich osiągnięcia — niestety, jedynym sensownym feedbackiem (z perspektywy różnych interesariuszy) w takiej sytuacji jest szczery feedback, w którym np. sukcesy osiągnięte nieetycznymi metodami nie zostaną pochwalone (dlatego cisną mi się do głowy przykłady kolegów, którzy tego nie zrozumieli, pozostanie osobistą tajemnicą).
- Odpowiednia rekrutacja i selekcja — o ile na etapie poszukiwania kandydatów do pracy szanse na wyselekcjonowanie osób pasujących do etycznego profilu firmy są relatywnie ograniczone, o tyle w sytuacji planowania następstw i promocji wewnętrznych osoby odpowiedzialne za ten proces powinny być szczególnie wyczulone na te elementy charakterystyki kandydatów, które dobrze lub źle rokują w odniesieniu do nowej, przywódczej roli.

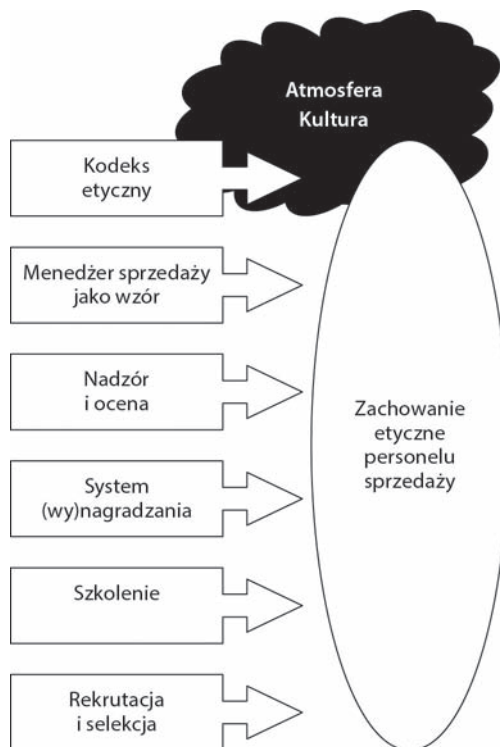
Zestaw dostępnych działań, które mogą być podejmowane przez liderów organizacji sprzedaży w celu budowania klimatu etycznego, został podsumowany na rysunku 13.2.

Charakterystyka sprzedawców a stosunek do etyki

Sergio Román⁶ zestawiał wyniki kilku badań, które wskazują, że pewne cechy sprzedawców przekładają się na ich stosunek do etyki:

- Wiek i doświadczenie — badania pokazują, że sprzedawcy starsi lub bardziej doświadczeni są bardziej etyczni w zachowaniach niż ich młodszy i mniej doświadczony koledzy.

⁶ P. Guenzi, S. Geiger, *op. cit.*, s. 157.



Rysunek 13.2. Działania mające na celu promowanie zachowań etycznych w organizacji

- Edukacja — sprzedawcy lepiej wyedukowani chętniej akceptują i stosują standardy etyczne.
- Płeć — według badań kobiety w roli sprzedawcy są bardziej wrażliwe oraz częściej kierują się etyką niż mężczyźni.
- Osoby o różnych osobistych przekonaniach moralnych różnie reagują na wątpliwe etycznie sytuacje w sprzedaży; i tak zwolennicy absolutyzmu moralnego (zachowania są moralne lub niemoralne, żadne okoliczności czy konsekwencje nie usprawiedliwiają zachowań nieetycznych) stosują się do kodeksu moralnego, mają na względzie dobro innych i unikają czerpania korzyści z gwałcenia postrzeganych norm moralnych — natomiast wyznawcy konsekwencjalizmu (inaczej: etycznego egoizmu — moralne jest to, co przynosi korzyść jednostce) odwrotnie, dążą do maksymalizowania osobistych korzyści wynikających z naruszenia postrzeganych zasad etycznych.

- Siła ego — osoby o silnym ego lub, prościej, o zdecydowanej osobowości mogą mieć kłopot z postrzeganiem rzeczywistości z perspektyw innych osób — łatwiej dostosować się do norm etycznych osobom o umiarkowanej sile ego.
- Machiawelizm (rozumiany jako cecha osobowości, a nie doktryna polityczna) — osoby machiaweliczne dążą do realizacji celów w oderwaniu od rodzaju środków czy kosztów, które wydają się niezbędne do ich realizacji; etyka nie ma dla nich znaczenia.

Postawy menedżerów wobec etyki

Kwestia różnych postaw menedżerów wobec etyki została dość dobrze zbadana. W uproszczeniu można powiedzieć, że menedżerowie podejmują pewne spektrum decyzji dających się zakwalifikować jako nieetyczne, etycznie neutralne lub zgodne z koncepcją, definicją etycznego zarządzania⁷.

Po pierwsze, tam gdzie kwestie pewnych działań i zachowań są regulowane przez prawo, menedżerom teoretycznie łatwiej jest się do nich jednoznacznie ustosunkować:

- pewne zachowania są nie tylko nieetyczne, ale też nielegalne;
- prawo reguluje obszary współżycia społecznego, jest jednak reaktywne — stąd pokusa, by działać i zobaczyć, co się będzie działo (może nie działać się nic — poszkodowany nie skorzysta z przysługującego mu prawa, bo np. dochodzenie swoich praw jest kosztowne) itp.

Warto pamiętać, że etyka rozumiana jest różnie w różnych kontekstach kulturowych — co nie ułatwia życia menedżerom pracującym w firmach o zasięgu międzynarodowym. Dla przykładu — w innych kulturach jest inna wrażliwość w kwestii

⁷ Przeciętnemu Kowalskiemu trudno jest odnaleźć się w gąszczu negatywnych przykładów — sporo z nich jest wieloznacznych. Z moich osobistych doświadczeń: 1) dla mnie działania bohatera *Wilka z Wall Street* są nie do zaakceptowania, ale zdaniem Łukasza Muszyńskiego z Filmweb.pl „Koniec końców każdy chciałby być Jordanem Belfortem”; 2) czy pod presją, czy nie, menedżerowie jednej z polskich spółek giełdowych zawyżali notorycznie kwartalne wyniki sprzedaży poprzez pompowanie towaru w rynek i zabiegi księgowe. Niby nikt niczego nie ukradł, ale skończyło się źle, a powody nie zostały nagłośnione. Brak napiętnowania daje niektórym przyzwolenie na działania tego typu.

molestowania seksualnego czy praktyka dotycząca czegoś, co my łatwo nazwalibyśmy łapówką.

JOBBER I LANCASTER WYRÓŻNIAJĄ SIEDEM SYTUACJI STWARZAJĄCYCH PROBLEMY ETYCZNE W SPRZEDAŻY

- Łapówki — pieniądze, prezenty czy inne firmy zachęty do kupienia akurat tego, a nie innego produktu, usługi lub rozwiązania.
- Oszustwo — przesadzanie — np. co do oczekiwanego zwrotu z inwestycji lub ubezpieczenia, kłamanie lub ukrywanie negatywnych informacji o produkcie.
- *Hard sell* — wykorzystywanie taktyk presji i nacisku dla zamknięcia transakcji.
- Zakupy zwrotne albo kupowanie wzajemne (ang. *reciprocal buying*) — mamy z nim do czynienia wtedy, gdy klient zgadza się na zakup od dostawcy pod warunkiem, że dostawca zakupi coś od klienta.
- Zachęty dla pośredników — różne formy bonusów dla detalisty, ekspedienta itd. w zamian za oferowanie klientom w pierwszej kolejności konkretnej marki.
- Opłaty za wprowadzenie do asortymentu i miejsce na półce — opłaty wnoszone przez dostawców detalistom; ograniczają konkurencję, faworyzując duże podmioty.
- Sprzedaż systemem piramidy — w brytyjskim systemie za nielegalne uważane jest sprzedawanie w systemie piramidy z zamiarem zarabiania na rekrutowanych nowych uczestnikach systemu, a nie na handlowaniu towarami lub usługami⁸.

Postawy menedżerów wobec etyki ujmuje m.in. typologia Archiego B. Carrola (patrz tabela 13.2). Podstawowym kryterium tej typologii jest stosunek do standardów etycznych:

- Menedżer etyczny uznaje standardy za ważne i stara się ich przestrzegać, a także aktywnie wpływać na moralne oblicze środowiska organizacyjnego.
- Menedżer etycznie neutralny postrzega zarządzania jako sferę, do której standardy etyczne nie mają zastosowania.
- Menedżer nieetyczny w imię celów biznesowych świadomie łamie standardy, które są powszechnie rozpoznawane i akceptowane.

⁸ D. Jobber, G. Lancaster, *op. cit.*, s. 211 – 216.

Tabela 13.2. *Typologie zarządzania na podstawie stosunku do etyki*⁹

	Zarządzanie nieetyczne	Zarządzanie etycznie neutralne	Zarządzanie etyczne
Sposób traktowania norm etycznych	świadome łamanie standardów etycznych	postrzeganie zarządzania jako sfery, do której standardy etyczne nie mają zastosowania	przestrzeganie standardów etycznych
Dominujące motywy i cele	zysk za wszelką cenę	ekonomiczna efektywność	ekonomiczna efektywność zgodna z prawem i normami
Sposób traktowania prawa	w razie potrzeby można omijać	prawo jedynym regulatorem działań	przestrzeganie prawa w połączeniu z normami społecznymi

Menedżerowie, którzy odmiennie definiują relacje pomiędzy etyką i zarządzaniem, różnią się także strukturą motywacyjną, inaczej postrzegają cele przedsiębiorstwa, prawo itd. Według hipotezy Carrola rzeczywisty rozkład postaw powinna opisywać krzywa dzwonowa (inaczej: krzywa rozkładu normalnego albo Gaussa): zdecydowana większość menedżerów powinna reprezentować typ zarządzania etycznie neutralnego (około 67%), a pozostałe powinny tworzyć dwie grupy skrajne (każda po 16,5%)¹⁰.

Dr Jerzy Szczupaczyński przeprowadził w latach 2009 – 2010 eksploracyjne badania postaw moralnych polskich menedżerów średniego i wyższego szczebla. Badania zostały przeprowadzone w ramach projektu *Etyczne standardy przywództwa organizacyjnego polskich menedżerów i przedsiębiorców*, finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz Szkołę Wyższą Psychologii Społecznej.

Analizę wykonano na podstawie 37 wywiadów z menedżerami, którzy kierują średnimi i dużymi przedsiębiorstwami w różnych rejonach Polski. Podstawowym celem badawczym była rekonstrukcja rozumienia etyczności oraz postrzegania związków etyki i zarządzania. Do ostatecznej analizy jakościowej zaklasyfikowano tylko 20 wywiadów — oznacza to, że prezentowane badania mają charakter jakościowy i że uzyskane liczby nie mają nic wspólnego z rozkładem postaw w całej populacji polskich menedżerów.

