

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Jak zarządzać zespołem handlowym i przetrwać. Poradnik dla szefów sprzedaży i handlowców

Autor: Andrzej Niemczyk
ISBN: 83-246-0420-0
Format: A5, stron: 216



Polskie realia, polskie przykłady, nowe metody

- Zadania szefa sprzedaży i handlowca: od coachingu – po powstrzymanie spadku sprzedaży
- Błędy, jakie najczęściej popełniają szefowie sprzedaży i handlowcy
- Warunki pracy handlowców i dyrektorów sprzedaży w Polsce

Jeśli jesteś handlowcem lub szefem sprzedaży, to walczysz na linii frontu: przełożeni uważnie Cię obserwują, a współpracownicy nieustannie podnoszą poprzeczkę rywalizacji. Twoim zadaniem jest dopilnowanie wszystkiego: musisz realizować plany sprzedaży, radzić sobie z klientami i kolegami, a czasami także zarządzać zespołem. Nie możesz dać się zaskoczyć: sytuacja zmienia się szybko, a wygrywa ten, kto potrafi przetrwać.

Nie zawsze jednak wiadomo, jakie rozwiązania są w danej sytuacji najlepsze. Nie kupuj akademickiego podręcznika, by je poznać – zanim go przeczytasz, może być za późno. Tym, czego potrzebujesz, jest mapa linii frontu, która szybko naprowadzi Cię na trop. Dzięki niej uświadomisz sobie, w jakim znajdujesz się położeniu i jakie masz możliwości. Innymi słowami, potrzebujesz tej książki. Autor pisze w niej wprost o prawdziwych warunkach pracy polskiego handlowca i dyrektora sprzedaży – o manipulacjach, ciągłym zagrożeniu utratą pracy, ostrej rywalizacji i konfliktach – i o tym, jak sobie z tym radzić. Książka zawiera wiele przydatnych spostrzeżeń i na prawdziwych przykładach omawia metody i techniki pracy handlowca. Przeczytaj ją i dowiedz się:

- co motywuje polskich handlowców,
- jak budować zespoły handlowców – dobrać ludzi, wdrażać zasady współpracy, tworzyć więzi,
- jak rozwijać ich kompetencje,
- jak postępować z przedstawicielami handlowymi,
- jakie błędy popełniają najczęściej szefowie sprzedaży,
- jak zatrzymać w firmie najlepszych handlowców,
- jak radzić sobie z problemami, takimi jak wejście do nowej firmy, pogorszenie wyników sprzedaży, wstrząsy w zespole handlowców.

Spis treści

Wprowadzenie	9
1. Rola szefa sprzedaży	13
Między młotem a kowadłem	13
2. Handlowcy i zespół sprzedażowy	23
Zespół handlowy	23
Rekrutacja handlowców	30
Motywowanie handlowców	42
Co motywuje polskich handlowców i ich szefów?	55
Co motywuje polskich handlowców w firmach farmaceutycznych?	65
Dyscyplinowanie przedstawiciela handlowego	68
Gwiazda w zespole — zagrożenia	75
Zwalnianie handlowców	79
3. Rozwój handlowców	87
Szkolenia i dojrzwianie handlowców	87
Błędy coachingu handlowego	93
Typy przedstawicieli handlowych	102
4. Osoba szefa	113
Miętko zarządzający szef sprzedaży	113
Twardy szef	119
Błędy szefów sprzedaży	127
Kiedy szef traci pracę w firmie	141

5. Trudne sytuacje menedżera sprzedaży	149
Pierwsze dni szefa sprzedaży w firmie	149
Zbyt dużo produktów w zbyt dużych regionach	159
Kierowanie zespołem handlowym w okresie zmian	167
Co robić, gdy spada sprzedaż?	175
Gdy handlowiec chce odejść	183
Epilog	191
Sprzedaż nie musi być nudna	191
A Narzędzia w pracy menedżera sprzedaży	197
Skorowidz	209

1

Rola szefa sprzedaży

W tym rozdziale:

- ❖ zadania szefa sprzedaży,
- ❖ godzenie interesów zarządu i handlowców,
- ❖ presja planu sprzedaży.

