

## Główne wyzwania w obszarze motywowania sprzedawców w okresie turbulencji rynkowych

Krzysztof Cybulski

*Do przetrwania okresu turbulencji rynkowych w relatywnie dobrej kondycji firmy potrzebują skutecznych zespołów sprzedażowych. Ich motywowanie do realizacji zwykle napiętych targetów stanowi spore wyzwanie, przed jakimi stoją właściwie wszystkie organizacje sprzedażowe. Z jednej strony stykają się one z poważnymi ograniczeniami budżetowymi, co utrudnia, a niekiedy uniemożliwia aktywne posługiwanie się narzędziami motywacji finansowej, z drugiej zaś strony wśród ich menedżerów często występuje słaba znajomość wielu całkiem skutecznych narzędzi motywacji pozamaterialnej.*

*Dodatkowo kadra menedżerska hołduje często różnego rodzaju błędnym opiniom dotyczącym zasad dobrego motywowania podległych jej zespołów sprzedażowych. I tak, na przykład jednym z najsilniej zakorzenionych poglądów jest dosyć powszechne przekonanie o sprawczej sile narzędzi tzw. motywacji negatywnej, takich jak groźby obniżenia sprzedawcom ich dochodów, np. prowizji, bądź zwolnienia z pracy. Tymczasem, jak dowodzi obserwacja dobrych praktyk w zakresie zarządzania, powyższe „instrumenty motywacyjne” są w istocie bardzo silnymi demotywatorami, które zwłaszcza w dłuższym okresie wywierają niezwykle destrukcyjny wpływ na postawy i zachowanie pracowników organizacji sprzedażowych.*

### 1. Wstęp

Okres obecnych turbulencji rynkowych postrzegany jest przede wszystkim z perspektywy braku równowagi makroekonomicznej, a uwaga przedstawicieli nauki, praktyków gospodarki i mediów koncentruje się niemal wyłącznie na wskaźnikach aktywności gospodarczej oraz kryzysie finansów publicznych.

Tymczasem dla poprawy ogólnej kondycji gospodarki równie ważne są decyzje podejmowane na poziomie mikro i zachowania firm, zwłaszcza ich organizacji sprzedażowych.

Wszystko wskazuje, że na dłuższą metę żadna firma nie może utrzymać się na rynku wyłącznie dzięki kreatywnej księgowości. Warunkiem jej przetrwania jest zwiększanie lub co najmniej utrzymanie przychodów na dotychczasowym poziomie. Do realizacji tego kluczowego zadania potrzebny jest

zaś zespół skutecznych i należycie motywowanych sprzedawców (Zoltners, Singha i Lorimer 2009).

Motywowanie sprzedawców stanowi jeden z trudniejszych problemów, jakie w praktyce przychodzi rozwiązywać menedżerom ds. sprzedaży. Jego znaczenie w szczególny sposób wzrasta w okresie znaczącego spowolnienia gospodarki, a utrzymanie wysokiej aktywności specjalistów ds. sprzedaży w istotny sposób decyduje o zachowaniu przez organizację płynności finansowej i znacząco zwiększa jej szanse na przetrwanie (Albrecht, Manoogian i Shastri 2010; Boyle 2009; Cora 2010). Motywacja personelu organizacji sprzedażowych zdaje się nie tylko kluczem do przetrwania przez firmę trudnego okresu turbulencji, ale ponadto może stać się źródłem jej unikalnej przewagi konkurencyjnej (Mansoat i Mobus 2006: 5; Wilson 2004; Wellins, Cosentino i Thomas 2004; Fairchild 2010).

Jednocześnie występujące w warunkach turbulencji ograniczenia budżetowe powodują, że firmy, aby skutecznie motywować swoje zespoły sprzedażowe, muszą sięgać po bardziej nowatorskie rozwiązania wychodzące poza pakiet narzędzi motywacji materialnej (Wakeling 2010).

## 2. Turbulencje rynkowe, ich przejawy oraz ważne konsekwencje

Zarówno przedstawiciele nauki, jak też praktycy gospodarki nie są do końca zgodni co do charakteru aktualnych zmian rynkowych. Spór dotyczy fundamentalnej w istocie kwestii, czy obecne turbulencje to jedynie chwilowa dekonstrukcja, a może faza głębszej recesji, czy może jedynie preludium do naprawy wielkiego kryzysu (Kotler i Caslione 2009: 28–33).

