

Robert Zych

Lider sprzedaży

**Jak angażować
handlowców
w aktywną sprzedaż**

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek 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.

Wydawnictwo HELION nie bierze jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Wydawnictwo HELION nie ponosi również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka
Redakcja: Sergiusz Olejnik, Stanisław Tekieli
Korekta: Magdalena Tytuła
Projekt okładki: Jan Paluch

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)

Wydawnictwo Grupa Szkoleniowa Kontrakt/OSH
ul. Niedźwiedzia 12B, 02-737 Warszawa
tel. 22 853-74-51, 608-208-106
e-mail: katarzyna.chojnacka@kontraktosh.pl
(zamówienia indywidualne i firmowe)

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

ISBN: 978-83-283-0713-1

Copyright © Robert Zych 2015

Printed in Poland

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Podziękowania	11
---------------------	----

Przedmowa autora	13
------------------------	----

Przedmowa Jarosława Jamroza	19
-----------------------------------	----

Rozdział 1.

Mam być dyrektywnym czy partycypacyjnym liderem w kierowaniu zespołem sprzedaży	21
Decyzja dyrektywna	28
Konsultacja indywidualna	37
Kiedy pracujesz ze swoimi podwładnymi „jeden na jeden”, możesz różnorodnie ich motywować	39
Bądź blisko, dopinguj, wspieraj, motywuj!.....	41
Pozytywne doświadczenie z wdrożenia systemu CRM	42
Bądź uważny, kiedy zamierzasz zastosować indywidualną konsultację.....	45
Konsultacja grupowa (podział planów sprzedaży).....	46
Moderowanie	53
Delegowanie	61
Pytania do lidera	62

Rozdział 2.

Autorytet lidera sprzedaży.....	68
---------------------------------	----

Rozdział 3.

Początkujący lider sprzedaży	88
Pułapka perfekcjonizmu	89

Pułapka nadodpowiedzialności.....	90
Pułapka „wody sodowej”	91
Pułapka nadmiernego spoufalania się	92
Pułapka braku odwagi	94
Używanie komunikatu typu „ja”	96
Odwaga menedżerska w komunikowaniu niedogodności	96
Jak angażować doradców w sprzedaż	97
Organizacja pracy początkującego lidera sprzedaży (relacja z mentorem).....	100

Rozdział 4.

Cele i motywacja w zespole sprzedaży — umiejętności lidera

sprzedaży.....	104
Brak przewidywalności lidera sprzedaży w motywowaniu zespołu.....	107
Brak jasnej strategii sprzedaży powoduje spadek motywacji.....	111
Wyznaczanie KPI sprzedażowych.....	112
Jak wyznaczać KPI w sprzedaży B2B, a jak w sprzedaży na rynku FMCG	117
Cele sprzedaży dzielone między różne zespoły jednej firmy	122
Monitorowanie realizacji celów sprzedaży w rozmowach.....	123
Kwestie poruszane w rozmowie z handlowcem.....	126
Motywacja finansowa i pozafinansowa.....	129
Reagowanie w przypadku pojawienia się problemów	131
Dlaczego lider sprzedaży powinien monitorować cele wyznaczone handlowcom (zasada koncentracji Davida Allena)...	135

Rozdział 5.

Komunikacja w sprzedaży i praca z handlowcami

Lider jako dobry komunikator (mechanizm projekcji)	138
--	-----

Komunikowanie trudnych decyzji	141
Radzenie sobie w trudnych sytuacjach interpersonalnych	148
Lider nie darzy handlowca nadmierną sympatią.....	148
Doświadczony handlowiec rywalizuje z nowym liderem	150
Romans w zespole sprzedaży.....	152
Ojciec jednego z handlowców jest właścicielem firmy.....	154
Lider sprzedaży zarządza zespołem, w którym pracuje jego były szef.....	155
Lider kierujący zespołem starszych od siebie handlowców	157
Członek zespołu cierpiący na przewlekłą chorobę	161
Handlowiec w trakcie sprawy rozwodowej	165
Handlowiec budujący dom	170
Handlowiec nadużywający alkoholu	174

Rozdział 6.