Zebrane w wyniku badania poglądy respondentów były niekoherentne — „wypowiedzi niektórych badanych są niespójne, w wyjątkowych przypadkach wewnętrznie sprzeczne”.

⁹ A.B. Carroll, *In search of the moral manager*, „Business Horizons” 1987, No. 8.

¹⁰ Por. J. Szczupaczyński, *Zarządzanie a etyka w opinii menedżerów średniego i wyższego szczebla*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 4, s. 63 – 74.

W efekcie okazało się, że postaw jest więcej, niż przewidywał Carroll — badacze wyróżnili pięć „wzorów” lub perspektyw: korporacyjny proceduralizm, etyczny profesjonalizm, etyczny sytuacjonizm, technokratyczny legalizm, etykę kontraktu.

Z badania jego autor wyciągnął kilka wniosków. Po pierwsze, rozumienie związków etyczności i zarządzania jest znacznie bardziej różnicowane, niż wynika to z popularnych w literaturze przedmiotu typologii — stąd pięć wzorów lub perspektyw. Różnice pomiędzy poszczególnymi perspektywami mają zdaniem autora charakter zasadniczy.

Po drugie, wiedza na temat percepcji relacji pomiędzy etyką i zarządzaniem ma istotne znaczenie z punktu widzenia zarządzania społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa: 1) przedstawiciele różnych perspektyw inaczej postrzegają znaczenie kodeksów etycznych; 2) inne są odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób należy wspierać proetyczne postawy i zachowania w przedsiębiorstwie.

Po trzecie, jest prawdopodobne, że efektem standaryzacji i rozpowszechniania się formalnych narzędzi zarządzania CSR będzie także dominacja perspektywy korporacyjnego proceduralizmu, a więc tendencji do utożsamiania kwestii etycznych z posłuszeństwem wobec kodeksów, a nie wobec własnego sumienia. „Jak to wyraził jeden z badanych w cytowanej wypowiedzi, etyka jest tylko »kwestią behawioralną«, a on sam ma problem z »przełożeniem bycia etycznym menedżerem na bycie moralnym człowiekiem«. Jest to paradoksalna konsekwencja rozwoju narzędzi zarządzania CSR, która powinna być przedmiotem refleksji ze strony przedstawicieli nauk o zarządzaniu”¹¹.

Rzeczywistość potwierdza pewien rozrzut poglądów moralnych, jednak okazuje się nieco bardziej skomplikowana, niż wynikałoby z typologii Carrola. Niedawne badania Szczupaczyńskiego (patrz ramka powyżej) prowadzone w kilku największych miastach w Polsce — choć przeprowadzone na małej próbie — potwierdzają, że kadry zarządzające mają problem z jasnym zdefiniowaniem (nie wspominając o stosowaniu) standardów zachowań etycznych. Dodatkowo formalne kodeksy, choć stanowią stosunkowo łatwe narzędzie i punkt odniesienia, niekoniecznie są zgodne z poczuciem moralności użytkowników. Być może prawdziwe jest to, co podpowiada intuicja — pływamy w oceanie niejasności i niedopowiedzeń, w którym moralność przełożonego szefa różni się od moralności szefa, nie wspominając o sprzedawcy...

¹¹ *Ibidem*, s. 73.

PSYCHOPACI A ETYKA

Według różnych autorytetów w populacji jest od 0,3% do 1% psychopatów („autor” hasła w Wikipedii wskazuje na 2 – 3% populacji). Psychopaci to osoby wykazujące trwałe zaburzenie osobowości polegające m.in. na braku empatii oraz poczucia winy, agresywności, sprawności w manipulowaniu innymi oraz braku przestrzegania norm społecznych (w tym moralnych). Niektórzy badacze zainteresowali się występowaniem psychopatów pośród kadr menedżerskich. Okazuje się, że w hierarchicznych strukturach korporacyjnych psychopaci radzą sobie całkiem nieźle — ich odsetek wśród menedżerów jest istotnie wyższy niż w populacji.

Według poważnego źródła:

„Dopiero niedawno przedmiotem badań stało się powszechne występowanie psychopatii wśród liderów i menedżerów z różnych korporacji i instytucji finansowych wraz z konsekwencjami tego zjawiska. Według grupy badaczy — Babiak, Neumann, Hare — występowanie psychopatów wśród próbek menedżerów wyższego szczebla wskazuje na 4%, co jest istotnie wyższe niż występowanie psychopatów w ogólnej populacji (1%). Babiak wraz ze współpracownikami doszli do wniosku, że psychopaci funkcjonujący zawodowo byli w stanie zdobyć awans, sprawnie funkcjonować na wysokich stanowiskach oraz wywierać wpływ na ważne decyzje biznesowe, pomimo wcześniejszych obiektywnie marnych wyników”¹².

„(...) te jednostki z ogółu społeczeństwa, które wykazują tendencje psychopatyczne, w sytuacji wyboru moralnego raczej dokonają wyboru »niemoralnego« — w porównaniu z jednostkami niewykazującymi takich tendencji”¹³.

Sposoby zapobiegania nieetycznym zachowaniom w sprzedaży

Choć, jak w cytacie z początku rozdziału, etyka to trudny temat, istnieje szereg sposobów zapobiegania nieetycznym zachowaniom w sprzedaży. Pomagają w tym przede wszystkim:

- normy prawne (w pewnym zakresie prawo reguluje, co można, a czego nie wolno);

¹²G.W. Stevens, J.K. Deuling, A.A. Armenakis, *Successful Psychopaths: Are they Unethical Decision Makers and Why?*, „Journal of Business Ethics” 2012, 105 (2), s. 139 – 149.

¹³*Ibidem*.

- licencje (w wąskim zakresie — ochrony praw intelektualnych);
- ustawy branżowe i nadzór — marketingowcy czy sprzedawcy bezpośredni zrzeszają się w organizacjach promujących etyczne działanie i czasem przyjmujących rolę arbitra¹⁴;
- kodeksy wewnętrzne;
- korporacyjne działania mające na celu budowanie etycznego środowiska (atmosfery) — szkolenia, kodeksy, anonimowe kanały informowania;
- sposób traktowania naruszeń i nieprawidłowości — zero tolerancji, adekwatna reakcja i jej nagłośnienie sprzyjają zapobieganiu przyszłym zdarzeniom.

Szczególnie interesujące są kodeksy etyczne, które pełnią szereg przydatnych funkcji:

- odgrywają rolę informacyjną i wychowawczą;
- konkretyzują i doprecyzowują wzory zachowań;
- dostarczają członkom społeczności jasnych kryteriów oceny;
- stanowią dowód dla różnych interesariuszy na to, że firma dba o etyczne działanie.

Przykłady kodeksów

KODEKS NASP — AMERYKAŃSKIEGO STOWARZYSZENIA PROFESJONALISTÓW SPRZEDAŻY

National Association of Sales Professionals — Narodowe Stowarzyszenie Profesjonalistów Sprzedaży — jest największą na świecie społecznością on-line zrzeszającą profesjonalistów sprzedaży. Korzenie organizacji sięgają lat 80. — wtedy w Chicago miały miejsce pierwsze spotkania z założycielem (Michaelem Reaganem) — choć oficjalnie podawana data powstania to 1991 rok.

Standardy postępowania

Jako członek NASP ślubuję działać w najlepszym interesie moich klientów, mojego pracodawcy, społeczeństwa i zawodu sprzedawcy.

¹⁴Np. działania reklamowe nowego właściciela marki Polocard — „to jedyna tabletką z różową powłoką, która ochrania żołądek” — zostały zakwestionowane przez Komisję Etyki Reklamy.

1. Zasady etyczne i profesjonalne

Będę działać zgodnie z najlepiej pojmowanymi zasadami profesjonalizmu, etyki i uczciwości.

2. Przedstawianie faktów

Będę uczciwie prezentować korzyści wynikające ze sprzedawanych przeze mnie produktów lub usług.

3. Umowa o poufności

Informacje na temat moich klientów będę traktować jak tajne/poufne.

4. Ciągłe kształcenie

Będę się ciągle doksztalać zawodowo.

5. Odpowiedzialność wobec klientów

Będę działać, mając na względzie interes klientów, starając się oferować im produkty, które spełniają ich oczekiwania i zaspokajają potrzeby.

6. Odpowiedzialność wobec NASP

Będę się dzielić moimi „nauczkami” i doświadczeniami z członkami NASP oraz promować interesy NASP.

7. Odpowiedzialność wobec pracodawcy

Będę reprezentować mojego pracodawcę w profesjonalny sposób i będę chronić jego własność intelektualną.

8. Odpowiedzialność wobec społeczności

Będę wzorem zachowań obywatelskich i będę zachowywać czujność co do tego, jak oferowane przeze mnie produkty lub usługi są odbierane przez społeczeństwo.

9. Konflikt interesów

Gdy dojdzie do konfliktu interesów, poinformuję o tym wszelkie zainteresowane strony i — jeśli to możliwe — rozwiążę konflikt, zanim stanie się to problemem.

10. Prawo

Będę przestrzegać prawa w zakresie dotyczącym mojego zawodu oraz oferowanych przeze mnie produktów i usług¹⁵.

¹⁵ www.nasp.com; dostęp: 15.11.2014.

KODEKS SPRZEDAŻY BEZPOŚREDNIEJ PSSB — FRAGMENT

(...)

2. ZASADY POSTĘPOWANIA Z KONSUMENTAMI

2.1 Niedozwolone praktyki

Sprzedawca nie może stosować wprowadzających w błąd, oszukańczych lub nieuczciwych praktyk sprzedaży.

2.2 Przedstawianie się

Na początku prezentacji mającej na celu sprzedaż Sprzedawca powinien, nie czekając na życzenie Konsumenta, przedstawić siebie, Przedsiębiorcę, Produkty i cel swoich zabiegów. W przypadku sprzedaży grupowej Sprzedawca wyjaśnia cel spotkania wszystkim jego uczestnikom.

Przed zawarciem umowy sprzedaży Sprzedawca powinien przedstawić wyjaśnienia lub zaprezentować Produkt, a także przedstawić następujące informacje:

- a) nazwę i adres Przedsiębiorcy,
- b) najważniejsze cechy oferowanego Produktu,
- c) cenę Produktu uwzględniającą wszelkie podatki,
- d) koszty dostawy (jeśli ma to zastosowanie),
- e) warunki płatności, warunki kredytowania, dostawy lub wykonania umowy,
- f) istnienie prawa do odstąpienia lub zwrotu,
- g) warunki gwarancji,
- h) szczegóły i ograniczenia dotyczące serwisu w okresie po sprzedaży.