Cechą charakterystyczną obecnych turbulencji jest to, że nie można ich odwzorować ani przewidywać, a pierwotnie drobne zmiany w zewnętrznym bądź w wewnętrznym otoczeniu firmy bardzo silnie wpływają na jej wyniki (Kotler i Caslione 2009: 28–33). Obecną sytuację rynkową charakteryzują również inne negatywne symptomy, takie jak (*Organizacje sprzedażowe w okresie recesji...* 2010):

- zmienność i nieprzewidywalność otoczenia utrudniająca racjonalne planowanie i realizację jakiegokolwiek długofalowej strategii;
- bardzo szybkie rozprzestrzenianie się negatywnych zachowań i zjawisk oraz opinii, postaw i nastrojów;
- przesadna ostrożność oraz brak zaufania występujące wśród partnerów rynkowych, a w konsekwencji niepewność co do planów i intencji biznesowych;
- ogromna ilość często sprzecznych informacji, a jednocześnie utrudniony dostęp do danych należycie opisujących rzeczywistość;
- ograniczenie do minimum wszelkich inwestycji – zarówno wśród firm prywatnych, jak też w sektorze publicznym – i jednoczesne spowolnienie procedur zakupowych u klientów instytucjonalnych;

- spadek sprzedaży wywołany przez zmniejszanie się grup docelowych oraz generalnie złą sytuację finansową klientów i dystrybutorów;
- konkurencja wymuszająca redukcję kosztów, obniżanie cen i marży;
- presja wywierana na menedżerów ze strony właścicieli i zarządów firm na zmniejszenie rozmiarów zatrudnienia – także w działach sprzedaży;
- wyraźne pogorszenie się warunków zatrudnienia, również w działach sprzedaży, czego symptomami są niekorzystne dla sprzedawców umowy o pracę, wyższe niż zwykle targety, a przede wszystkim mordercza presja na realizację właściwie niewykonalnych zadań sprzedażowych.

Generalnie można zauważyć, że warunki, jakie istnieją w okresie turbulencji, nie sprzyjają w jakiś szczególny sposób efektywnej polityce motywowania sprzedawców, chociaż zarazem staje się ona jednym z priorytetów menedżerów organizacji sprzedażowych (Tallitsch 2010; Gordon 2009).

### 3. Wyzwania stojące przed działami sprzedaży

Głównym wyzwaniem, z jakim przychodzi się zmierzyć sprzedawcom firmy w okresie obecnych turbulencji, jest spadek, a niekiedy wręcz załamanie się sprzedaży firmy, wywołane przez bardzo różne zresztą czynniki.

Sytuację niniejszą niekiedy dodatkowo pogłębia błędna polityka firmy wobec własnej organizacji sprzedażowej, przejawiająca się m.in. brakiem dostatecznego wsparcia dla wysiłku jej sprzedawców (Cybulski 2009; *How to Increase Small Business Sales During Recession* 2010).

W okresie gorszej koniunktury organizacje często poszukują jakichś „cudownych narzędzi”, których zastosowanie miałyby w założeniu prowadzić do uzyskania szybkich i spektakularnych efektów po stronie przychodów (Johnson 2010).

Jednocześnie niekiedy te same firmy często nie potrafią zbudować, a przede wszystkim skutecznie wdrażać spójnych i skutecznych strategii pozwalających przełamać głęboki impas w sprzedaży (Wellins, Cosention i Thomas 2004: 3–12; Zoltners, Sinha i Lorimer 2009: 323–326; Tallitsch 2010; Salerno 2010; *Recession Strategies: Get the Most Out of Your Sales Staff* 2010).

Innym często obserwowanym w okresie turbulencji zjawiskiem jest nadmierna skłonność firm do dokonywania przesadnych oszczędności, w tym często również kosztem dochodów sprzedawców, co rzecz jasna ma niezwykle destrukcyjny wpływ na ich motywację i skuteczność, a jednocześnie staje się ważną determinantą ich dobrowolnego odejścia z firmy (Wakeling 2010; *Sales Motivation Is More Important Than Cutbacks* 2009; *The Secret of Recession Proof Sales Team Motivation* 2008).

W warunkach turbulencji większość decyzji jest podejmowana pod presją czasu i w warunkach ograniczonego dostępu do informacji, co rzecz jasna niekorzystnie wpływa na ich jakość. Z jednej więc strony w okresie tym mamy do czynienia ze swoistym deficytem wiarygodnych informacji rynkowych, z drugiej zaś strony wielu menedżerów świadomie odcina się

wartościowego źródła danych, jakim są pracownicy ich własnego działu sprzedaży (Sanchez 1998; Wotruba i Rochford 1995).

Tymczasem systematycznie gromadzone, a przede wszystkim należycie wykorzystane informacje pochodzące od sprzedawców pozwalają firmie na (Sanchez 1998; Turner i Hage 2009; Liu i Comer 2007):

- określenie, czego naprawdę potrzebują klienci i jakie są ich faktyczne wymagania oraz preferencje;
- dokonanie prawidłowej oceny intencji oraz możliwości zakupowych poszczególnych klientów, a nawet oszacowanie ryzyka, jakie jest związane z ich konkretnymi transakcjami;
- zbudowanie realistycznej, wielowariantowej prognozy sprzedaży i dokonanie prawidłowej oceny potencjału rynku;
- ustalenie, jakie są faktyczne mocne i słabe strony rywali rynkowych oraz ich ofert;
- identyfikację zmian, jakie są potrzebne, aby uatrakcyjnić ofertę rynkową firmy w oczach finalnych klientów oraz dystrybutorów.