Między młotem a kowadłem

Szef sprzedaży musi zmierzyć się z wieloma trudnościami. Największym jego kłopotem jest nieustanne dostosowywanie się do zmieniających warunków i próba pogodzenia handlowców z ich pracodawcami. Z tego powodu często jest nazywany buforem, zderzakiem albo filtrem. Jest menedżerem nietypowym — część jego funkcji to klasyczne funkcje kierownicze, właściwe wszystkim przełożonym. Obok nich jest miejsce dla działań przypisanych tylko temu stanowisku, które są odmienne od typowego zarządzania. Jego ulokowanie pomiędzy zespołem handlowców a zarządem firmy wymusza pewne określone zachowania, które wyróżniają szefa sprzedaży od pozostałych menedżerów.

Nie istnieje uniwersalny sposób zarządzania handlowcami. Styl kierowania zespołem sprzedażowym ulega ciągłym modyfikacjom. Zmienia się nieustannie, w zależności od stopnia rozwoju grupy, umiejętności podwładnych, trudności zadania... Jest to zgodne z teorią zarządzania Kena Blancharda, która mówi, że styl kierowania musi być zawsze adaptowany do panujących warunków.

Szef sprzedaży jest negocjatorem, który każdego dnia musi godzić sprzeczne interesy handlowców i przełożonych wyższego szczebla. To rzeczywiście pozycja między młotem a kowadłem, bardzo bliska funkcji, jaką pełni w wojsku sierżant, szef kompanii. Ten, kto miał okazję przeżyć tę „prawdziwą męską przygodę”, pamięta grzmiący głos sierżanta, obwieszczejący, że jest on jednocześnie surowym ojcem i pełną ciepła matką.

Dwa oblicza szefa

Identyczną rolę pełni szef sprzedaży. Musi zbudować takie relacje ze swoimi podwładnymi, żeby chcieli przyjść do niego z każdym nierozwiązanym problemem, z kłopotami, frustracjami i radościami. Z drugiej strony, jest zobowiązany przekazywać handlowcom ustalenia zarządu i egzekwować ich realizację. To trudne zadanie, ponieważ oba te obszary często wzajemnie się wykluczają, a interesy zarządu i zespołu sprzedażowego bywają sprzeczne. Taka „schizofreniczna” sytuacja wymusza konieczność balansowania między różnymi sposobami traktowania handlowców przez ich zwierzchnika. Nie chodzi o to, aby szef sprzedaży był wystarczająco miękki lub dostatecznie twardy. Ważniejsze jest, aby w każdej chwili umiał dostosować swój styl zarządzania do aktualnej sytuacji. Zdarzają się momenty, kiedy będzie bardzo surowym i wymagającym zwierzchnikiem. W chwilę potem wysłucha z uwagą i wesprze zdenerwowanego sprzedawcę, który jest o krok od porzucenia pracy. Zupełnie jak sierżant, szef kompanii, kultowa postać w każdej armii.

Wypełnianie funkcji „wspierającej matki” nie byłoby możliwe, gdyby nie bliski kontakt z handlowcami. Żaden inny menedżer nie jest tak blisko swoich podwładnych, jak zwierzchnik zespołu handlowego. Jest to menedżer, który spędza najwięcej czasu ze swoimi podwładnymi i ma okazję do bezpośredniej obserwacji swoich pracowników. Jeżeli tak nie jest, to albo nie przykłada się do swoich obowiązków, albo w jego firmie niewłaściwie rozumie się funkcję szefa sprzedaży. Przełożony handlowców, który jeździ z nimi do klientów, może dokładnie poznać swoich podwładnych i rzetelnie ocenić ich umiejętności. Innym menedżerom taka szansa nie jest dana. Spędzają mniej czasu ze swoimi podopiecznymi i częściej oceniają ich jedynie po rezultatach, nie znając stosowanych metod pracy.

Dobry szef sprzedaży potrafi wykorzystać atut bliskiego kontaktu z handlowcami. Zna dobrze swoich ludzi i nawiązuje z nimi wartościowe relacje. Dzięki temu może rzetelnie ocenić ich umiejętności, dostrzec obszary rozwojowe i najsilniejsze strony podopiecznych. Wie, co jest ważne dla każdego z nich, więc potrafi skutecznie motywować pojedynczych sprzedawców

zgodnie z ich oczekiwaniami. Dostaje od nich pełnowartościowe informacje z rynku oraz szczerą informację zwrotną. Taki przełożony raczej nie zostanie zaskoczony nagłym odejściem handlowca. Jego podwładny z reguły uprzedzi go o swoich zamiarach i często zdecyduje się pozostać w firmie, jeśli zwierzchnik zaspokoi jego potrzeby.