2.3 Wyjaśnienia i pokaz

Pokaz oferowanego Produktu i dotyczące go wyjaśnienia powinny być dokładne i wyczerpujące. Informacje dla Konsumentów powinny być przekazywane w sposób jasny i zrozumiały z uwzględnieniem zasad dobrej praktyki w transakcjach handlowych oraz zasad dotyczących ochrony szczególnych grup Konsumentów, np. małoletnich lub osób w podeszłym wieku.

2.4 Odpowiedzi na pytania

Sprzedawca powinien udzielić dokładnych i zrozumiałych odpowiedzi na wszystkie pytania Konsumentów dotyczące Produktu i oferty.

2.5 Formularz zamówienia

W czasie sprzedaży Sprzedawca powinien przedłożyć Konsumentowi Formularz Zamówienia. Formularz Zamówienia winien zawierać dane identyfikujące Przedsiębiorcę w szczególności nazwę (imię i nazwisko), stały adres oraz numer telefonu i Sprzedawcę (imię i nazwisko oraz podpis), a także inne informacje wymagane przez obowiązujące przepisy prawa, jak również, kiedy jest to wymagane przez przepisy, wzór umowy sprzedaży lub umowy kredytowej.

2.6 Przyrzeczenia ustne

Sprzedawca może składać jedynie takie ustne przyrzeczenia dotyczące Produktu, do których został upoważniony przez Przedsiębiorcę.

2.7 Odstąpienie od umowy i zwrot Produktu

Przedsiębiorcy i Sprzedawcy zapewnią, żeby każdy Formularz Zamówienia zawierał zapis umożliwiający Konsumentowi odstąpienie od umowy w terminie 14 dni od zawarcia umowy.

2.8 Gwarancja i serwis w okresie po sprzedaży, zawiadomienie o niezgodności Produktu z umową

Warunki gwarancji a także warunki i ograniczenia serwisu w okresie po sprzedaży, nazwa i adres wykonującego obowiązki gwaranta, czas trwania gwarancji i roszczenia przysługujące Konsumentowi powinny być w jasny sposób określone w formularzu zamówienia lub towarzyszących mu dokumentach, albo w dokumentach dostarczanych razem z Produktem.

W przypadku, gdy Konsument stwierdzi niezgodność Produktu z umową, zawartą z Przedsiębiorcą albo Sprzedawcą, zachowuje on uprawnienia przewidziane w przepisach dotyczących sprzedaży konsumenckiej, jeżeli zawiadomi o niezgodności, odpowiednio Przedsiębiorcę albo Sprzedawcę, w terminie trzech miesięcy od stwierdzenia niezgodności Produktu z umową.

2.9 Literatura

Literatura promocyjna, reklamy i ulotki nie powinny zawierać mylących lub oszukańczych opisów Produktu, stwierdzeń lub ilustracji; powinny zaś być opatrzone nazwą i adresem lub dodatkowo numerem telefonu Przedsiębiorcy lub Sprzedawcy. Wskazane materiały powinny być zgodne z postanowieniami niniejszego Kodeksu oraz przepisami dotyczącymi sprzedaży dzieciom i osobom małoletnim, w szczególności zawartymi w Dyrektywie 2005/29/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia

11 maja 2005 r. dotyczącej nieuczciwych praktyk handlowych stosowanych przez przedsiębiorstwa wobec konsumentów na rynku wewnętrznym oraz zmieniającej dyrektywę Rady 84/450/EWG, dyrektywy 97/7/WE, 98/27/WE, 2002/65/WE Parlamentu Europejskiego i Rady oraz rozporządzenie (WE) nr 2006/2004 Parlamentu Europejskiego i Rady („Dyrektywa o nieuczciwych praktykach handlowych”) i Dyrektywie Parlamentu Europejskiego i Rady 2010/13/UE z dnia 10 marca 2010 r. w sprawie koordynacji niektórych przepisów ustawowych, wykonawczych i administracyjnych państw członkowskich dotyczących świadczenia audiowizualnych usług medialnych (dyrektywa o audiowizualnych usługach medialnych) lub innymi przepisami, które zmieniają lub zastępują wskazane powyżej regulacje.

2.10 Świadczenia

Przedsiębiorcy i Sprzedawcy nie powinni powoływać się na świadectwa lub opinie niepotwierdzone, nieprawdziwe, nieaktualne albo z innych powodów nieodpowiednie, albo też nie mające związku z ofertą, bądź których użycie może wprowadzić w błąd Konsumentów.

2.11 Porównywanie i pomawianie

Przedsiębiorcy i Sprzedawcy powinni powstrzymać się od stosowania porównań, które mogą wprowadzić w błąd i pozostają w sprzeczności z zasadami uczciwej konkurencji. Porównania powinny być dokonywane w sposób uczciwy i oparte na konkretnych faktach, w szczególności powinny być zgodne z postanowieniami Dyrektywy 2006/114/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 12 grudnia 2006 r. dotyczącej reklamy wprowadzającej w błąd i reklamy porównawczej, lub innymi przepisami, które zmieniają lub zastępują wskazaną regulację. Przedsiębiorcy i Sprzedawcy nie powinni formułować negatywnych ocen na temat działania jakiegokolwiek innego przedsiębiorcy lub Produktu ani wprost ani w sposób dorozumiany. Przedsiębiorcom i Sprzedawcom nie wolno w nieuczciwy sposób wykorzystywać opinii o innym przedsiębiorcy, jego nazwy, znaku towarowego lub produktu.

2.12 Poszanowanie prywatności

Osobisty lub telefoniczny kontakt z Konsumentem powinien być nawiązywany w taki sposób i w takim czasie, aby nie stanowił ingerencji w sferę prywatności Konsumenta i nie był dla niego uciążliwy. Na życzenie Konsumenta Sprzedawca ma obowiązek przerwać pokaz lub prezentację Produktu. Przedsiębiorcy i Sprzedawcy powinni zapewnić odpowiednie środki w celu zapewnienia ochrony wszelkich prywatnych informacji udostępnionych przez Konsumentów lub potencjalnych Konsumentów.

2.13 Uczciwość

Sprzedawca ma obowiązek uszanować brak doświadczenia Konsumenta, nie wolno mu nadużywać jego zaufania i wykorzystywać dla swoich celów jego wieku, choroby, umysłowej lub fizycznej niedołążności, naiwności, braku orientacji lub nieznajomości języka.

2.14 Sprzedaż z polecenia

Przedsiębiorcy i Sprzedawcy nie mogą zachęcać do zakupu Produktu, używając argumentu, że Konsument zapłaci niższą cenę lub ją odzyska, o ile zachęci inne osoby do podobnych zakupów u Sprzedawcy.

2.15 Dostawa

Przedsiębiorcy i Sprzedawcy powinni dostarczać Konsumentowi zamówione przez niego Produkty w ustalonym terminie, najszybciej jak to możliwe, nie później jednak niż w ciągu 30 dni następujących po złożeniu przez Konsumenta zamówienia, chyba że strony ustaliły inny termin. Konsumenty powinni zostać powiadomieni jeżeli Sprzedawca lub Przedsiębiorca nie jest w stanie wykonać umowy, zwłaszcza z tego powodu, że zamówione Produkty są niedostępne. W takiej sytuacji Konsument powinien otrzymać jak najszybciej zwrot wszelkich kwot, które wpłacił, jednakże w każdym przypadku nie później niż w ciągu 30 dni od daty otrzymania przez Przedsiębiorcę oświadczenia o odstąpieniu.

(...)¹⁶

KATALOG DZIAŁAŃ NIEDOZWOLONYCH RWE

Katalog działań niedozwolonych.

Bazujący wyłącznie na przykładach zdarzeń potencjalnie możliwych, zgłoszonych przez przedstawicieli kierownictwa RWE Polska lub spółek zależnych.

Świadome i celowe niedopełnienie obowiązków:

- Przypisanie inspektora nadzorującego prace na życzenie wykonawcy lub ww. inspektora
- Skrócenie procesu inwestycyjnego kosztem naruszenia zasad i procedur
- Przyjmowanie niekompletnej dokumentacji
- Odbieranie prac w terenie „zza biurka”
- Brak rozliczenia z pobranych plomb/liczników

¹⁶<http://pssb.pl/pssb/rules/index,kodeks-etyczny.html>; dostęp: 5.11.2014.

- Nieprawidłowo/niekompletnie wypełnione przez montera zlecenie
- Nieuzasadnione przedłużanie terminów uzgodnień
- Wprowadzenie odbiorcy do TPA bez wymaganych dokumentów
- Faworyzowanie określonych dostawców przy analizie ofert i/lub przygotowaniu specyfikacji technicznej
- Niezawiadomienie pracodawcy o zaobserwowanych działaniach na jego szkodę prowadzonych przez pracownika lub osoby trzecie
- Nieprzestrzeganie obowiązujących regulacji

Przekupstwo i wymuszenia:

- Sposób zgłaszania i dystrybucji zapotrzebowania, określenie trybu procesowania, wymagania ofertowe determinujące zakup u konkretnego sprzedawcy
- Powiadomienie dostawcy o szczegółach planowanego przetargu/konkursu ofert, stawiających go w uprzywilejowanej pozycji w stosunku do pozostałych oferentów
- Zawieranie z klientami lub dostawcami umów, których warunki naruszają interesy Spółki
- Nieuzasadnione przyspieszenie realizacji wniosku klienta/skrócenie czasu przyłączenia/preferencyjne traktowanie w postępowaniu przetargowym

Sprzeniewierzenie informacji handlowych oraz własności intelektualnych Spółki:

- Wygenerowanie i wyniesienie na zewnątrz danych osobowych klientów lub danych dotyczących firmy stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa
- Ujawnianie informacji mogących postawić wybranego klienta/dostawcę w pozycji uprzywilejowanej
- Powiadomienie osoby nieuprawnionej nt. wysokości potencjalnego odszkodowania możliwego do uzyskania w trakcie postępowania ugodowego lub wysokości zaplanowanego na projekt budżetu podczas postępowania przetargowego
- Oferowanie usług innych firm (w tym własnej) dla klientów Spółki, wykorzystując swoje powiązanie ze Spółką i jej wizerunek

Nieuzasadnione wykorzystanie majątku Spółki do celów prywatnych:

- Wykorzystywanie urządzeń sieci lub elementów zdemontowanych bez właściwych dokumentów własności
- Wykorzystywanie transportu służbowego do załatwiania spraw niezwiązanych ze służbowymi bez odpowiedniego upoważnienia od przełożonego
- Wykorzystanie narzędzi i urządzeń na rzecz innych osób lub podmiotów bez zgody pracodawcy