#### **4. Priorytety menedżerów sprzedaży w okresie turbulencji rynkowych**

Menedżerowie sprzedaży zwykle dobrze radzą sobie w okresie turbulencji rynkowych, nie mając większych problemów z adaptacją do nowych warunków, o ile potrafią należycie określić listę istotnych priorytetów. Do tych najważniejszych należą zaś (Zoltners, Singha i Lorimer 2006; Albrecht, Manoogian i Shastri 2010; Boyle 2009; Cora 2010):

- utrzymanie opłacalnej sprzedaży na możliwie wysokim poziomie,
- budowa strategii sprzedaży dostosowanej do warunków turbulencji,
- zachowanie wysokiego poziomu zadowolenia i lojalności klientów,
- utrzymanie wysokiej sprawności przy wdrożeniu strategii sprzedaży,
- zachowanie wysokiego poziomu zadowolenia i lojalności sprzedawców firmy.

##### **4.1. Utrzymanie opłacalnej sprzedaży na możliwie wysokim poziomie**

W okresie turbulencji rynkowych, kiedy popyt wyraźnie słabnie, a zarazem zaostrza się rywalizacja (głównie cenowa) między firmami, zwiększenie lub choćby utrzymanie przychodów na dotychczasowym poziomie jest bardzo trudne bez silnego zaangażowania dobrze motywowanych sprzedawców.

Często więc jedynym racjonalnym celem organizacji sprzedażowej będzie „generowanie maksymalnego strumienia gotówki bez pogarszania relacji z klientami oraz jej dystrybutorami”. Inaczej mówiąc, firma stara się utrzymać opłacalną sprzedaż na maksymalnie wysokim poziomie, a targety dla sprzedawców powinny być dostatecznie ambitne, ale możliwe do realizacji (Value-Based Motivation 2009; Wakeling 2010).

#### **4.2. Budowa strategii dostosowanej do warunków turbulencji**

Okres turbulencji rynkowych zwykle wymaga wprowadzenia sporych zmian w dotychczasowej strategii sprzedaży firmy, gdyż działania konkurencji, ale również zmiany w preferencjach i oczekiwaniach klientów finalnych oraz dystrybutorów powodują, że obecna strategia często po prostu przestaje być skuteczna.

Łatwo zresztą zauważyć, że w im mniej stabilnym otoczeniu przychodzi działać firmie, tym szybciej przebiega proces „zużywania się” jej strategii i szybciej zachodzi dezaktualizacja planów sprzedażowych (Zoltners, Singha i Lorimer 2009).

Należy zatem opracować nowe, niekiedy zupełnie odmienne podejście do sprzedaży, a w przedsięwzięciu tym sprzedawcy firmy mogą okazać się niezwykle pomocni. Przede wszystkim dzięki ich, zwykle dobrej, znajomości realiów rynkowych firma jest w stanie dokonać na nowo identyfikacji klientów docelowych, należyście ocenić ich potencjał zakupowy oraz określić, jakie są ich rzeczywiste intencje zakupowe (Jap 2001).

Niekiedy wiedza posiadana przez personel organizacji sprzedażowych pozwala również na całkowitą przebudowę oferty produktowo-cenowej firmy, zgodną z nowymi realiami okresu turbulencji (Anderson i Narus 1998; Liu i Leach 2001; Johnson, Barksdale i Boles 2001).

W warunkach niezwykle labilnego otoczenia biznesowego sprzedawcy często są jedynym źródłem przydatnej i wiarygodnej informacji rynkowej. Są oni także niezwykle użyteczni, kiedy zachodzi potrzeba weryfikacji często nierealistycznych założeń do opracowanych wcześniej – często zresztą przez inne działy firmy – strategii i planów operacyjnych (Zoltners, Singha i Lorimer 2009).

Sprzedawcy potrafią na przykład prawidłowo ocenić na ile realistyczne są projekcje popytu, na których ma zostać oparty system targetów sprzedażowych, a także urealnić nadmiernie optymistyczne, a niekiedy wręcz naiwne oczekiwania co do przyszłych zachowań dystrybutorów i finalnych klientów (Sanchez 1998; Liu i Comer 2007).

Ponadto sprzedawcy mogą w określonych sytuacjach stać się ważnym źródłem wartości dla klientów firmy, choćby przez swój udział w procesie tworzenia lub współtworzenia produktów i usług (Wotruba i Rochford 1995; Anderson i Narus 1998; Jap 2001; Chonko i Jones 2005).