Jak motywować sprzedawców (typy osobowości).....	180
Sprzedawca ukierunkowany na „ja”, czyli jak motywować handlowca, który irytuje się i traci zapał, gdy słyszy polecenia wydawane przez lidera	184
Sprzedawca nastawiony na innych, czyli jak motywować handlowca oczekującego konkretnych zaleceń	187
Handlowiec nastawiony na cele, czyli jak motywować sprze- dawcę ukierunkowanego na wyzwania i osiągnięcie celów sprzedaży	191
Handlowiec nastawiony na unikanie problemów, czyli jak motywować sprzedawcę ceniącego bezpieczeństwo	196
Handlowiec zgodny, czyli jak motywować sprzedawcę, który nie wnosi wobec niczego sprzeciwu, co do którego nie ma pewności, „co mu w duszy gra”	202

Handlowiec negujący, czyli jak motywować sprzedawcę, który krytykuje firmę, produkty i rozwiązania	207
Handlowiec osobisty i rzeczowy, czyli jak motywować sprzedawców do wytężonego wysiłku	211
Dobra rada na marginesie typologii handlowców: angażuj do zespołu byłych sportowców i wojskowych!	215

Rozdział 7.

Ufaj i kontroluj	221
Jak egzekwować realizację ilościowych celów w sprzedaży?	222
Zasady, którymi należy się kierować przy osiąganiu celów ilościowych	224
Jak egzekwować, jednocześnie motywując?	225
Najważniejsze zasady, które pomagają utrzymać motywację zespołu przy omawianiu celów sprzedaży	226
Jak reagować na niezrealizowane zadania sprzedażowe?	226
Zalecenia pomagające w sytuacjach, w których handlowiec nie wywiązuje się z powierzonych mu zadań sprzedażowych	228
Jak angażować handlowców w aktywną sprzedaż?	228
Sześć zasad sprzyjających zachowaniu warunków aktywnej sprzedaży	230
Lider sprzedaży kieruje się dewizą „mówię ci, co masz zrobić, i kontroluję, jak to robisz”	230
Sugestie dotyczące pracy w zespole, w którym stosowane jest podejście „mówię i kontroluję”	232
Najważniejsze praktyki w kontrolowaniu zespołu	234

Rozdział 8.

Jak zbudować zwycięski zespół sprzedaży	236
Zasada 1: lider wie, kiedy być partycypacyjnym, a kiedy dyrektywnym	236
Dekalog lidera sprzedaży.....	238
Zasada 2: lider ciągle rozwija zespół.....	239
Metody dbania o rozwój zespołu.....	241
Zasada 3: lider zachęca zespół do otwartej komunikacji	241
Jak budować zaufanie w zespole	243
Zasada 4: lider tworzy warunki do wzajemnego pomagania sobie.....	244
Jak wdrażać do pracy w zespole nowych handlowców	246
Zasada 5: lider potrafi przydzielać zadania odpowiednio do zdolności handlowców.....	247
Sześć kluczowych zadań lidera sprzedaży	249
Zakończenie.....	250
Dlaczego Lider sprzedaży?.....	251
Kontrakt OSH — Kim jesteśmy.....	253
Bibliografia	276
English Summary.....	278

Rozdział 1.

Mam być dyrektywnym czy partycypacyjnym liderem w kierowaniu zespołem sprzedaży?

Zespołami sprzedaży kieruję od 1995 r. Moje pierwsze doświadczenia wywodzą się z amerykańskiej korporacji, w której uczyłem się sztuki zarządzania. W tamtych czasach moim przewodnikiem po świecie zarządzania sprzedażą był, dziś uważany za guru, Brian Tracy. Na jednym ze szkoleń prowadzonych w firmie, w której pracowałem, mój ówczesny szef Steve Gosslin podsunął mi książkę Tracy’ego *Psychologia sprzedaży*. Nieco później sięgnąłem do kolejnych pozycji tego autora, m.in. do *Zarządzania sprzedażą*. Nawet dziś, gdy słucham audiobooków Briana, bardzo mocno docierają do mnie jego słowa, w tym zwłaszcza mantra: „Nie ma demokracji w sprzedaży! Zespół musi wiedzieć, kto jest kapitanem okrętu i jego jednoznacznym liderem”.