- Użytkowanie komputera i telefonu służbowego do działalności prywatnej bez zgody pracodawcy
- Sprzedaż części ze złomowanych liczników/zaniżenie wartości elementów likwidowanych/nieuzasadniona likwidacja sprawnych urządzeń

Nadużycia pracowników w zмовie ze stronami trzecimi, wykorzystanie konfliktu interesów:

- Odbiór przez inspektora prac zrealizowanych nieprawidłowo i/lub bez przekazania kompletu dokumentów
- Wykorzystywanie niewiedzy potencjalnych klientów nt. procedur postępowania/szczegółów technicznych celem czerpania korzyści finansowych
- Prowadzenie konkurencyjnej w stosunku do Spółki działalności i oferowanie swoich usług w czasie pracy i przy wykorzystaniu sprzętu Spółki
- Sprawdzenie i odbiór instalacji wykonanej przez samego siebie lub podmiot powiązany z danym pracownikiem
- Oferowanie usług dla klientów za pośrednictwem pracowników Spółki bez zawarcia stosownego porozumienia ze Spółką
- Wykonywanie na rzecz klientów Spółki, będąc równocześnie jej pracownikiem, prywatnych usług, które są następnie przedmiotem odbioru akceptacji przez jakiegokolwiek służby Spółki

Nierówne traktowanie klientów czy dostawców:

- Wybiórcze załatwianie wniosków klientów/preferencyjne traktowanie wybranych klientów
- Opóźnienie lub nieprzekazanie do realizacji (niezarejestrowanie) zgłoszenia na likwidację NPEE, windykację lub załączenie
- Przedłużanie lub skracanie terminów uzgodnień, płatności itp. bez uzasadnienia

Falszowanie raportów, baz danych, oświadczeń:

- Wykorzystywanie czasu pracy do załatwiania prywatnych spraw
- Akceptacja merytoryczna swoich własnych wydatków/faktur
- Odbicie w czytniku Rejestratora Czasu Pracy karty identyfikacyjnej innego pracownika
- Wpisanie nieprawidłowej ilości i numerów pobranych liczników/plomb z magazynu
- Podpisywanie dokumentów w imieniu innych pracowników bez odpowiedniego upoważnienia

Jest to katalog otwarty, zawierający najczęściej zgłaszane możliwe nadużycia w Spółce.

Niemniej jednak nie wyczerpuje on wszystkich możliwości nadużyć.

Wersja 1 / Data: 01.2010

Ostatnia refleksja: zdefiniować etykę jest łatwo — to w końcu normy moralne uznawane w danym czasie i zbiorowości — ale rozstrzygnięcie, jakie to mają być normy, już łatwe nie jest. Bo czy procent dla pośrednika, który użył swoich kontaktów i reputacji, żeby umożliwić transakcję między dostawcą i potencjalnym klientem, to prowizja, czy łapówka? Od czego to zależy? Jeśli od kwoty, to od jakiej? A może od formy? Jeśli na fakturę, to prowizja? A jeśli gotówka lub wycieczka do egzotycznego kraju, to łapówka? Kto i na jakich podstawach powinien ocenić, czy wręczenie whiskey single malt lekarzowi jest niemoralne?

Pytania można by mnożyć. Oczywiście, jeden zestaw odpowiedzi daje prawo — trudno dyskutować z jego zasadami, to w końcu w przypadku krajów demokratycznych pewna umowa społeczna. Drugi — wytyczne w postaci kodeksów etyki. Jednak nic dziwnego, że niektórzy zastanawiają się, jak takie wytyczne mają się do: 1) reguły wzajemności, która jest chyba najstarszą i uniwersalną zasadą, jaką posługują się ludzie w relacjach pomiędzy sobą (handel i zemsta to odcienie reguły wzajemności); 2) jak ma się etyka do praw ekonomii, np. tego, że sensem istnienia firm jest zysk, że aby przetrwać, należy uzyskać i utrzymać przewagę konkurencyjną? Że najlepszą strategią każdej firmy jest dążenie do monopolu?

Studium przypadku

Sztuka perswazji czy pokrętna manipulacja?

Robert Radecki, świetny handlowiec z firmy Tech Solutions, po wielu miesiącach starań zdobył ważny kontrakt. Jednak jego działania nie spotkały się z uznaniem i aprobatą części menedżerów. Naruszały bowiem zasady obowiązującego w organizacji kodeksu etycznego.

Utalentowani, kreatywni i skuteczni handlowcy są cennymi pracownikami. Ich metody działania są upowszechniane w zespołach sprzedaży. Ale to jedna strona medalu.

Presja na wynik może stać się pożywką do usankcjonowania nieetycznych praktyk. W efekcie jednostkowe i spektakularne sukcesy mogą okazać się poważnym kłopotem

dla całej organizacji. Mając tego świadomość, niektóre firmy tworzą kodeksy etycznego postępowania w relacjach z klientem.

Taka sytuacja miała miejsce w fikcyjnej firmie Tech Solutions, w której metody postępowania sprzedawcy-gwiazdy wzbudziły kontrowersje. Szefowie nie są pewni, czy zachowania handlowca zasługują na pochwałę, czy może na potępienie. Gdzie popełniono błędy? I właściwie kto zawinił?

— Magda, ty chyba żartujesz — parsknął Andrzej. — Robert doprowadził do podpisania najważniejszej od ponad dwóch lat umowy. Zdobył dla nas kontrakt z Pro-Medem, pierwszym klientem z sektora farmaceutycznego. Był absolutnie genialny! To nasz najlepszy handlowiec.

Andrzej Gazdowski, wiceprezes ds. handlowych w Tech Solutions, spoglądał na zdjęcie w swoim komputerze. Widać było na nim uśmiechniętego Pawła Wagnera, prezesa firmy ProMed, który trzymał w dłoni najnowsze urządzenie do zarządzania sprzedażą wyprodukowane przez Tech Solutions. Takich urządzeń z pełnym oprogramowaniem firma ProMed zamówiła 300 sztuk. A wszystko to było zasługą Roberta Radeckiego. Radecki doprowadził kilkumiesięczny, trudny proces sprzedaży do szczęśliwego finału dzięki swojemu sprytowi sprzedażowemu.

Jednak ku zaskoczeniu Andrzeja nie wszyscy doceniali to osiągnięcia. Magda Kozłowska, dyrektor HR i przewodnicząca Rady Etyki, powiedziała mu właśnie, że chce udzielić Radeckiemu nagany za naruszenie kodeksu etycznego Tech Solutions.

— Radecki naruszył zasady etyczne. A w naszym kodeksie jasno napisaliśmy, że „praktyki biznesowe oparte na oszustwie” są nieetyczne. Tego nie można tak zostawić. I ty powinieneś to wiedzieć najlepiej ze wszystkich — dodała.

Andrzej przyznał jej w myślach rację. To właśnie on przeforsował opracowanie firmowego kodeksu etycznego, kiedy pięć lat temu dołączył do Tech Solutions. A teraz tym samym kodeksem wymachiwano jak orężem przeciwko gwieździe jego zespołu. Jak do tego doszło?

WYZWANIE

Sześć miesięcy wcześniej Piotr Sówka, regionalny dyrektor sprzedaży, wrócił z kolejnego frustrującego spotkania z prezesem ProMedu, odpowiadającym za sprzedaż.

— Ciągłe drepczę w miejscu — powiedział, dosiadając się do Andrzeja i Roberta, którzy w firmowym bufecie jedli lunch.

— Niech zgadnę. Znów chodzi o Wagnera?

— Podczas prezentacji nie zadał ani jednego pytania, a na koniec tylko wzruszył ramionami i wyszedł. To kolejne spotkanie w ProMedzie, z którego nic nie wynika — narzekał Piotr.

Radecki kończył posiłek, nie biorąc udziału w rozmowie. Wreszcie, zastanawiając się, zapytał: — Paweł Wagner...? Powiedz, Piotrek, czy to nie jego żona prowadzi fundację „Pomóżmy im”?

— Tak, zgadza się — odpowiedział Sówka. — To jest w ogóle ciekawa, choć niezbyt miła historia. Wagnerowie mają jedno dziecko, które ma poważną wadę słuchu. Z tego, co wiem, ich syn ma teraz sześć lat i prawie nie słyszy. Wagner opowiadał mi kiedyś, jak kosztowne jest leczenie i że takich dzieci jest w Polsce kilka tysięcy. Teraz też widzę, że bardziej żyje imprezą charytatywną, jaką we wrześniu organizuje jego żona, niż usprawnieniem sprzedaży w swojej firmie. Nie mamy u niego większych szans — tłumaczył.

— A może ja spróbowałbym za nim pochodzić? — Robert wpadł Piotrkowi w słowo. — Myślę, że wiem, jak dotrzeć do Wagnera.

Piotrek spojrzał na Andrzeja, a ten wzruszył ramionami: — W tym momencie nie mamy nic do stracenia.

— To prawda — potwierdził Piotrek. — Zrobiłem już wszystko, co mogłem. Niech spróbuje ktoś inny.

ZARZUCANIE PRZYŃĘTY

Radecki od razu przystąpił do działania. Zaczął od zebrania ogólnie dostępnych informacji. Marta Wagner była prezesem i założycielką fundacji „Pomóżmy im”. Organizacja istniała od pięciu lat i pomagała rodzicom, których dzieci były dotknięte rzadką, wrodzoną wadą słuchu, która, nieleczone, prowadziła do całkowitej jego utraty. Fundacja prowadziła edukację wśród rodziców na temat opieki i leczenia dzieci, jak również zbierała fundusze na te cele. Ważnym wydarzeniem była coroczna akcja charytatywna połączona z występem znanej osoby.

Radecki wiedział już, co powinien zrobić. Zalogował się na stronie fundacji i zgłosił do pomocy jako wolontariusz. Niedługo potem otrzymał zaproszenie na spotkanie z szefową fundacji. Świadom pytań o intencje, jakie nim kierują, wymyślił wzruszającą historię o chorym bracie i wewnętrznej potrzebie niesienia pomocy innym. Tak przygotowany pojechał pożyczonym od kolegi samochodem (nie chciał jechać służbowym) na spotkanie. „Gra się zaczęła”, pomyślał.

— Witam panią — rzucił Robert radośnie, gdy stanął przed Martą Wagner.

OSACZENIE

Po tygodniu Radecki znów przyszedł do fundacji.

— Dzień dobry, pamięta mnie pani? — spytał z wystudiowaną nieśmiałością.