Z drugiej strony, szef sprzedaży musi umieć wymagać. Zarówno on, jak i jego przedstawiciele handlowi muszą realizować nałożony plan sprzedaży. Każdy z nich ma do wykonania pracę, która jest mierzalna i określona jedną liczbą, z którą nie sposób dyskutować. Może to być zdobycie dokładnie określonego udziału w rynku czy zrealizowanie w 100% planu sprzedaży. Handlowcy i ich bezpośredni przełożeni to pracownicy, których zadania można dokładnie sprecyzować i zmierzyć ich wykonanie. Inni menedżerowie nie są tak bardzo obciążeni łatwością weryfikacji ich umiejętności.

Presja planu sprzedaży

Dyrektor handlowy często odpowiada za plan sprzedaży, którego nie jest autorem. Na etapie planowania nowego roku budżetowego może przekazywać pracodawcom swoje sugestie, przekonywać do najlepszych rozwiązań, opisywać sytuację na rynku i istniejące na nim ograniczenia oraz bariery. Na tym jego wpływ na założenia budżetowe się kończy. Późną jesienią zarząd narzuca nowy plan sprzedaży, który staje się obowiązujący. Szefowi sprzedaży nie pozostaje nic innego, jak zaakceptować go, zakasać rękawy i zabrać się za jego realizację.

Dopiero teraz ma wpływ na rozwój wypadków. Po pierwsze, może racjonalnie podzielić zadania między poszczególnych handlowców, tak aby wykonanie ich częściowych planów było możliwe. Jest to realne tylko wtedy, gdy przełożony dobrze zna swoich podwładnych oraz warunki panujące w regionie każdego przedstawiciela handlowego. Od tego momentu szef sprzedaży staje się wspierającym, ale też wymagającym „ojcem”. Nieustannie musi wywierać nacisk na sprzedawców, przypominać im o przypisanym do każdego z nich planie. Jednocześnie powinien służyć radą, pomocą w rozwiązywaniu trudności i poszukiwaniu najskuteczniejszych metod działania. Jego rolą jest bycie „ojcem”, który wymaga i jednocześnie służy swoim doświadczeniem.

Handlowcy i ich przełożony wielokrotnie muszą zmierzyć się z własnym wątpliwością, czy ich zadanie jest wykonalne. Pojawienie się nowego konkurenta, nagle trudności z dystrybucją czy produkcją skutkujące brakiem własnych produktów na rynku, to typowe sytuacje znane wszystkim pracow-

nikom działów sprzedaży. Obwieszczenie nowego planu sprzedaży, który będzie obowiązywał w następnym roku, to kolejna klasyczna sytuacja, która budzi wiele emocji i dyskusji. Czasem te wątpliwości są w pełni uzasadnione.

PRZYKŁAD

Polscy handlowcy pewnej zachodniej firmy kosmetycznej działającej w całej Europie każdego roku kwestionowali nałożone na nich plany sprzedaży, porównując je z zadaniami narzuconymi sąsiednim krajom. Właściciele firmy opracowywali nowe założenia budżetowe w zaciszu swoich gabinetów, daleko od rynków Europy Centralnej. Punktem odniesienia były dla nich wartości sprzedaży w Czechach i na Słowacji. Te kraje były niekwestionowanym liderem, sprzedającym trzykrotnie więcej niż pozostałe kraje regionu. Nie umniejszam tu umiejętności czeskich i słowackich handlowców, ale należy dodać, że były to dużo łatwiejsze rynki. Aktywność konkurencji była kilkakrotnie słabsza, a prawodawstwo znacznie bardziej przychylne. Zarząd żądał od Polaków, Węgrów i Litwinów, żeby zaczęli sprzedawać porównywalnie z Czechami. Karceni handlowcy odczuwali coraz większą frustrację, ponieważ słusznie uważali, że w stosunku do panujących warunków robią wszystko, co w ich mocy. I czuli się gorzej traktowani, gdy dowiadywali się o kolejnych nagrodach i pochwałach, którymi obdarowywano Czechów i Słowaków. W końcu sprawdziły się założenia teorii sprawiedliwości Adamsa — część sprzedawców poszukała sobie innego pracodawcy.