Przede wszystkim jednak warto zauważyć, że personel sprzedażowy to często właściwie jedyna grupa osób w firmie, która naprawdę wie, czego potrzebują nabywcy, jakie są ich faktyczne wymagania, a co najważniejsze – jak te wymagania zaspokoić. Dlatego pozyskane od nich informacje stanowią realną alternatywę dla formalnych, ale często rozmiągających się z potrzebami praktyki zarządzania badaniami marketingowych (Sanchez 1998; Gordon 2009).

#### **4.3. Zachowanie wysokiego poziomu zadowolenia i lojalności klientów**

Konieczność utrzymania wysokiej jakości produktów oferowanych przez firmę i zachowania najwyższych standardów obsługi klientów jest warunkiem zachowania ich zadowolenia, a w konsekwencji ważną przesłanką utrzymania lojalności. Wymaga to szczególnej kreatywności ze strony personelu sprzedażowego, gdyż w okresie turbulencji na ogół ma miejsce redukcja wydatków sprzedażowych, co zwykle prowadzi do obniżenia standardów obsługi klientów, sprzedawcom zaś zawsze utrudnia realizację bardzo napiętych targetów.

Sytuacja ta może spowodować nie tylko obniżenie poziomu zadowolenia klientów, ale także wywołać erozję ich lojalności względem firmy, gdyż w okresie turbulencji klienci, mając do wyboru wiele atrakcyjnych cenowo ofert, stają się bardziej wymagający, często wręcz roszczeniowi (Jap 2001; Johnson, Barksdale i Boles 2001; Liu i Leach 2001).

Okoliczności niniejsze prowadzą często do koniecznej zmiany priorytetów w działalności sprzedawców firmy. Poza głównym zadaniem sprzedawców, jakim nieodmiennie pozostaje „utrzymywaniem sprzedaży firmy na możliwie wysokim poziomie”, mogą być oni motywowani do monitorowania stanu satysfakcji klientów firmy i podejmowania działań ograniczających skalę ewentualnego braku zadowolenia i spadku lojalności, np. ograniczenia zakupów klientów w przyszłości (Shepherd 1999; Liu i Leach 2001).

#### **4.4. Zachowanie wysokiego poziomu zadowolenia i lojalności sprzedawców**

Personel sprzedażowy odgrywa ważną, zwykle niedocenianą rolę w działalności współczesnej firmy, a w okresie turbulencji działalność profesjonalistów ds. sprzedaży wykracza zwykle poza tradycyjnie rozumianą funkcję sprzedaży. Szczególne znaczenie personelu sprzedażowego w tym okresie przejawia się przede wszystkim w udziale sprzedawców w przygotowaniu „wygrywającej” strategii sprzedaży. Ich specjalna rola znajduje również odzwierciedlenie w kreatywności i zaangażowaniu mających na celu wyszukiwanie i wykorzystywanie nowych możliwości zwiększania sprzedaży firmy (Sanchez 1998; Wellins, Cosentino i Thomas 2004; Wilson Learning Worldwide 2004; Zoltners, Singha i Lorimer 2010).

Zadowolenie sprzedawców z organizacji wywiera bardzo silny i zwykle pozytywny wpływ na osiągnięte przez nich wyniki oraz zachowania klientów. Zadowoleni sprzedawcy są zazwyczaj bardziej produktywni niż pracownicy organizacji sprzedażowych, których z jakichś powodów charakteryzuje stan niezadowolenia. Nie tylko realizują wyższe targety sprzedażowe, ale też są bardziej skuteczni w budowaniu oraz podtrzymywaniu dobrych relacji z klientami firmy (Wellins, Cosentino i Thomas 2004; Wilson Learning Worldwide 2004; Zoltners, Singha i Lorimer 2010).



Tak więc, w dłuższym horyzoncie czasowym zadowolony z firmy, lojalny wobec niej oraz przede wszystkim skuteczny personel sprzedażowy może być zasadnie postrzegany jako istotne źródło strategicznej przewagi konkurencyjnej, szczególnie że skuteczni, zadowoleni z organizacji oraz lojalni wobec niej sprzedawcy stanowią ważny, a zarazem stosunkowo rzadki i trudny do pozyskania zasób (Cybulski i Misztak 2011).