Marta Wagner nie zapomniała żadnego ze swoich wolontariuszy, ale ten utkwił jej szczególnie w pamięci ze względu na nienaganne maniery.

— Dużo myślałem o tym, co mogłoby być najważniejszym punktem programu naszej akcji — powiedział Robert, ciesząc się z zainteresowania szefowej fundacji tematem. — Mój przyjaciel zna agenta mistrza Woltera z Opery Narodowej. Zainteresowałem go naszą fundacją i zgodził się udostępnić deski teatru na potrzeby naszego koncertu. Wspominał też o możliwości wykonania krótkiego monodramu przez jednego ze znanych aktorów Teatru Narodowego. Przepraszam za moją zuchwałość i brak konsultacji, ale pomyślałem, że najpierw wstępnie wysonduję, co jest możliwe do osiągnięcia, a dopiero potem zapytam panią o zgodę na kontynuowanie rozmów — wyjaśniał Robert.

— Och, to wspaniała inicjatywa, panie Radecki! — Marta Wagner wykrzyknęła rozradowana.

NAGONKA

Do piątkowego spotkania Robert dopiął sprawy związane z koncertem i przekazał mailowo wszelkie kontakty Marcie Wagner. W myślach gratulował sobie przebiegłości, tym bardziej że sprawa gwiazdy i zaangażowania Opery Narodowej okazała się łatwiejsza do załatwienia, niż sądził. Kiedy wszedł do biura fundacji, Paweł Wagner z żoną już na niego czekali.

Wagner mocno i po przyjacielsku uściśnął mu dłoń.

— Pawle, dzięki Robertowi tegoroczny koncert będzie naprawdę wyjątkowy — włączyła się Marta Wagner. — Wiesz, jakie to dla mnie ważne.

— Oczywiście. No cóż, panie Robercie, naprawdę się cieszę, że mogę pana poznać. Bardzo jesteśmy panu wdzięczni za pomoc. Ta fundacja to nasze oczko w głowie, a tegoroczne wydarzenie sprawi, że będziemy mogli aktywniej wesprzeć podopiecznych.

Marta przygotowywała różne dokumenty, a jej mąż starał się bliżej poznać Roberta.

— Powiedz no, czym się zajmujesz oprócz zbawiania świata — zapytał Wagner. Radecki tylko na to czekał.

— Pracuję w dziale sprzedaży Tech Solutions.

— Doprawdy? — zdziwił się Wagner. — To dopiero zbieg okoliczności. Ja pracuję w ProMedzie, a twoja firma od lat zabiega o nawiązanie z nami współpracy.

Radecki wyjaśnił, że odpowiada za inny segment rynku, więc pewnie dlatego się nie spotkali. Nie miał wcale zamiaru rozmawiać na tym spotkaniu o pracy, ale postanowił wykorzystać sytuację.

— Zbieramy dla naszych klientów bardzo dużo danych, konkretnie dostosowanych do ich potrzeb. Dlatego koncentrujemy się na naprawdę sporych przedsiębiorstwach. Nie wiem zbyt wiele o sytuacji ProMedu, ale może nie potrzebujecie tak zaawansowanych usług, jakie proponujemy. A może na obecnym etapie waszej działalności nie dostrzegacie jeszcze potrzeby zastosowania takiego rozwiązania. Firmy, które jako pierwsze usprawnią swoją sprzedaż, na pewno będą mogły zdystansować konkurencję.

Robert zauważył delikatny ruch brwi Wagnera. Najwyraźniej chwyciło.

— Ale wolałbym nie mówić już o pracy. Mam ważne sprawy związane z koncertem fundacji — powiedział Radecki.

Pod koniec następnego tygodnia Marta Wagner zorganizowała kolejne spotkanie w fundacji. Tym razem z udziałem wolontariuszy. Robert był zawiedziony, że nie było na nim Pawła Wagnera.

Gdy wychodził ze spotkania, zderzył się z nim w drzwiach. Wagner od razu wypalił: — Nie wychodź jeszcze. Muszę z tobą pogadać.

Robert udał, że bardzo się śpieszy i nie może teraz rozmawiać.

— Bardzo przepraszam, ale mamy sporo pracy, a koncert się zbliża — rzucił. Zanim zamknął drzwi, Wagner dał mu prywatny numer telefonu i poprosił o kontakt w wolnej chwili. Nadszedł 7 września. Koncert i cała akcja wypadły fantastycznie. Zjawilo się wielu znakomitych gości. Wydarzeniem zainteresowały się też media. Udało się zebrać nieporównywalnie więcej pieniędzy niż rok wcześniej. Radecki był dumny. Miał w tym przecież swój udział. Wiedział też, że Wagnerowie doceniają jego wkład.

Następnego dnia postanowił zadzwonić do Pawła Wagnera. Po kilku zdawkowych uprzejmościach prezes ProMedu przeszedł do konkretów:

— Chciałbym raz jeszcze przyjrzeć się ofercie waszej firmy. Czy możesz do mnie jutro wpaść? Jeśli chcesz, weź ze sobą Piotra Sówkę, który do tej pory ze mną rozmawiał.

SUKCES?

Umowa między ProMedem a Tech Solutions została podpisana. Andrzej Gazdowski był tak zachwycony z sukcesu Radeckiego, że rozesłał do zespołu handlowego e-mail zatytułowany „Zbawca świata”, w którym opisał całą intrygę i wychwalał taktykę Roberta. Kopie listu szybko rozprzestrzeniły się po całej firmie. Okazało się jednak, że niektórzy ludzie w Tech Solutions nie byli tak zachwyceni jak Gazdowski.

Magda Kozłowska stała z wydrukiem maila w ręku i nie mogła się opanować.

— Czy wiesz, co by się stało, gdyby ktoś to przesłał Wagnerowi? Co on by sobie o nas pomyślał?! — wyrzuciła z siebie szefowa HR. — Pewnie doszedłby do wniosku, że zrobiliśmy z niego głupca — z niego i z jego żony! I miałyby rację. Myślę, że jako organizacja musimy zadać sobie pytanie, kiedy tak zwana sprytna strategia handlowa staje się oszustwem! Czy takie działania nie narażają na ryzyko naszych relacji z klientami? Czy nie szkodzą naszej reputacji? Kodeks wymaga od nas, abyśmy działali uczciwie wobec wszystkich naszych interesariuszy. Czy postępowanie Radeckiego było uczciwe?

Andrzej wybuchnął: — Czy stało się coś złego? Nikt przecież nie został oszukany. Nikt nie dostał lewej prowizji. A opisane w mailu zdarzenia miały miejsce, kiedy Wagner nie był nawet naszym klientem.

— Technicznie rzecz biorąc, może i jeszcze nie był — Marta nie odpuszczała. — Ale działania Radeckiego stają się obecnie oficjalnym źródłem motywacji dla pozostałych sprzedawców. Mam tylko nadzieję, że ludzie nie ruszą w teren, aby naśladować lub, co gorsza, przebić Roberta!

Autor: Adam Mitura

Artykuł pierwotnie ukazał się w „Harvard Business Review Polska” we wrześniu 2009 roku.

Zamieszczono za zgodą autora.

Przykładowe pytania do wykorzystania w ww. studium przypadku

1. Komu należy się pochwała lub nagana?
2. Która funkcja powinna inicjować powstanie sprzedażowego kodeksu etycznego?
3. Kto powinien stać na jego straży?
4. W jakich sytuacjach można złamać lub nagiąć zasady etycznego postępowania w biznesie?



SKOROWIDZ

A

account management, 567, *Patrz też:* GAM
account penetration, 77
Adair John, 464
adaptive selling, *Patrz:* sprzedaż adaptacyjna
AIDAS, 100, 169
analiza
 czynności, 287, 291
 docelowej rentowności sprzedaży, 289, 291
 elastyczności sprzedaży, 289, 291
 koncentracji geograficznej, 290, 291
Andryszak Marek, 570
Ansoff Harry Igor, 226
Ansoffa macierz, *Patrz:* macierz Ansoffa
assessment centre, 370
assessor, 370
aukcja odwrotna, 343

B

badanie potrzeb, 46
BATNA, 201, 203, 206, 209
 słaba, 211
Blake Robert, 410, 467
Blanchard Ken, 410, 470
Bosworth Michael, 102
Boyatzis Richard, 363, 480
breakdown method, *Patrz:* metoda dzielnikowa

Bryson Bill, 48
budżet, 309
buildup method, *Patrz:* analiza czynności
buying centre, *Patrz:* zakup centrum

C

Cacioppo John, 166, 168
canned presentation, 86
Carroll Archie, 539
cash flow, 63
cena, 41
 brzegowa, 209, 212
centrum zakupów, *Patrz:* zakup centrum
Cialdini Robert, 103, 104, 160, 164, 168
coaching, 410, 411, 412, 413, 427, 431
 koło, *Patrz:* koło coachingu
 narzędzia, 415, 418, 419, 420, 424, 425
Collins James, 392
Collins Jim, 476, 477
competitive advantage, *Patrz:* przewaga konkurencyjna
contact center, *Patrz:* telecentrum
CRM, 315, 317, 318
 wdrożenie, 319
cross-selling, 119
customer experience, *Patrz:* klient doświadczenie
Cybulski Krzysztof, 21
cyfryzacja, 560, 561

D

data mining, 298
 decision making unit, *Patrz:* DMU
 Deming William, 571
 demotywacja, 506
 DeVincentis John, 160, 253, 262, 269
 DISC, 138
 DMU, 149
 Donaldson Bill, 75
 dostawca, 338, 341
 kategoryzowanie, 339, 340
 kryteria wyboru, 150
 Doyle Stephen, 500
 Doyle'a reguła, 273
 Dreyfus Hubert, 398
 Dreyfus Stuart, 398
 dual concern model, *Patrz:* model
 podwójnego zainteresowania
 dylemat
 aktywności, 193
 budowania atmosfery, 193
 elastyczności, 193
 negocjatora, 192
 szczerości, 192
 więźnia, 197
 wykorzystywania siły, 193
 zaufania, 193
 dystrybucja, 41, 260
 strategia, *Patrz:* strategia dystrybucji
 dział sprzedaży, 37, 255, 292, 574
 ocena, 443
 projektowanie, 271
 wielkość, 284, 285, 287