Trudnym momentem, kiedy handlowcy tracą zapał i potrzebują wsparcia ze strony szefa sprzedaży, jest Nowy Rok. Rano wszyscy budzą się w tych samych realiach, może z wyjątkiem odczuwalnego zmęczenia po sylwestrowej nocy. Nic — poza datą — się nie zmieniło, także warunki rynkowe. Otoczenie firmy jest identyczne, ci sami konkurenci wymagają uwagi, nie przybyło klientów. Tymczasem plan sprzedaży jest o 10 % wyższy w porównaniu do zeszłorocznego. Jak go zrealizować w identycznych okolicznościach, skoro i temu poprzedniemu udało się sprostać z trudem? Do tego dochodzi przykra świadomość, że cel, o który walczyli przez cały miniony rok, jest już historią. Zostaną z niego rozliczeni, ale nic już nie mogą zrobić, nie ma on już znaczenia. Teraz liczy się nowy cel, z reguły trudniejszy do osiągnięcia od dotychczasowego. Wielu sprzedawcom trudno znaleźć w sobie nowe siły i potrzebują impulsu pochodzącego od swojego zwierzchnika. Dyrektor handlowy musi obudzić w nich zapał, nawet jeśli sam ma kłopoty z uwierzeniem w szansę zrealizowania nowego planu.

Podobnymi trudnymi chwilami są także krótsze okresy rozliczeniowe — miesięczne, kwartalne... pod warunkiem, że osiągnane wyniki nie ulegają kumulacji. Po zakończeniu kwartału pojawia się nowy plan, któremu trzeba sprostać. Handlowcy potrzebują wówczas obecności swojego szefa, czekają na

jego podsumowanie i informację zwrotną zamykającą miniony okres. Liczą też na jego doświadczenie, pomoc merytoryczną w zmierzeniu się z nowym planem i popchnięcie do działania.

Godzenie interesów dwóch stron

Szef sprzedaży to ambasador. Z jednej strony, dba o interesy swoich handlowców, z drugiej — realizuje polecenia zarządu, z których wiele budzi opór jego podwładnych. Musi zapewnić komunikację w obie strony. Jest mediatorem przedstawiającym wszystkie racje i opinie w taki sposób, żeby obie zainteresowane strony mogły je zrozumieć i uznać za uzasadnione. Gdy jest to konieczne, musi odważnie walczyć ze zwierzchnikami w obronie interesów sprzedawców, nie wciągając w te działania ich samych. Gdy nie ma innego wyjścia, powinien powiedzieć do swoich podwładnych: „Wykonać i nie dyskutować!”. I znów narzuca się analogia sierżanta rządzącego kompanią.

Walka ze zwierzchnikami to nie tylko konfrontacja z zarządem. W wielu organizacjach dział sprzedaży ściera się z działem marketingu. Często też oba działy są zarządzane przez wspólnego zwierzchnika, który wywodzi się z marketingu i faworyzuje tę część firmy. Takie rozwiązanie czasem jest złym rozwiązaniem. Pracodawcy powinni pamiętać, że tylko dział sprzedaży dostarcza pieniędzy firmie handlowej. Jest to silne narzędzie wpływu, pozwalające szefowi sprzedaży wywalczyć wiele dla swoich podopiecznych. To, co sprzedadzą handlowcy, utrzymuje wszystkich pozostałych w organizacji — wszystkie działy, wszystkich menedżerów i szeregowych pracowników. Wiele osób tego nie rozumie i zapomina, że ich rolą jest wspieranie sprzedaży. Jeżeli dział handlowy nie będzie dobrze funkcjonował, firma handlowa popadnie w tarapaty i najbardziej błyskotliwi pracownicy innych działów mogą stracić posadę.

Dział marketingu powinien w pełni współpracować z handlowcami i pamiętać, że czasem pełni funkcję usługową w stosunku do działu sprzedaży. Wiele osób z marketingu świetnie to rozumie i są nieocenionym wsparciem dla dyrektora handlowego. Czasem jednak menedżerowie wywodzący się z marketingu próbują zdominować organizację i udowodnić, że to ich kreatywne osobowości powinny kierować firmą. Dopóki biorą pod uwagę realia panujące na rynku, można się częściowo z nimi zgodzić. Niestety, znam kilku takich, którzy dawno utracili kontakt ze sprzedażą (lub nigdy go nie mieli!). Tworzą kampanie, które pięknie wyglądają na ich biurku lub na zebraniu zarządu, kompletnie jednak nie przystają do rzeczywistości. Jeżeli takie pomysły są wprowadzane w czyn, utrudniają pracę handlowców, wywołują rozbawienie klientów, a czasem prowadzą do katastrofy.