## **5. Główne błędy w obszarze motywowania personelu sprzedażowego**

### **5.1. Motywowanie personelu sprzedażowego niedopasowane do realiów okresu turbulencji**

Poważną przeszkodą w realizacji kluczowych dla przetrwania firmy na rynku priorytetów jest, jak się wydaje, generalne niepasowanie systemów motywacyjnych organizacji sprzedażowych do realiów okresu turbulencji. Obserwacja praktyki zarządzania dowodzi przede wszystkim, że istniejące w firmach rozwiązania nie uwzględniają w stopniu wystarczającym potrzeb i oczekiwań sprzedawców. I tak, na przykład obecnie jedną z najsilniej odczuwanych potrzeb przez pracowników, również organizacji sprzedażowych, jest potrzeba bezpieczeństwa.

Okres turbulencji w szczególny sposób generuje wśród sprzedawców poczucie zagrożenia i niepewności, dlatego dla wielu z nich motywatorem silniejszym niż wysokość wynagrodzenia może okazać się gwarancja zachowania pracy i stabilność warunków zatrudnienia (*How to Motivate Sales People Without Money* 2011; *How to Motivate a Sales Team During a Recession* 2010).

W praktyce jednak w obszarze zatrudnienia dominują tzw. umowy śmieciowe oraz agresywne modele wynagradzania oparte na prowizjach i premiach w postaci bonusów, co może niekiedy w sposób ewidentny naruszać poczucie bezpieczeństwa sprzedawców. W efekcie prowadzi to, zwłaszcza w dłuższym okresie, do spadku motywacji sprzedawców i powszechnej erozji ich morale.

Poza tym w okresie turbulencji organizacje sprzedażowe zwykle działają w warunkach ostrych ograniczeń budżetowych. Oszczędności za wszelką cenę i ciągła redukcja kosztów są na porządku dziennym. Jednocześnie wśród kadry menedżerskiej dominuje przekonanie o tym, że podległy jej personel sprzedażowy motywuje do większej aktywności jedynie dostatecznie wysokie wynagrodzenie.

Tworzy to swoistą „kwadraturę koła”, którą można ująć w sposób następujący „Jak zbudować system wynagradzania, który byłby dostatecznie atrakcyjny dla sprzedawców, stymulował ich do efektywnej realizacji targetów sprzedażowych, a jednocześnie nie prowadził do bankructwa firmy?” (*Sales Motivation Is More Important Than Cutbacks* 2009).

Na przykład wiele wskazuje na to, że w okresie turbulencji opcja stabilnych, chociaż nie przesadnie wysokich zarobków może lepiej motywować sprzedawców i związać ich z firmą niż miraż wysokich, ale obarczonych sporym ryzykiem dochodów (*Organizacje sprzedażowe w okresie recesji...* 2010).

Wiele wskazuje jednak, że najbardziej produktywni i najmłodszy stażem zawodowym sprzedawcy nadal raczej przedkładają wysoką kompensatę finansową nad stabilność i bezpieczeństwo zatrudnienia. Oznacza to również, że systemy wynagradzania muszą być przede wszystkim dostatecznie elastyczne i uwzględniać zróżnicowane oczekiwania i preferencje różnych grup sprzedawców (*Value-Based Motivation* 2009; *Wakeling* 2010; *Recession-Friendly Employee Perks* 2010).

### **5.2. Poziom wynagrodzenia nazbyt niski w ocenie sprzedawców**

Najsilniej odczuwanym przez sprzedawców negatywnym aspektem istniejących w firmach systemów motywacyjnych jest nazbyt niski, w ich odczuciu, poziom wynagrodzenia.

Wynagrodzenie może być postrzegane przez sprzedawców jako zbyt niskie w relacji do osiągniętych przez nich wyników i ponoszonego wysiłku potrzebnego do osiągnięcia targetów. Nawet jeżeli targety wyznaczane sprzedawcom w okresie turbulencji nie są wyższe od ich poziomu przypadającego na okres „normalnej koniunktury”, to i tak realizacja takich zadań nastęrcza spore trudności. Wywołuje to swoisty dysonans psychologiczny, będący podstawą silnego niezadowolenia personelu organizacji sprzedażowych (*Duff* 2009).

Kwestia poziomu wynagrodzenia sprzedawców ma jeszcze jeden, ignorowany zwykle w decyzjach menedżerskich, aspekt. Często zadają oni sobie następujące pytanie: „Czy wynagrodzenie, jakie otrzymuję, jest sprawiedliwe?”. I wówczas porównują poziom swoich zarobków i ponoszony przez siebie wysiłek z zarobkami oraz aktywnością innych członków zespołu sprzedażowego. Jeżeli tego typu porównanie wypadnie dla nich niekorzystnie, rodzi to frustrację, której efektem jest demotywacja, a niekiedy nawet ujawnia się wśród nich silna intencja odejścia z firmy (*Liao, Mavondo i Kennedy* 2008).

Często sprzedawcy doświadczający tego rodzaju negatywnych emocji w poczuciu krzywdy decydują się na opuszczenie firmy, chociaż osiągają dobre wyniki, a ich zarobki kształtują się, obiektywnie rzecz biorąc, na wysokim poziomie (*Liao, Mavondo i Kennedy* 2008).