E

Eades Keith, 102
 early-KAM, 332
 e-commerce, 315, 569

ECR, 342
 Edelshain Nigel, 571
 Edinger Scott, 482
 EEG, 133
 efekt
 aureoli, *Patrz:* prawo pozytywnych
 skojarzeń
 pull, 59
 push, 59
 wahadła, 101
 efficient consumer response, *Patrz:* ECR
 eksperyment z ciastkiem, 132
 elektroencefalografia, *Patrz:* EEG
 elektromiografia, *Patrz:* EMG
 EMG, 133
 empatia, 159
 ET, 133, 136
 etyka, 525, 526, 530
 absolutyzm moralny, 537
 biznesu, 526
 deskryptywna, 526
 dylemat, 528, 533
 etyczny egoizm, 537
 kodeks, *Patrz:* kodeks etyczny
 konsekwencjalizm, 537
 kontekst kulturowy, 538
 machiawelizm, 538
 monitorowanie, 536
 ochrona, 542
 postawa
 etyka kontraktu, 541
 legalizm technokratyczny, 541
 proceduralizm korporacyjny, 541
 profesjonalizm, 541
 sytuacjonizm, 541
 preskryptywna, 526
 problemy, 539
 psychopata, *Patrz:* psychopata
 standardy, 539

system motywacyjny, 535
uświadamianie, 535
zawodowa, 527
eye tracking, *Patrz:* ET

F

FAB, 169
farmer, 82, 171
feedback, 420, 536
 360 stopni, 449, 450
 negatywny, 421
Fiedler Fred, 473
Fisher William, 193
fMRI, 133, 134, 135
football, 301
Frey Bruno, 130
Friedman Larry, 256
funkcjonalny rezonans magnetyczny,
 Patrz: fMRI
Futrell Charles, 74

G

Galinsky Adam, 207
GAM, 344
generacja Y, 383, 385
George Bill, 478
global account management, *Patrz:* GAM
Global Sales Science Institute, *Patrz:* GSSI
globalizacja, 560
Goleman Daniel, 480
Gordon Mark, 215
gospodarka, 21
 orientacja, *Patrz:* orientacja gospodarcza
Grant Adam, 207
GROW, 416, 417
GSSI, 105

H

Hamel Gary, 232
Hanan Mack, 53
Hedges Kristi, 207
Hendon Donald, 205, 213
Hersey Paul, 410, 470
Hertzberg Frederic, 496
Holloway Brent, 316
homo oeconomicus, 130
Honey Peter, 399
House Robert, 468

I

incremental method, *Patrz:* metoda
 przyrostowa
indywidualizm potrzeb, 560, 561
inicjowanie struktury, 466
Insights Discovery, 138
interesariusz, 225
interwencja strukturalna, 157

J

JBP, 341
Jerome Edmund, 40
Jobber David, 109, 149
joint business plan, *Patrz:* JBP

K

Kahneman Daniel, 130, 131
KAM, 331, 341, 345, 569
kanał
 dystrybucji, 259, 260
 komunikacji, 259
 marketingowy, 260
 obsługi, 259
 sprzedaży, *Patrz:* sprzedaż kanał

- Kaplan Robert, 238
Karrass Chester, 193, 204
Keller Kevin, 20
Kim Chan, 234
klient, 41, 262
 biznesowy, 112
 decyzja zakupowa, 114, 120, 126, 127, 145, 146
 etap, 123, 124, 125, 126, 129
 kulturowa, 116
 osobista, 117
 psychologiczna, 117
 społeczna, 116
 doświadczenie, 128
 instytucjonalny, 146, 150
 kluczowy, 327, 328, 329
 relacja asymetryczna, 336
 relacje, 330, 331, 332
 zarządzanie, 328, 337, 345
 zerwanie relacji, 335
 lojalność, 128, 145, 172, 569
 metody pozyskiwania, 570
 motywacja, 117
 o zasięgu ponadnarodowym, 344
 obiekcie, 80, 85, 184, 185, 186
 klasyfikacja, 188, 189
 odpowiedzi, 188
 powody, 185
 oczekiwania, 262, 573
 podtrzymywanie relacji, 87
 potencjalny, 76, 77, 90
 identyfikacja, 76
 potrzeby, 78, 79, 87, 89, 101, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 184, 560, 561
 poziom, 102
 rezygnacja, 86
 stały, 110
 typ, 141, 275, 276
 analityczny, 139, 142
 czerwony, *Patrz:* klient typ entuzjastyczny
 dominujący, 139, 144
 empatyczny, 139, 142
 entuzjastyczny, 139, 143
 niebieski, *Patrz:* klient typ analityczny
 zielony, *Patrz:* klient typ empatyczny
 żółty, *Patrz:* klient typ entuzjastyczny
 typologia, 137, 138
 utrzymanie, 86
kodeks etyczny, 527, 535, 541, 543, 545, 548
Kolb David, 399
koło coachingu, 418, 419
kompetencje, 392, 394, 395, 403, 404, *Patrz też:* rekrutacja kandydat
kompetencje
 diagnoza potrzeb, 401
 menedżerów sprzedaży, 426, 427
 rozwój, 396, 397, 398, 399, 400, 405, 406, 407, 408, 415, 419, 420, 423, 424, 425, *Patrz też:* uczenie się
 metoda szkoleniowa, 406, 407
 stanowiskowe, 396
 w ocenie sprzedawców, 450
komunikacja
 marketingowa, 42, 43, 129, 324
 niewerbalna, 159
konkurencja, 45, 225, 264, 270, 529
konsument
 rynek, *Patrz:* rynek konsumenta
 zachowania, *Patrz:* zachowania konsumentów
koszty, 38
Kotler Philip, 19, 20, 58, 61
Krishnaswamy Suj, 58, 61
kryzys środowiska naturalnego, 560, 561
Kulka Ireneusz, 567
kupowanie, 114

L

Lancaster Geoffrey, 109, 149

lead, 75, 171

lejek

 sprzedażowy, 90, 91, 92, 288

 truizmów, 182

 zakupowy, 122, 128

Leśniewska Bożena, 573

licznik footfall, 136

Lidstone John, 425

Likert Rensis, 499

Lindstrom Martin, 134

Locke Edwin, 302

logistyka wychodząca, 61

luka

 kompetencyjna, 403

 rozwojowa, 401, 428

 w stosunku do standardów, 404

Ł

łańcuch wartości Portera, 38, 39

M

macierz Ansoffa, 239, 240

major sale, *Patrz:* sprzedaż transakcja duża

marka

 budowanie, 64

 własna, 343

market potential, *Patrz:* rynek potencjał

marketer, 59, 116

marketing, 39, 40, 55, 57, 58, 60, 61, 62, 65, 92, 574

 bazodanowy, 86

 cele, 63, 67

 dokonań, 45

 faza rozwoju, *Patrz:* orientacja

 gospodarcza

 horyzont czasowy, 63

komunikacja, *Patrz:* komunikacja

 marketingowa

misja, 62

produktu, 86

relacji, 45

strategia, 67

wewnętrzny, 45

zintegrowany, 45

marketing mix, 40, 41, 97, 248

Marshall Gregory, 85

marża, 39, 311, 312

Maslow Abraham, 495

matryca

 BCG, 446

 chęci – umiejętności, 401, 402

Mauborgne Renée, 234

Mayer Diana, 478

MBTI, 138

McClelland David, 363, 395

McGregor Douglas, 496

McKee Annie, 480

McLean Andrew, 478

megatrend, 560, 562

Mehrabian Albert, 159

mentoring, 427, 428

merchandiser, 111, 258

merchandising, 136

metoda

 badań neuromarketingowych, 133

 dzielnikowa, 287, 291

 OSP, 178

 potencjału sprzedaży, 287, 291

 przyrostowa, 287, 291

 pytań otwartych, 175

 uzgadniania potrzeb, 175, 177, 178, 179

 majeutyczna, 177

 sokratejska, 177

 wagi, 127

mid-KAM, 332

Minzberg Henry, 228

- ul style="list-style-type: none;">
- misjonarz, 110
- model
 - 4P, 38, 40, 116
 - 7C, 345
 - bodziec – reakcja, 116
 - Consumer Decision Journey, *Patrz:*
 - model McKinsey
 - diamentu, 333
 - Dreyfusów, 398
 - dwutorowego przekazu perswazyjnego,
 - 166, 167, 168, 169
 - tor centralny, 167, 170
 - tor peryferyczny, 168, 170
 - Fiedlera, 473, 474
 - GROW, 416, 417
 - Herseya-Blancharda, 410, 470, 472
 - JCA, 450
 - kompetencji przywódczych GM Solutions, 485
 - McKinsey, 128, 145
 - motywowania Doyle’a, 500, 501
 - oczekiwań i wartości, 126
 - podwójnego zainteresowania, 194
 - Portera, 38, 39
 - przywództwa sytuacyjnego, 410, 470
 - Spencerów, 364, 395
 - SWOT, *Patrz:* SWOT
 - uczenia nawyków, 397
 - uczestniczenia przywódcy, 474, 475
 - Zoltnersa, 348
- Moncrief William, 85
- Montague Read, 134
- moralność, 527
- motywacja, 493, 494, 515, 518, 519
 - czynnik, 500, 501, 516, 517
 - placowy, 502, 504, 505, 508, 518
 - pozapłacowy, 502, 504, 508, 518
 - negatywna, 169, 180
 - pozytywna, 169, 180
 - teoria, 493
 - celów Locke’a, 498
 - oczekiwań, 499
 - wzmocnień, 498
 - X, 497
 - Y, 497, 498
- wewnętrzna, 502, 503
- zewnętrzna, 503
- Mouton Jane, 410, 467
- MPO, *Patrz:* metoda pytań otwartych
- multi-channel strategy, *Patrz:* strategia wielokanałowości
- Mumford Alan, 399
- myśliwy, 82, 171

N

- nabywcy oczekiwania, 45
- nadpodaż użyteczności, 54
- Nassalski Paweł, 172
- nauka
 - deskryptywna, 94, 97
 - normatywna, 94
 - wyjaśniająca mechanizmy, 94
- needs satisfaction selling, *Patrz:* sprzedaż poprzez zaspokojenie potrzeb
- negocjacje, 81, 189, 190, 192, 194, 215
 - alternatywa, *Patrz:* BATNA
 - dystributywne, *Patrz:* negocjacje pozycyjne
 - etap, 201, 202
 - handlowe, 191, 202
 - integracyjne, *Patrz:* negocjacje problemowe
 - kompromis, 192, 194, 196
 - konfrontacyjne, *Patrz:* negocjacje pozycyjne
 - kotwiczenie, 207, 208
 - międzynarodowe, 190
 - o sumie zerowej, *Patrz:* negocjacje pozycyjne