W trakcie mojej pracy w sprzedaży ta świadomość i wiedza pomogły mi zrealizować cele, które mieliśmy przed sobą ja i mój zespół. Zdarzało się to w szczególności wtedy, gdy zarządzałem zespołami, w których wiedza pracowników była skromna, natomiast wiara we własne możliwości — olbrzymia. W ostatnim czasie rozumiałem, że kluczem do osiągnięcia wyników w sprzedaży staje się przede wszystkim zdolność lidera do zaangażowania pracowników

w osiągnięcie sukcesu. Kiedy w latach 90. byłem młodym szefem, komunikowałem decyzje, nie martwiąc się o motywację i zaangażowanie pracowników. Wierzyłem, że skoro jestem szefem, ludzie powinni zrobić to, czego od nich wymagam. Jednak w wielu sytuacjach okazywało się, że wprawdzie robili to, czego chciałem, ale tylko wtedy, gdy byli kontrolowani. Kiedy pracowali samodzielnie, wracali do swoich rutynowych zachowań albo nie podejmowali działań, na których mi zależało.

Cztery lata temu natrafiłem na model decyzyjny V. H. Vrooma, wskazujący, że żyjemy w czasach, w których pracownicy mają większą niż dawniej wiedzę i często chcą stać się częścią organizacji, dla której pracują, a nie ślepych wykonawcami odgórnych rozkazów. Jednym z liderów sprzedaży, który dobrze rozumie to zjawisko, jest mój partner z Poznania, Piotr Wisoky, który współpracuje z prof. Vroomem i jak mało kto rozumie potrzebę angażowania sprzedawców do wspólnej pracy nad wyzwaniami stojącymi przed zespołami sprzedaży. Obaj wierzymy, że w dzisiejszych czasach rośnie znaczenie angażowania zespołu w realizację sprzedaży.

Warto jednak pamiętać, że istnieje różnica między zmuszaniem a angażowaniem. Być może to truizm, ale w praktyce często wygląda to tak, że kiedy szef sprzedaży komunikuje jakąś decyzję, spodziewa się, że jego ludzie ją wykonają — w końcu to ich rola. Sami pracownicy mogą to jednak widzieć całkowicie inaczej. Oczywiście decyzja szefa rzadko zostanie zanegowana wprost, wystarczy jednak, że zwierzchnik przestanie patrzeć swoim podwładnym na ręce, a ci natychmiast zajmą się krytykowaniem i negowaniem jego decyzji.

W ubiegłym roku prowadziłem pewien projekt dla klienta z branży finansowej, który wprowadzał zmiany związane ze standardem obsługi klienta w dziale sprzedaży. Ponieważ bank tego klienta jest instytucją międzynarodową, standardy, o których

mowa, zostały stworzone i z sukcesem wdrożone w innych krajach Europy. Polski szef sprzedaży, który uczestniczył w pracach nad opracowaniem międzynarodowych standardów sprzedaży tego banku i wierzył w ich skuteczność, postanowił szybko wdrożyć je również w oddziałach krajowych. Standardy zostały spisane i ujednolicone, opublikowane w specjalnie przygotowanym i elegancko wydanym podręczniku. Osoby, które miały możliwość zapoznania się z tym materiałem, mówiły: „To jest niezwykle interesujący, profesjonalnie przygotowany materiał!”. Podręcznik spodobał się również prezesowi polskiego oddziału banku. Obaj panowie — szef sprzedaży i prezes — w zaciśniętych swoich gabinetów podjęli decyzję, by jak najszybciej wdrożyć nowe standardy w sieci ponad 300 oddziałów. Przygotowano odpowiedni dekret podkreślający znaczenie tej decyzji dla sukcesów sprzedaży i wprowadzono procedurę, która w szczegółowy sposób opisywała, jak mają funkcjonować sprzedawca i lider każdego zespołu sprzedaży.