### **5.3. Demotywujące targety wyznaczane sprzedawcom**

**Nazbyt wysokie targety sprzedażowe w relacji do potencjału rynku.** W okresie turbulencji targety, jakie mają do wykonania sprzedawcy, często są znacząco wyższe od targetów, jakie zazwyczaj otrzymują oni do realizacji w okresie dobrej koniunktury, co zвычайnie stoi w sprzeczności z realiami



rynku i na dodatek bardzo negatywnie wpływa na ich motywację. I tak na przykład, jeżeli znaczna część pracowników organizacji sprzedażowej danej firmy ma stale powtarzające się problemy z wykonaniem targetów, to może to zwyczajnie oznaczać, że poziom targetów przydzielanych sprzedawcom jest nadzbyt wysoki (Adidam 2006).

Charakterystyczna cecha współczesnych organizacji sprzedażowych, jaką jest stały nacisk na realizację przez sprzedawców nadmiernie wyśrubowanych, a zatem często niemożliwych do wykonania targetów, powoduje wzrost ich niezadowolenia, rodzi frustrację i w konsekwencji prowadzi do wypalenia zawodowego. Bezpośrednio skutkuje spadkiem ich motywacji i staje się ważną przyczyną nadmiernie wysokiej fluktuacji w działach sprzedaży (*How to Motivate a Sales Team During a Recession* 2010).

**Niejednoznaczność zadań sprzedażowych.** „Jednoznaczność” zadań sprzedażowych może mieć większy wpływ na motywację handlowców niż wysokość ich wynagrodzenia czy podbudowanie ego, czyli dwa czynniki uznane powszechnie za najważniejsze motywatory. Oznacza to istnienie ściślejszej, łatwo dostrzegalnej zależności pomiędzy działaniami sprzedawcy a uzyskanymi wynikami.

W tzw. modelu Doyle’a jednoznaczność zadań jest odpowiednio funkcją (Shapiro i Doyle 1983):

- wpływu jednostki na wyniki sprzedaży (im wyższy, tym większa jednoznaczność);
- szybkości, z jaką jednostka uzyskuje informacje o wynikach lub oceny skuteczności działania (im szybciej, tym większa jednoznaczność);
- dokładności oceny skuteczności działania (im dokładniejsza, tym większa jednoznaczność).

Bazując na modelu Doyle’a, można poprzez zwiększenie jednoznaczności zadań poprawić motywację sprzedawców, a tym samym wpłynąć na korzystniejsze kształtowanie się poziomu realizacji targetów.

W tym celu firma powinna (Shapiro i Doyle 1983):

- prowadzić bardziej stabilną politykę w obszarze wyznaczania celów i targetów sprzedażowych;
- ustalać zadania, na których realizację sprzedawcy mają duży wpływ;
- zmienić lub uzupełnić procedury sprawozdawcze w celu uzyskiwania szybszych, częstszych oraz dokładniejszych danych o wynikach osiągniętych przez sprzedawców;
- spowodować, że informacje o tych wynikach są przekazywane sprzedawcom często, szybko i z dużą dokładnością.

#### **5.4. Niewłaściwie ukształtowane obszary sprzedażowe**

Obszar sprzedażowy składa się z grupy konsumentów lub terytoriów geograficznych przydzielonych do konkretnego sprzedawcy i zazwyczaj jest on przydzielony do geograficznego obszaru, który obejmuje aktualnych i potencjalnych klientów. Wyznaczanie prawidłowych obszarów sprzedażo-

wych, tzn. posiadających zbliżony potencjał zakupowy bądź wymagających od sprzedawców podobnej „pracochłonności”, stanowi ważny komponent zarządzania organizacjami sprzedażowymi. Ma też silny, choć zwykle nie bezpośredni wpływ na poziom ich motywacji.

Obszary sprzedażowe są wyznaczane po to, aby (Cybulski 2011):

- móc przypisać konkretnym sprzedawcom odpowiedzialność za obsługę konkretnych klientów i realizację specyficznych zadań związanych z obsługą klientów;
- uzyskać pełniejsze pokrycie rynku, co ma umożliwić sprzedawcom poprawę ich produktywności;
- zapewnić sprzedawcom bardziej sprawiedliwe wynagrodzenie;
- doprowadzić do trwałego wzrostu ich morale;
- zmniejszyć czas i koszty przemieszczania się sprzedawców w terenie, co z kolei prowadzi do poprawy efektywności sprzedaży.