- płacowe, 191
- pozycyjne, 198, 209
 - cele, 212
 - taktyka, 202, 205, 207
 - zasady, 208
- problemowe, 198, 214
- reakcje, 203
- rozwiązanie, 192
- rywalizacja, 194, 195, 199, 200
- strategia, 198, 199, 200, 201
- strony, 191
- unikanie, 194, 195, 199, 201
- ustępstwo, 194, 195, 199, 200, 208, 212
 - zasady, 213
- wieloetapowe, 197
- współpraca, 195, 196, 199, 200
- zasady, 204
- neuromarketing, 133, 134, 135
- neurony lustrzane, 135
- neuroobrazowanie, 96
- Norton David, 238

O

- Oblój Krzysztof, 230
- obsługa posprzedażowa, 128
- oferta
 - personalizacja, 566
 - prezentacja, 181, 182, 184
- operacionalizacja, 299, 300
- operational plan, *Patrz:* plan operacyjny
- optymalizacja tras, 73
- organisational buying, *Patrz:* zakup w organizacji
- organizacja, 146
 - analiza otoczenia, 231
 - kompetencje, 225
 - misja, 357
 - polityka personalna, 357, 358, 389
 - model kapitału ludzkiego, 358, 389

- model sita, 358, 389
- opiekuńcza, 357
- outsourcing, 358, 359
- przywództwo kosztowe, 231
- rezultaty, 394
- rozwój, 389, 390, 391, 392
- sprzedaży, 297
 - automatyzacja, *Patrz:* SFA
- strategia, *Patrz:* strategia organizacji
 - koncentracji, 232
 - zróźnicowania, 231
- ucząca się, 392, 491
- umiejętności, 233
- zakres działania, 225
- zakupy, *Patrz:* zakup w organizacji,
 - klient instytucjonalny
- zorientowana
 - marketingowo, 57, 58
 - sprzedażowo, 57, 62
- zwinna, 561
- orientacja
 - gospodarcza, 44
 - holistyczna, 45
 - marketingowa, 45, 46, 47, 48
 - produkcyjna, 45, 47
 - produktowa, 45, 47
 - sprzedażowa, 45, 53
- original equipment manufacturers, *Patrz:* OEM
- outsourcing, 214, 358, 359, 390

P

- pamięć, 120
- partnership-KAM, 332
- Pepsi Challenge, 134
- performance oversupply, *Patrz:* nadpodaż
 - użyteczności
- personal selling, *Patrz:* sprzedaż osobista
- personalizacja, 566

- perswazja, 166, 174, 180, *Patrz też:* prawo perswazji
- Petty Richard, 166
- PFP, 182
- Pilkiewicz Michał, 569
- plan operacyjny, 305
- planowane nakłady pracy, 288, 291
- Platon, 131
- pluralizm potrzeb, 560
- polityka personalna, *Patrz:* organizacja
- polityka personalna
- popyt, 45
- Porras Jerry, 392
- Porter Michael, 39, 230, 231
- Portera łańcuch wartości, *Patrz:* łańcuch wartości Portera
- postrzeganie, 117, 119
- Pralahad Coimbatore Krishnarao, 232
- prawo
- konformizmu, 163
- konsekwencji i zaangażowania, 163, 166
- kontrastu, 161
- limitu, 163
- perswazji, 160, 161, 165, 168, *Patrz też:*
- perswazja
- potwierdzania oczekiwań, 162
- pozytywnych skojarzeń, 162
- rewanżu, *Patrz:* zasada wzajemności
- sympatii, 162, 166
- władzy, 163
- zachowania zgodności, *Patrz:* prawo konsekwencji i zaangażowania
- pre-KAM, 331
- prezenter produktowy, 68
- primary activity, 39
- priming, *Patrz:* torowanie
- product placement, 134
- produkcja umasowienie, 45
- produkt, 41, 125, 161
- cecha, 156
- cykl życia, 241
- dostępność ograniczona, 53
- prezentacja, 79, 85
- rynek, 241
- zaleta, 156
- projekt
- harwardzki, 105
- negocjacyjny harwardzki, 193
- promocja, 41, 45
- prospecting, 43, 75, 77, 82, 85, 88, 171, 172
- automatyzacja, 564
- prospekt, *Patrz:* klient potencjalny
- przedstawiciel handlowy, 64, 65
- przewaga konkurencyjna, 22, 230
- przychód, 38, 63
- z działalności finansowej, 38
- przychyłość, 466
- przywództwo, 461, 463, 482
- cechy charakteryzujące, 465, 466, 483, 487, 488
- fundamenty, 464
- inicjowanie struktury, *Patrz:* inicjowanie struktury
- kobiece, 464
- myśli, 487
- oparte na autentyczności, 478, 479
- orientacja
- na pracownika, 466, 467
- na produkcję, 466, 467
- piątego stopnia, 476, 477
- przychyłość, *Patrz:* przychyłość
- samokontrola, 487
- służebne, 464
- styl
- delegujący, 472, 473
- dyrektywny, 471, 472
- optymalny, 468
- osobowy, 467
- trenerski, 471, 472
- unikowy, 467
- według Golemana, 480

wspierający, 471, 472
zachowawczy, 468
zadaniowy, 467
sytuacyjne, 470
teoria
 behawioralna, 465
 cech, 465
 drogi do celu, 468, 469
 sytuacyjna, 468
 uwarunkowań, *Patrz:* przywództwo
 teoria sytuacyjna
typ
 dyrektywny, 469
 uczestniczący, 469
 wspomagający, 469
 zorientowany na osiągnięcia, 470
uczestniczące, 474
wizjonerskie, 475, 476
wpływ, 488, 489
zaufanie
 wynikające z obawy, 488
 z identyfikacji, 489
 z wiedzy, 489
PSF, 169, 182
psychopata, 542
punkt oporu, *Patrz:* cena brzegowa

R

Rackham Neil, 53, 58, 61, 100, 101, 160, 253, 262, 269, 391
reguła, *Patrz:* zasada
 autorytetu, 53, 164, 166, *Patrz:* prawo władzy
 Doyle'a, 273
 niedostępności, *Patrz:* prawo limitu
 SMART, 212, 303
 społecznego dowodu słuszności, 135
 wzajemności, 53
reklama, 59, 145

rekonesans, *Patrz:* account penetration
rekrutacja, 351, 352, 353, 354, 357, 536
 bariery, 354, 355
 etap, 359
 kandydat
 kompetencje, 363, 364, 366, *Patrz też:*
 kompetencje
 ocena, 362, 368
 źródło, 361
metoda, 367, 368
 assessment centre, 370
 formularz aplikacyjny, 367, 368
 kwestionariusz osobowości, 368
 rozmowa kwalifikacyjna, 367, 371, 373, 374, 375, 377, 379, 380, 381, 383, 384, 385
 SBO, 379, 380
 testy zdolności, 368, 369
 zyciorys, 368, 369, 370
plan Aleca Rodgera, 360
pułapki, 356
stanowisko
 analiza, 359
 opis, 360
 źródła kandydatów, 361
relationship selling, 86
reverse auction, *Patrz:* aukcja odwrotna
Rich Greg, 110
Rodger Alec, 360
Rodgera plan, 360
Román Sergio, 536
Rosen Keith, 413
rozmowa rekrutacyjna, *Patrz:* rekrutacja
rynek, 264
 biznesowy, 114
 klientów biznesowych, 112
 konsumenta, 112, 114
 pokrycie, 270
 potencjał, 305
 segmentacja, 244

rynek

cena, 248

ceny, 249

kryteria, 245, 246, 247, 248

oferta, 248

S

Sales 2.0, 316, 571

sales cycle, *Patrz:* sprzedaż cyklsales force, *Patrz:* sprzedażsales force management, *Patrz:* zarządzanie
zespołem sprzedażysales forecast, *Patrz:* sprzedaż prognozasales funnel, *Patrz:* lejek sprzedażowy