Łatwo się domyślić, że standardy zostały wdrożone „na papierze”. Nikt nie podważył tej decyzji, ani nie zakwestionował sensu wdrażania nowych standardów. Co więcej, prezesi otrzymywali raporty, w których sieć sprzedaży regularnie zgłaszała stan wdrożeń. Kiedy jednak po trzech miesiącach prezes polskiego oddziału udał się na audyt stanu wdrożenia standardów sprzedaży, doznał szoku — pracownicy nie tylko nie korzystali z nowych standardów, ale nawet kilkoro z nich odważyło się powiedzieć mu wprost, że standardy są nierealne, bowiem zostały stworzone dla innych krajów w Europie, podczas gdy oddziały w Polsce wymagają specyficznej obsługi.

Kiedy rozmawiałem z dyrektorem sprzedaży tego banku, słyszałem w jego głosie frustrację wynikającą z faktu, że pracownicy banku nie zaangażowali się we wdrażanie standardów. „Do czego

to podobne — pytał — żeby ludzie negowali tak użyteczny materiał? Jestem przecież ich dyrektorem, powiedziałem im, że mają to wdrożyć, więc... dlaczego tego nie robią? Ludziom się w głowach przewracało: mają stabilną pracę, otrzymują pensję i ignorują moje decyzje!”. Zaczęliśmy rozmawiać, na czym polega różnica pomiędzy „zaangażowaniem” a „zmuszaniem”, i chociaż dyrektor jest bardzo inteligentną osobą, przez dłuższą chwilę nie mógł zrozumieć odmienności tych pojęć. Wspominał nawet, że gdy pracował na innym stanowisku w latach 90., kiedy przychodził rozkaz z góry, on i jego koledzy natychmiast wprowadzali go w życie. Okazuje się jednak, że współcześnie wiedza i umiejętności pracowników są coraz większe, w związku z czym chcą czuć, że i oni są uwzględniani w procesie podejmowania decyzji. Zapytałem dyrektora, czy gdyby miał możliwość wprowadzenia tych standardów ponownie, zrobiłby to inaczej, a ten odparł: „Myślę, że nie zaangażowałem w odpowiednim stopniu liderów sprzedaży. Oni wprawdzie przekazali moją decyzję dalej, ale sami, w sercach i głowach, nie wierzyli, że to ma sens¹. Powinienem w większym stopniu włączyć ich w cały proces: wyjaśnić im to lub zorganizować serię spotkań, byśmy stali się jednomyślni w sprawie wdrożenia standardów sprzedaży. Wtedy miałbym większą szansę, że liderzy zaangażują pozostałych pracowników”.

Głęboko wierzę, że jeśli lider sprzedaży nie jest zaangażowany w to, co robi, jego ludzie, widząc brak jego wiary, również pozostaną obojętni. Pozytywnym przykładem umiejętnego angażowania przedstawicieli handlowych w ważne sprawy zespołu i firmy był dla mnie przypadek Arnolda Kokulewskiego, który przed kilkunastu laty pełnił funkcję lidera sprzedaży w Kompanii Piwowarskiej.

¹ R. Zych, *Gen sprzedawcy*, Wydawnictwo Poradnia K, Warszawa 2014, teoria poziomów „głowy”, „serca” i „rąk”.

Arnold szczególną wagę przywiązywał do wyjaśniania każdemu przedstawicielowi handlowemu, jak istotna w sprzedaży jest wiedza o produkcie, serwisie, potrzebach klienta i działaniach konkurencji. Za każdym razem, kiedy wprowadzał jakiś nowy standard w pracy swojego zespołu albo zamierzał podjąć decyzję o zmianie reguł działania, angażował przedstawicieli handlowych, dyskutując z nimi, wyjaśniając im powody wprowadzenia decyzji oraz tłumacząc korzyści, które ci mogą odnieść, nabywając nową wiedzę i koncentrując się na jej wdrożeniu. We wszystkich testach wiedzy prowadzonych przez dział HR podwładni Arnolda zawsze osiągalni najwyższe wyniki.