Wszystkie powyższe aspekty związane z wyznaczaniem obszarów sprzedażowych mają bezpośredni wpływ na wyniki osiągnięte przez sprzedawców, na poziom wynagrodzenia, a także pozytywną samoocenę i zadowolenie sprzedawców. Niewłaściwie wyznaczone obszary sprzedażowe mogą zatem bardzo silnie i negatywnie wpływać na poziom motywacji sprzedawcy (Cybulski 2011).

### **5.5. Motywowanie oparte na negatywnych bodźcach i narzędziach**

Motywacja zespołów sprzedażowych bywa często w znaczący sposób osłabiona przez politykę racjonalizacji kosztów, jaka w okresie turbulencji również obejmuje działy sprzedaży. Jej ofiarą padają prowizje, bonusy oraz premie, które mają w założeniu wzmocnić osłabioną motywację sprzedawców. W przekonaniu wielu menedżerów obniżanie sprzedawcom poziomu wynagrodzenia lub jego groźba mają jednak szczególnie silnie motywować ich do większej aktywności i realizacji targetów, podczas gdy faktycznie należą do bardzo silnych demotywatorów (Fairchild 2001).

Co prawda obniżenie czy nawet zamrożenie dochodów sprzedawców daje firmie zwykle jakieś oszczędności, ale jednocześnie niemal zawsze ma negatywny wpływ na ich postawy oraz zachowania, szczególnie w dłuższej perspektywie czasowej (Value-Based Motivation 2009). Podobnie groźba utraty pracy, mająca w opinii praktyków zarządzania silnie „dyscyplinować” sprzedawców, podobnie jak perspektywa utraty zarobków może negatywnie oddziaływać na ich motywację (Johnson 2010).

### **5.6. Bodźce materialne jako jedyne narzędzia motywowania**

Wśród menedżerów dominuje przekonanie, że bodźce materialne, a zwłaszcza finansowe są najlepszymi, a nawet tak naprawdę jedynymi skutecznymi narzędziami motywowania personelu sprzedażowego.

Zgodnie z tą opinią większość kierowników ds. sprzedaży sądzi, że ich jedyną powinnością w obszarze motywowania sprzedawców jest budowa atrakcyjnego pakietu obejmującego w różnych proporcjach bodźce i zachęty materialne. Jednakże sprzedawców, jak wiadomo, oprócz czynników o charakterze materialnym motywują – i to niekiedy bardzo silnie – różnorodne bodźce pozafinansowe. Paradoksalnie, ich znaczenie w okresie turbulencji wydaje się wrastać (*Recession-Friendly Employee Perks* 2010; Riendeau 2010).

Za ich szerszym wykorzystaniem w praktyce dodatkowo przemawia fakt, iż w przeciwieństwie do zachęt materialnych ich zastosowanie nie powoduje jakiegos znaczącego przyrostu wydatków sprzedażowych. Są to więc potencjalnie narzędzia o bardzo wysokiej efektywności ekonomicznej! W praktyce najważniejsze pozamaterialne elementy motywacji to (Cybulski 2010: 208–215):

- potrzeba uznania i przekonanie o użyteczności wykonywanej pracy,
- potrzeba osiągnięć i chęć pokonywania trudnych wyzwań zawodowych,
- swoboda działania,
- potrzeba szacunku i poważania,
- praca sama w sobie.

Potrzeba uznania jest pierwszą z analizowanych sił motywacyjnych, której wykorzystanie w praktyce jest związane z zastosowaniem przede wszystkim narzędzi i technik menedżerskich, zasadniczo o niematerialnym charakterze. Występuje ona dosyć powszechnie i to w dużym natężeniu wśród personelu sprzedażowego. Sprzedawcy chcą być dostrzegani, chwaleni i doceniani za swoje osiągnięcia, niezależnie od otrzymywanych gratyfikacji finansowych.

Szczególnie gdy ich praca jest bardzo wyczerpująca emocjonalnie, a personel sprzedażowy jest na co dzień wystawiony na różnego rodzaju nieprzyjemne i wysoce frustrujące sytuacje. Uznanie okazane sprzedawcom przez bezpośredniego menedżera, a zwłaszcza kierownictwo firmy znacznie wzmacnia ich „pozytywne zachowania” oraz przywiązanie do organizacji i może być bardzo silnym motywatorem (Cybulski 2010: 212).

Wysoce rozwinięta potrzeba osiągnięć oraz nieustanna chęć pokonywania nowych i trudnych wyzwań zawodowych stanowi kolejny ważny czynnik motywujący szczególnie silnie pewną ważną kategorię sprzedawców. Tworzą ją sprzedawcy stale odnoszący sukcesy zawodowe, czego najbardziej wymownym przejawem jest perfekcyjne wykonywanie przez nich obowiązków zawodowych oraz systematyczne przekraczanie powierzonych zadań, np. wyznaczonych im kwot sprzedażowych.