sales lead, 75, 171

sales potential, *Patrz:* sprzedaż potencjałsales target, *Patrz:* sprzedaż cele

Scouller James, 462

selekcja, 353, 536

Seley Anneke, 316

Sell Yvonne, 560

Senge Peter, 392

serwis, 128

SFA, 315, 320, 450

shared service centre, 40

siatka zarządzania, 467

Simon Herbert, 131

Sims Peter, 478

small sale, *Patrz:* sprzedaż transakcja mała

SPIN, 100, 101

Spiro Rosann, 109

sprzedawca, 37, 40, 42, 53, 59, 69, 116, 277,
568

aktywny, 111

charakterystyka, 157

detałiczny, 171

dopasowanie zachowania do preferencji

klienta, 141, 143

farmer, *Patrz:* farmer

konsultacyjny, 391

motywacje, 401

ocena, *Patrz:* sprzedaż ocena

odbiorca zamówień, 110

ogólny, 279

pasywny, 111

płeć, 537

rekrutacja, *Patrz:* rekrutacja

relacja z kupującym, 160, 528

samomotywacja, 159

sekwencja czynności, 74

selekcja, *Patrz:* selekcja

specjalizacja, 279

stosunek do etyki, 536

szkolenie, 407, 408, 409, 410

telefoniczny, 171, 217, 258

umiejętności, 154, 158, 220, 401

wpływający na pojawienie się

zamówienia, 110

wypalenie zawodowe, 159

zachowania nieetyczne, 528, 529, 530,
531

konsekwencje, 534

zapobieganie, 542

zdobywający zamówienia, 111

sprzedaż, 30, 37, 40, 44, 48, 55, 57, 58, 60, 61,
62, 65, 71, 92, 574

adaptacyjna, 56

bepośrednia, 33

cele, 63, 67, 298, 302, 305, 309, 310, 311

dotyczące aktywności sprzedażowych,
311

dotyczące kosztów działania, 311, 312

dotyczące marży, 311, 312

dotyczące wolumenu sprzedaży, 311

cykl, 107, 108, 115

detałiczna, 108

dyskretna, 95

dział, *Patrz:* dział sprzedaży

efektywność, 267, 268

- elastyczność, 289, 291
- era, 155
 - druga, 53, 54, 56
 - pierwsza, 53, 56
 - trzecia, 53, 56
- etyka, *Patrz:* etyka
- follow-up, 81, 85
- horyzont czasowy, 63
- jako proces, 73
- kanal, 257, 258, 259, 262, 265, 266, 268, 567, 568, 569, 570
 - długi, 261
 - krótki, 261
 - przenikanie, 573
 - szeroki, 261
 - wąski, 261
- konceptyjna, 157
- konsultacyjna, 101, 157, 263, 269
- kontrola, 258, 270, 282, 437, 441, 442
 - ilościowa, 437, 438, 439, 446, 450
 - jakościowa, 437, 440, 446, 450
 - rozpiętość, 282
 - wkładu, 439
 - wyników, 439
- koordynacja, 282
- kształcenie, 106, 107
- mapowanie, 445
- menedżer, 426, 427
 - postawa wobec etyki, 538
 - zachowania etyczne, 539
 - zachowania nieetyczne, 530, 531, 539
- miernik efektywności, 298
- misjonarska, 110
- model
 - amerykański, 109
 - brytyjski, 109
 - ewolucyjny, 84, 85, 88
 - Rackhama, 100, 101
 - Solution Selling, 102, 103
 - tradycyjny, 82, 87, 100
 - model niskokosztowy, 354
- monitorowanie, *Patrz:* sprzedaż kontrola
- narzędzia, 298
- ocena, 434, 442, 449, 455
 - błędy, 458, 459
 - indywidualna, 436, 443, 447
 - okresowa, 435, 442, 445, 457
 - rozmowa oceniająca, 454, 455, 456
 - zespołowa, 436, 443, 445
 - źródło danych, 450
- okazyjna, 156
- on-line, 315
- operacja, 297
- organizacja, *Patrz:* organizacja sprzedaży
- osobista, 32, 40, 43, 59, 97
- otwarcie, 78, 85
- peryodyki, 105
- planowanie, 223, 297
- podkreślenie
 - cech, 156
 - korzyści, 156
 - zalet, 156
- pokonywanie obiekcji, 85
- poprzez zaspokojenie potrzeb, 53
- potencjał, 305
- poziom wpływu, 154, 156
- prezentowanie, 79, 85, 89, 574
- prognoza, 304, 305, 559, 562
- prognozowanie, 297, 305, 306
 - metody, 307, 308
 - zasady, 307
- projektowanie procesu, 251
 - macierz, 252
 - weryfikacja, 253
- promocja, 323, 325
 - dla kontrahentów i przedstawicieli handlowych, 325
 - handlowa, 325
 - konsumencka, 325

sprzedaż

- przedsiębiorcza, 269
- przez telefon, 32, 217, 219, 220
 - połączenia przychodzące, 217
 - połączenia wychodzące, 217
- przygotowanie, 85, 88
- rentowność docelowa, 289, 291
- ryzyko, 258, 270
- skuteczność, 267
- stanowisko, *Patrz:* rekrutacja stanowisko
- strategia, 67, 165, 223, *Patrz:* strategia sprzedaży, *Patrz:* strategia
- strategiczna, 269
- struktura, 271
 - geograficzna, 272, 273, 277, 280
 - mieszana, 280, 281
 - płaska, 272, 273
 - produktowa, 274, 280
 - według typu klienta, 275, 276, 280
- system wynagradzania, 65
- systemowa, 157
- transakcja
 - duża, 100
 - mała, 100
- transakcyjna, 269, 567
- wartość finansowa, 103
- weryfikacja, 253
- wielkość, 286
- wolumen, 311
- wskaźnik skuteczności, 440
- z listy, 155, 156
- zamknięcie, 81, 85, 102, 216, 525
 - parafraza, 216
 - podsumowanie, 216
 - próbne, 216
 - sonda pytająca, 217
 - sonda twierdząca, 217
 - właściwe, 217
- zarządzanie, *Patrz:* zarządzanie sprzedażą

- zarządzanie operacyjne, 295
- zespołowa, 157
- Stanton William, 110
- Stevens Howard, 105
- strategia, 224, 234
 - błękitnego oceanu, 234
 - dystrybucji, 260
 - formułowanie, 235
 - kompensacyjna, 127
 - koniunkcyjna, 127
 - korporacji, 225
 - leksykograficzna, 127
 - marketingowa, 238
 - me too, 47
- narzędzia, 238, 239
 - zrównoważona karta wyników,
 - zrównoważona karta wyników*
- operacjonalizacja, *Patrz:*
 - operacjonalizacja
- organizacji, 239
- proces, 235
- produktu, 239, 241
- przewagi pozytywnych cech, 127
- sprzedaży, 239, 241, 242, 248
 - projektowanie procesu, 251, 252, 253
- szkoła
 - ewolucyjna, 226, 228, 229
 - planistyczna, 226, 228
 - pozycyjna, 226, 230, 231, 232, 234
 - realnych opcji, 234
 - zasobów i kompetencji, 226, 232
- wielokanałowości, 568
- zaopatrzenia, 242
- Strong Edward, 99, 100, 224
- support activity, 39
- SWOT, 227, 238
- synergistic-KAM, 332
- system
 - IT, 314
 - monitoringu pojazdów, 317, 318

szybki, 131, 132, 134, 168
wolny, 131, 132, 134, 168
sytuacja zakupowa, *Patrz:* zakup klasa
Szczupaczyński Jerzy, 540, 541

T

Taranko Teresa, 565
targowanie pozycyjne, *Patrz:* negocjacje pozycyjne
technika
 niskiej piłki, 164, 166
 prezentacji oferty, 181, 182, 184
 SPIN Selling, 53
 stopy w drzwiach, 165, 166
 zadawania pytań, 53
technologia
 cyfrowa, 561, 566, 573
 zalety, 563
 konwergencja, 560, 561, 562
telecentrum, 217, 301
teoria
 cech, 465
 celów Locke'a, 498
 gier, 194, 196, 197, 234
 grafów, 73
 hierarchii potrzeb Maslowa, 495
 konfliktu, 194
 oczekiwań, 499
 wyznaczania celów, 302
 wzmocnień, 498
Thull Jeff, 52, 179, 574
torowanie, 121
TQM, 571

U

uczenie się, 398, 399
udział rynkowy, 64
umowa lojalnościowa, 172

Underhill Paco, 136
Ury Roger, 193

V

vanselling, 285, 313
Vielmetter Georg, 560
Vroom Victor, 474

W

Whitmore John, 416
Wilson Larry, 53
workload method, *Patrz:* analiza czynności
Wortmann Craig, 269
współczynnik konwersji, 301
współzależność, 192
wynagrodzenie, 508, 509, 518, 520
 efektywnościowe, 509, 511, 512, 513, 514, 521, 525
 hybrydowe, 514
 prowizja, 511, 512, 513, 514
 stała pensja, 509, 511, 513, 514
 system kompleksowy, 509, 510
 zmienne, 521
wypalenie zawodowe, 507

Y

Yetton Phillip, 474

Z

zachowania konsumenckie, 116
zakup
 centrum, 149
 decydenci, 148, 149
 definicja, 147
 dostawca, 150
 etap, 123

- nowy, 147, 148
- ponowny
 - prosty, 148
 - z modyfikacjami, 147
- strategia, *Patrz:* strategia
- w organizacji, 146
- zarządzanie, 461
 - flotą, 315
 - sprzedażą, 33
 - przywództwo, *Patrz:* przywództwo
 - trendy, 559, 562
 - wiedzą, 315
 - zespołem sprzedaży, 33
 - zmianą, 346, 347
- zasada
 - dowodu społecznego, 166, *Patrz:* prawo konformizmu
 - konsekwencji, 104
 - optymalizacji, 131
 - satysfakcji, 131
 - wagi, 127
 - wzajemności, 104, 161
- zmiany
 - demograficzne, 560, 561
 - klimatyczne, 561
- Zoltnersa model, 348
- ZOPA, 209
- zrównoważona karta wyników, 238, 299
- zysk, 38, 63

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>

GRUPA WYDAWNICZA



Helion SA

Jeśli chcesz się dowiedzieć:

**jak działa perswazja,
na ile przydatne
w sprzedaży są nowoczesne
badania mózgu,
czym jest strategia sprzedaży,
w jakim zakresie psychologia
może służyć do lepszego wyko-
rzystania perswazji,
co warto wiedzieć na temat
negocjacji handlowych,
kim jest i co robi KAM,
na czym polega coaching
sprzedawców,
jaki arsenał motywatorów
i zachowań przywódczych
mają do dyspozycji
kierownicy sprzedaży,
dlaczego współpraca sprze-
dży i marketingu jest tak ważna
dla sukcesu firmy,**

*ta książka jest dla Ciebie.
Znajdziesz w niej wiele przykła-
dów z życia autora oraz jego
otoczenia. Poza kilkoma studia-
mi przypadków książka zawiera
praktyczne modele, ćwiczenia
i opisy narzędzi.*

Ta książka to najobszerniejsza polska pozycja na temat sprze-
dazy osobistej oraz miękkich aspektów zarządzania organizacja-
mi sprzedażowymi, inspirowana biblią marketingu Kotlera.

Czym od czasu przełomu ustrojowego w Polsce zawodowo
zajmują się sprzedawcy? Czego uczą ich Amerykanie, Francuzi,
Niemcy, Anglicy — wszyscy ci, którzy od początku lat dziewięć-
dziesiątych ubiegłego wieku kształcą młodych Polaków? Kiedyś
musieli to robić od podstaw, bo uczniowie nie wiedzieli, co kryje
się pod hasłami sprzedaży lub zarządzania w warunkach wolno-
rynkowych. Dziś zajmują się bardziej subtelnymi sprawami, ale
mimo to kompleksowe omówienie tematyki sprzedaży jest
bardzo potrzebne — tę właśnie lukę wypełnia niniejsza książka.
Jej autor pisze wprost: „Chciałem jeszcze lepiej zrozumieć, czym
jest sprzedaż w swoich różnych aspektach i przejawach, oraz
odczarować przynajmniej część mitów na ten temat”.

Język zawodowych sprzedawców jest przesycany zwrotami
anglojęzycznymi. Trzeba go znać, aby móc się odnaleźć w środo-
wisku biznesowym. Autor tej książki bardzo to ułatwia: podaje
definicje, pojęcia i elementy żargonu sprzedażowego.



Robert Grzybek jest partnerem oraz współ-
założycielem GM Solutions, firmy specjalu-
zującej się w rozwijaniu kompetencji organiza-
cyjnych i indywidualnych w zakresie
przywództwa oraz sprzedaży. Doświadczenia
w zarządzaniu sprzedażą i marketingiem
zdobywał m.in. w Procter & Gamble oraz
Telekomunikacji Polskiej. Od ponad 10 lat
zajmuje się doradztwem, szkoleniami
i coachingiem. Jest wykładowcą American
Management Association i członkiem Global
Sales Science Institute. Od kilku lat prowadzi
zajęcia ze sprzedaży i zarządzania w Szkole
Biznesu Politechniki Warszawskiej oraz
w Akademii Leona Koźmińskiego.

Patroni medialni:

**personel
zarządzanie**

**Szef
sprzedaży**

**SALES
NEWS**

Patron:



książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 29917

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

Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900
0 601 339900

**one
press**

Sprawdź najnowsze promocje:
● <http://onepress.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
● <http://onepress.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
● <http://onepress.pl/nawosci>

Hellon SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

cena 99,00 zł

ISBN 978-83-246-9824-0