OPINIA

Wiktor Buczek

Z wykształcenia lekarz. Ukończył MBA University of Minnesota i SGH w Warszawie. Przez 6 lat pracował w firmach farmaceutycznych „Lederle”, „Gedeon-Richter” i „Pfizer”, następnie przez 5 lat w firmach spożywczych „Agros-Fortuna”, „Bakoma” i „Polskie Młyny”. Od 5 lat pełni funkcję dyrektora marketingu.

Zapamiętaj: [C + U + M = Sukces]... poczytaj...

Od dziecka rozbierałem zabawki, których nie potrafiłem później złożyć. Byłem ciekaw, jak to jest „w środku”. Sklejony, plastikowy model samolotu wypuściłem z ręki przez okno strychu, żeby sprawdzić, „jak daleko doniosą go skrzydła”. Rozbił się w drobny mak. Pewnego dnia, gdy bawiłem się w „Czterech pancernych”, skoczyłem z szafy (do dzisiaj nie wiem, jak tam się dostałem), zawadzając po drodze o żyrandol. Stłukły się wszystkie klosze. A było to w czasach, kiedy w Polsce były kartki na żywność, a w sklepach dominowała pustka na przemian z Panią Sklepową... Klosze udało się kupić po kilku latach, ale nie były oryginalne. Mama miała ze mną „siedem światów”, chociaż nie bez dumy pochwałę się, że nigdy nie spałem z drzewa.

Byłem za to słabszy od większości kolegów i kiedy dochodziło do różnicy zdań, zazwyczaj to ja obrywałem po nosie. Rodzice nigdy nie powiedzieli mi, że jestem „kiepski” — dbali o to, żebym zyskał pewność siebie, miał poczucie własnej godności i wartości. Musiałem jednak nauczyć się, jak żyć, omijając przeszkody życia bez szwanku — i nauczyłem się. Ostatnią bójkę (jak dotychczas) stoczyłem w szkole podstawowej, jakieś ćwierć wieku temu.

I to właśnie ciekawość pospołu z koniecznością wyzwoliły we mnie innowacyjność, czyli chęć i umiejętność spojrzenia na stan rzeczy trochę inaczej niż zwykle. Odkąd pamiętam — poszukiwałem rozwiązań.

Po krótkim mariażu z zawodem lekarza przyszedł czas na biznes. Firma... nowy świat, nowe bodźce, nowe wyzwania. Ach, jak ja uwielbiałem wyzwania... Byłem jedną z pierwszych w Polsce osób zatrudnionych na stanowisku monitora badań klinicznych. Po trzech latach zajmowania się badaniami leków rozpoczęła się moja przygoda z marketingiem. Właśnie w tym celu ukończyłem studia MBA i jak rekin — czułem już „świeżą krew w wodzie”.

Pierwsze doświadczenie z biznesem i sprzedażą przeżyłem jako *Product Manager* w niewielkiej wówczas firmie generycznej (oferującej leki będące legalnymi kopiami dobrze już znanych leków). Dostałem pod opiekę lek, który był już czwartym z kolei specyfikiem z tą samą substancją aktywną. Jak tu się odróżnić? Czym zachęcić lekarzy, żeby zwrócili na nas uwagę, żeby się w ogóle nami „przejęli”? No właśnie — przejęli...

Nasz lek miał kilka (z pozoru drobnych) cech związanych z opakowaniem, możliwością dawkowania (dzielenie tabletki) itd. Dawał więc większą szansę na lepsze dopasowanie dawki i wygodę użycia. Ale kogo to mogło wzruszyć w czasach, w których w terapii królowała skuteczność, a w przypadku leków znanych od kilkunastu lat dawało o sobie znać przyzwyczajenie lekarzy do dobrze znanych produktów? No właśnie — to mogło wzruszyć tylko osoby wrażliwe. A kto jest bardziej wrażliwy? Uznałem, że kobiety. Przedstawiłem swój pomysł zespołowi sprzedaży na spotkaniu kwartalnym. Pomysł się przyjął, a przedstawiciele nie „odpuszczali” lekarkom. I co się okazało? Działo!!!