Pamiętam, jak pewnego dnia pojechałem w teren jako coach sprzedaży z jednym z przedstawicieli z zespołu Arnolda. Weszliśmy do sklepu, w którym w lodówce z logo Kompanii Piwowarskiej stało piwo konkurencji. Wcześniej spotykałem wielu przedstawicieli, którzy w podobnej sytuacji w ciszy wyjmowali obce produkty i uzupełniali lodówkę swoimi. Natomiast podopieczny Arnolda nie tylko zadbał, aby w lodówce jego firmy znalazł się wyłącznie jej produkt, ale przede wszystkim z wielkim szacunkiem, pasją i determinacją wyjaśnił klientowi, jak ważne jest, aby w dostarczonym przez ich firmę sprzęcie prezentowane były ich, a nie konkurencyjne produkty. Słyszałem w jego głosie olbrzymie zaangażowanie i widziałem zdecydowaną postawę, która teoretycznie mogła narazić go na utratę dobrych relacji z klientem. Dbał o interesy firmy, w której pracował, jak o własne. Kiedy wyszedłem z nim ze sklepu, zapytałem, czy nie obawiał się, że klient zrazi się do współpracy z jego firmą, w końcu był w swojej przemowie dość stanowczy. Popatrzył na mnie ze zdziwieniem i odparł: „Zainwestowaliśmy w ten sklep kilkanaście tysięcy złotych. Od mojej pracy zależy, jakie udziały rynkowe zdobędziemy na tym terenie. Nasi konsumenci irtują się

— wiemy to z badań — kiedy podchodzą do lodówki ulubionego browaru, a w niej nie ma ich piwa”. Zdziwiło mnie, że przedstawiciel handlowy, który na co dzień obsługuje kilkanaście sklepów, ma tak głęboką wiedzę o rynku i zachowaniach konsumentów, ale przede wszystkim zaimponowało mi, jak bardzo jest zaangażowany w swoją pracę. Pomyślałem, że sam chciałbym mieć takich handlowców. Zapytałem więc, skąd płynie to jego zaangażowanie w sprawy firmy. Odpowiedział, że to jest zasługa Arnolda, który codziennie i na każdym cotygodniowym spotkaniu omawia najważniejsze wartości etyczne w sprzedaży i zawsze daje zespołowi możliwość dyskusowania, wymiany opinii, w tym również krytycznych. „Dzięki temu — kontynuował — kiedy kończymy takie spotkanie, mamy poczucie siły i jedności w zespole, a także wiemy, co mamy zrobić i dlaczego. To zaangażowanie — uzupełnił handlowiec — płynie ze zrozumienia, dlaczego coś mam robić. Kiedy rozumiem sens mojego działania, mam więcej siły, by sprostać temu zadaniu. Jestem bardziej odporny na obiekcje klientów i bardziej zdeterminowany, by osiągnąć zamierzony efekt”.

W latach 90. swoją wiedzę menedżerską opierałem głównie na książce *Psychologia szefa. Szef to zawód* Jerzego Guta i Wojciecha Hamana. Dzięki niej nauczyłem się, jak komunikować decyzje i je realizować. Kiedy stałem się bardziej dojrzałym szefem, okazało się, że w wielu przypadkach zakomunikowanie decyzji z mojej strony nie kończyło się efektywnym wdrożeniem. Zacząłem szukać modelu, który zwiększyłby moją efektywność jako lidera sprzedaży, szczególnie w angażowaniu doświadczonych sprzedawców. I tak natrafiłem na model *Decision Making for Leaders* prof. V. Vrooma z Yale University w USA. Ten model poszerzył moją świadomość o wiedzę, że nie zawsze dyrektywność w kierowaniu zespołem sprzedaży będzie najbardziej efektywnym rozwiązaniem. Bywają bowiem

w mojej pracy sytuacji, kiedy zarządzam doświadczonym zespołem, mającym odpowiednią wiedzę, potrafiącym między sobą współpracować, który dąży do tych samych celów, co ja — nasza współpraca daje mi wówczas największe szanse na efektywne wdrożenie nowych rozwiązań i skuteczne zaangażowanie zespołu.

Dziś warto, by każdy lider sprzedaży potrafił odpowiedzieć na pytanie, które z dwóch możliwych rozwiązań, partycypacja czy dyrektywność, będzie najbardziej efektywna dla niego i jego zespołu. Może wyrażę się tutaj nieco metaforycznie, ale **współczesny lider musi być elastyczny, musi potrafić dostosować swój styl prowadzenia zespołu do sytuacji rynkowej i oczekiwań sprzedawców.**

Poniżej omawiam kilka przykładowych sytuacji z mojej kariery jako lidera sprzedaży, aby opowiedzieć Tobie, Czytelniku, o możliwych scenariuszach angażowania sprzedawców — od dyrektywności do partycypacji. Nie chcę dawać tu naukowego wykładu ani prezentować rozbudowanych badań, a jedynie zamierzam podzielić się z Tobą przykładami sytuacji, z którymi miałem do czynienia, a które obrazują „plastyczność” podejścia liderów sprzedaży. Jeśli chodzi o teoretyczny fundament moich przemyśleń, inspiruję się głównie modelem Vrooma, który z kolei opierał się na badaniach Roberta Tannenbauma i Warrena Schmidta. Ten model jest potocznie nazywany *kontinuum partycypacyjnym* i wyróżnia pięć sposobów podejmowania decyzji:

- ♦ dyrektywną;
- ♦ konsultację indywidualną (zakończoną decyzją lidera sprzedaży);
- ♦ konsultację grupową (zakończoną również decyzją lidera sprzedaży);
- ♦ facylitację (zakończoną wspólnym podjęciem decyzji przez zespół sprzedaży i lidera);

- ♦ delegowanie (zakończone przekazaniem uprawnień do podejmowania decyzji zespołowi sprzedaży).

W praktyce łączę wieloletnie doświadczenia Briana Tracy'ego, który wyraźnie mówi o dyrektywnym przywództwie sprzedaży, z pozornie przeciwną mu koncepcją prof. Vrooma. W niektórych sytuacjach podejmuję jednoznaczne decyzje i wymagam od moich podopiecznych efektywnego ich wdrożenia, jednakże coraz częściej dostrzegam również sens dzielenia się z zespołem odpowiedzialnością za decyzje, szczególnie wtedy, gdy chcę, aby moi ludzie czuli się częścią naszej organizacji, widzieli sens pozostania w firmie przez najbliższe lata, nie dlatego, że nie mogą sobie znaleźć pracy gdzie indziej, tylko w wyniku własnej, świadomej decyzji.

Decyzja dyrektywna

Jest to sytuacja, w której lider sprzedaży samodzielnie analizuje problem. Może pozyskiwać informacje od poszczególnych sprzedawców, ale tylko po to, żeby zwiększyć swoją wiedzę przed podjęciem decyzji. Ta zapada w głowie lidera, w następstwie czego zespół otrzymuje jasne wytyczne, co i jak ma wdrożyć w sprzedaży.

Jestem szczęśliwy, że pierwsze kroki jako lider sprzedaży stawiałem u boku tak znakomitego menedżera, jakim jest Norweg Jan Hillesland. Był on dyrektorem generalnym warszawskiego oddziału koncernu Coca-Cola, w którym pracowałem w latach 90. W tym czasie, szczególnie na Mazowszu, nasza bezpośrednia konkurencja, czyli Pepsi-Cola, dokonała olbrzymich inwestycji, starając się mocno wejść w tutejszy rynek. Nasza pozycja z dnia na dzień słabła, traciliśmy sklep po sklepie, punkty sprzedaży podpisywały umowy na wyłączność z rynkowym rywalem Coca-Coli. Po pewnym czasie Jan zebrał nas — liderów sprzedaży — na sali konferencyjnej i powiedział: „Jesteśmy najlepszym zespołem sprzedaży w Polsce. Prze-

analizowałem sytuację i podjąłem decyzję o niezwłocznym uruchomieniu kampanii, którą nazwiemy *Marketing Impact Team*, czyli zespół szybkiej reakcji”.