Potem na studiach MBA dowiedziałem się, że dokonałem (trochę intuicyjnie) wyodrębnienia segmentu grupy docelowej w oparciu o kryterium psychograficzne. Ładnie brzmi, nieprawdaż? W tamtych czasach w naszej branży było to innowacyjne.

Zmieniłem firmę. Wtedy zmieniało się firmy częściej niż dzisiaj. Normą było zbieranie doświadczeń z różnych środowisk. Tym razem przyszło mi walczyć na rynku w roli dokładnie odwrotnej niż wcześniej — moim przeciwnikiem był lek generyczny, o połowę tańszy od naszego, oryginalnego. Znowu szukałem sposobu. Wymyśliłem, że oprę różnicowanie obu leków na cechach jakościowych, udokumentowanych certyfikatem GMP (*Good Manufacturing Practice*). Akurat przeczytałem w jakiejś gazecie, że żadna z polskich firm (m.in. nasza konkurencja) nie dysponuje takim certyfikatem, choć o to zabiegają. No właśnie. „Jesteśmy drożsi, bo jesteśmy lepsi” — pomyślałem. Trzeba to tylko udowodnić lekarzom. Postanowiłem zdobyć dokument „Wytyczne GMP...”, przeczytać go i znaleźć jakieś nośne argumenty, sugestywnie wskazujące na różnice jakościowe. Nikt nie wierzył, że ten kierunek przyniesie efekt. Pisząc e-maile po całym świecie, po ponad pół roku zdobyłem „wytyczne”.

Kiedy pokazałem książkę o GMP szefowi przedstawicielstwa, zdziwił się, uśmiechnął i powiedział: „Niech pan to robi”. Zrobiłem. Miałem właśnie gotową ulotkę, kiedy nasz konkurent musiał wycofać z aptek swój lek „z powodów kontroli jakości”. Przedstawiciele ruszyli do ataku. Na koniec roku mieliśmy 60% rynku tej substancji.

Przydzielono mi inny produkt, wobec którego oczekiwania zarządu były ogromne. A jaki miałem budżet! 20-krotnie większy niż poprzednio!!! To było coś!!! Ale niestety, mieliśmy konkurencję i to dość agresywną. Wprowadzenie naszego produktu odbywało się trzy miesiące później od produktu konkurencji. Jak ich dogonić?

Przekonałem moją szefową, żeby zatrudnić przedstawicieli o innym profilu niż zwyczajowo przyjęty w branży farmaceutycznej. Mieliśmy zatrudnić 15 osób.

Podjęliśmy decyzję, że w tej grupie może być jedna osoba z doświadczeniem z innej firmy farmaceutycznej i najwyżej jedna osoba po studiach medycznych. Preferowani byli absolwenci Akademii Wychowania Fizycznego, ewentualnie

innych kierunków przyrodniczych (np. biologia). Chcieliśmy, żeby to byli przedstawiciele wcześniej niepracujący w tym charakterze, dla których nowa rzeczywistość będzie BAAARDZO porywająca. Chcieliśmy mieć kilka osób z branży FMCG (*Fast Moving Consumers Goods* — dobra szybkozbywalne, głównie żywność i chemia gospodarcza).

Grupie tej zaoferowaliśmy znakomite, intensywne szkolenia i własne zaangażowanie w tworzenie tzw. ducha zespołu. Okazało się, że to działa — nasi ludzie odbywali z własnej woli, bez mrugnienia okiem po kilkanaście wizyt dziennie, mimo wytycznych od 8 do 10, co było klasyką branży w tamtych dniach. No i najważniejsze, że naprawdę doganialiśmy rywala. Dzisiaj większość firm farmaceutycznych sięga po ludzi z FMCG, po techniki *Trade Marketing* (tzw. marketingu handlowego), ale my byliśmy pierwsi.

Znowu zmieniłem firmę — tym razem „wessała” mnie firma FMCG (spożywcza), w której zostałem dyrektorem kategorii produktów. Rynek naszej kategorii produktów właśnie się załamał, m.in. z powodu kryzysu gospodarczego w Rosji. Wśród tzw. normalnych ludzi można było ciągle słyszeć zdanie: „Ludzie nie mają pieniędzy”. Nasze znakomite marki (nazwijmy je „O”, „W”, „B”), z których sztandarowa „O” miała wcześniej około 20% udziału w rynku, traciły sprzedaż i — co gorsza — udziały. Sztandarowa marka „O” osiągnęła w końcu 8,7%. Trzeba było jak najszybciej wyhamować spadek sprzedaży i udziałów — a następnie odzyskać na rynku, co się da z tego, co utraciliśmy.