Na początku, kiedy wyjaśniał swoją decyzję, nie za bardzo rozumieliśmy, do czego zmierza, bo rzeczywiście byliśmy osłabieni działaniami konkurenta i niespecjalnie widzieliśmy możliwość szybkiej zmiany tego stanu rzeczy. Ale kiedy odsłonił planowane przez siebie działania taktyczne — wprowadzenie na rynek ponad 1000 nowych stojaków na produkty, wyposażenie każdego sklepu w lodówkę z logo Coca-Coli, przeznaczenie specjalnego budżetu na szklanki oraz tace do restauracji — widząc jego przemyślany plan oraz doceniając odwagę decyzji, za którą stała olbrzymia inwestycja finansowa, zareagowaliśmy spontanicznymi brawami. Poczuliśmy, że nasz szef rozumie wagę sytuacji, w której się znaleźliśmy jako zespół sprzedaży, i będąc naszym liderem, nie obawia się podjąć istotnych decyzji, bo wierzy, że świetnie je wdrożymy.

Na trzy tygodnie zostaliśmy zgrupowani w jednym z warszawskich hoteli — ok. 50 w większości młodych osób. Każdego dnia odwiedzaliśmy ok. 10 klientów, starając się odzyskać udział w rynku i pozycję lidera na Mazowszu. Jan przemyślał swoją decyzję w najdrobniejszych szczegółach: w trasę jeździliśmy w trzyosobowych zespołach — dwóch handlowców plus kierowca z samochodem dostawczym zaopatrzonym w napoje oraz lodówki. Kiedy wchodziliśmy do sklepu i okazywało się, że brakuje produktu, uzupełnialiśmy jego stan; kiedy brakowało sprzętu, mieliśmy go na samochodzie i od razu zostawialiśmy na miejscu. Byliśmy szybcy, skoncentrowani na osiągnięciu szybkich rezultatów, świetnie z sobą współpracowaliśmy. Pomimo pracy po 14 – 16 godzin dziennie pozostaliśmy uśmiechnięci, bo wspólna praca i nasze zaufanie do Jana napępniało nasze serca wiarą i przekonaniem w sens całego przedsięwzięcia.

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**

Ta książka to poradnik dla lidera. Pomoże Ci zbudować dobre relacje z zespołem — tak by rósł i rozkwitał, a nie grzął we wzajemnych pretensjach, animozjach i chorej rywalizacji. Zobaczysz też, jak stosować szeroko omówioną w tej książce strategię opartą na typologii, która pozwoli Ci wypracować najlepsze podejście do każdego z charakterologicznych typów sprzedawcy.

Podobnie jak *Gen sprzedawcy*, i ta książka Zycha opiera się wyłącznie na autentycznych przykładach — każda teoria jest zilustrowana jedną lub częściej kilkoma historiami z życia jej autora: sprzedawcy, szefa i trenera sprzedaży. Na polskim rynku nie ma jeszcze książki, która w tak ścisły sposób łączy teorię z praktyką.

Wspieraj swój zespół

Zbuduj autorytet lidera

Motywuuj sprzedawców

Ucz się na przykładach z polskiego rynku



Zamówienia indywidualne i dla firm:

ul. Niedźwiedzia 12B, 02-737 Warszawa
tel. 22 853 74 56, 22 843 09 36
ksiegarnia@kontraktosh.pl
www.kontraktosh.pl

książki klasy business

onepress

Nr katalogowy: 29913



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



Zamówienia telefoniczne:

0 801 339900



0 601 339900

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

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

Cena 69,90 zł

ISBN 978-83-283-0713-1



9 788328 307131