Na pierwszy ogień wzięliśmy z zespołem markę „W”. Po gruntownej analizie kondycji tej marki doszliśmy do wniosku, że mamy niefortunne pozycjonowanie cech i korzyści. Po zmianie pozycjonowania i emisji nowego filmu reklamowego nasza sprzedaż rosła i rosła, a udziały wzrosły z 14% do 20% w ciągu zaledwie 6 miesięcy. Te 6% różnicy to 6 mln zł, bowiem ten segment rynku miał wartość roczną 100 mln zł.

Pracując nad marką „O”, jako pierwsi w branży poszliśmy krok w przód i wprowadziliśmy tzw. pozycjonowanie emocjonalne. Dotychczas królowało pozycjonowanie oparte o łańcuch: cecha — korzyść — zakup. My powiedzieliśmy konsumentom — polub nas! Takie pozycjonowanie, wzmocnione serią atrakcyjnych promocji konsumenckich i wielkim wysiłkiem przedstawicieli handlowych, zaowocowało wzrostem sprzedaży i udziałów w rynku — po roku od „dna” (8,7%) osiągnęliśmy 12,5% w rynku wartym 330 mln zł.

Moje kolejne wyzwanie polegało na... DOŚĆ!!! Tak wygląda moje życie zawodowe — ciągle poszukujący nowatorskich rozwiązań, ciągle starający się być „advokatem diabła”, w miejsce krótkiego „nie” zadający pytanie: „Dlaczego nie?”. Zachęcam was, żebyście pozwalali swoim dzieciom rozbierać zabawki, skakać z szafy i mówcie im jak najczęściej: „Jestem z Ciebie dumna(y)”. Wasze dzieci, będąc w przyszłości szefami sprzedaży, odniosą sukces dzięki trzem cechom, które wyniosą jako kapitał z dzieciństwa:

- ❖ chęci
- ❖ umiejętności,
- ❖ możliwości.

Chęć jest cechą pierwotną... albo się chce, albo nie. Dzieciom, które nie są harmowane (nie wolno, nie rusz, zostaw), będzie się chciało, bo będą ciekawe. Dzięki temu nabiorą umiejętności i (ostatecznie) uwierzą w swoje możliwości oraz stworzą sobie możliwość osiągnięcia.

Chęć + Umiejętność + Możliwość = Sukces

W wielu firmach współpraca obu tych działań układa się znakomicie. Dobrze przygotowane, innowacyjne i jednocześnie realistyczne pomysły pracowników marketingu stają się wówczas kluczowym czynnikiem sukcesu. To dzięki nim handlowcy mają szansę skutecznie uporać się z kolejnymi zadaniami.

Szef sprzedaży pełni też rolę filtra. Musi pamiętać o tym, że nie wolno mu obarczać swoich podwładnych złymi nastrojami zwierzchników (a także swoimi humorami). Jego rolą jest przekazywanie poleceń, rozmowa o faktach, a nie plotkowanie na temat nastawienia pracodawców. Jeżeli o tym zapomni, narazi handlowców na utratę poczucia bezpieczeństwa i zaufania do przełożonych. Sprzedawcy mają do zrealizowania swoje cele. Potrzebują doradcy i osoby, która im pomoże, zmotywuje, wesprze. Wolą nie wiedzieć o rozgrywkach na najwyższym szczeblu organizacji, o rodzących się wewnątrz organizacji koteriach i sojuszach, o walce o wpływy.

Dobry dyrektor handlowy powinien nie tylko wspomagać handlowców w ich dążeniach do realizacji planów sprzedaży. Musi też pociągnąć ich za sobą w trudnych momentach i przekonać do ciekawych wizji, które mają szansę powodzenia. Takie umiejętności odróżniają sprawnego menedżera od charyzmatycznego lidera. Jeśli szef sprzedaży ma ten dar, przestaje być sierżantem, szefem kompanii. Staje się prawdziwym przywódcą, wysokiej klasy oficerem.