Motywowanie tej kategorii sprzedawców ma kluczowe znaczenie dla firmy. Mają oni największy udział w generowaniu przychodów firmy i pozyskiwaniu oraz utrzymywaniu najlepszych jej klientów.

Tę grupę sprzedawców stanowią osoby wytrwale i wyjątkowo ciężko pracujące na sukces, dla których potrzeba osiągnięć i chęć pokonywania trudności są w takim samym stopniu ważne co wysoka prowizja lub atrakcyjna premia.

W organizacjach sprzedażowych często spotkać można pracowników w szczególnie sposób ceniących sobie swobodę działania. Potrzebę tę firma może zaspokoić, zwiększając systematycznie sprzedawcom osiagającym dobre wyniki możliwości samodzielnego decydowania o sposobie wykonania zadań, a nawet, w niektórych przypadkach, akceptując ich udział w ustalaniu targetów sprzedażowych.

Z kolei dla innej grupy sprzedawców nadzwyczaj ważne są szacunek i poważanie, jakim mogą się cieszyć, pracując dla firmy. Warto zauważyć, że często formalna pozycja, jaką sprzedawcy zajmują w hierarchii firmy, jest stosunkowo niska, a bardzo wiele firm postrzega sprzedawców ciągle bardziej jako swego rodzaju zło konieczne niż istotny element zasobów kadrowych i potencjalne źródło sukcesu rynkowego. Stąd wśród wielu specjalistów ds. sprzedaży może być silnie odczuwana potrzeba dowartościowania z punktu widzenia ich faktycznego udziału w sukcesach organizacji.

Dla wielu sprzedawców ważną wartością, posiadającą znaczną siłę motywacyjną, ma „praca sama w sobie”. Sprzedawcy ci po prostu lubią sprzedawać i charakteryzuje ich silne przywiązanie do zawodu. Powierzając im coraz to bardziej odpowiedzialne i ambitne zadania, można skutecznie wzmocnić motywację tej grupy sprzedawców.

### **5.7. Brak należytego wsparcia dla wysiłku sprzedawców**

Sprzedaż firmy, nawet kiedy jest realizowana przy wyłącznym udziale narzędzi promocji osobistej, zawsze w praktyce wymaga wsparcia w postaci choćby odpowiednich działań promocyjnych i polityki cenowo-rabatowej. Oznacza to tym samym ścisłą współpracę działu sprzedaży z komórkami firmy, głównie – chociaż nie jedynie – z działem marketingu.

Brak tego rodzaju „technicznego” wsparcia powoduje, że wysiłki sprzedawców nie przynoszą zakładanych rezultatów, ich zarobki są niższe od oczekiwanych. Dodatkowo niepotrzebnie tracą czas, energię oraz wysiłek na realizację zadań przynależnych do innych działów firmy. Taki stan rzeczy bardzo niekorzystnie wpływa zarówno na produktywność, jak też na motywację pracowników organizacji sprzedażowych.

Problematykę wsparcia wysiłku sprzedawców należy również rozpatrywać z punktu widzenia relacji specjalistów ds. sprzedaży z ich bezpośrednim menedżerem. Sprzedawcom bardzo często pomocne, a nawet konieczne jest wsparcie zarówno merytoryczne, jak też emocjonalne udzielane im przez bezpośredniego przełożonego (Cybulski 2011).

Ten rodzaj wsparcia jest sprzedawcom absolutnie niezbędny dla prawidłowego funkcjonowania zawodowego, ponieważ są oni systematycznie wystawieni na różnego rodzaju sytuacje stresowe. Oczekiwania wobec nich są bardzo wysokie, a na dodatek często wzajemnie sprzeczne. Ich sukces wymaga dużej pewności siebie, wysokiej samooceny oraz znaczącej odporności na niepowodzenia.

Istnieje zatem wiele czynników, które wywołują u sprzedawców wysokie zagrożenie poczucia własnej wartości. Ma to bardzo negatywny wpływ na ich skuteczność i przyczynia się do obniżenia ich produktywności. I bez stałego wsparcia ze strony organizacji, a zwłaszcza ze strony bezpośrednich przełożonych ma miejsce szybkie wyczerpanie emocjonalne i wypalenie zawodowe sprzedawców ze wszystkimi ich negatywnymi konsekwencjami.

Firma powinna być zainteresowana tym, aby zatrudnieni sprzedawcy utrzymali wysoką samoocенę i wiarę we własne możliwości. Atrybuty te słusznie są postrzegane jako ważne źródło powodzenia i siła napędzająca personel sprzedażowy do efektywnej działalności (Cybulski 2010: 213).

## **6. Długofalowe konsekwencje błędów w zakresie motywowania**

Nieprawidłowe motywowanie sprzedawców ma miejsce w dużej liczbie firm i wywołuje poważne negatywne konsekwencje zarówno w krótkim, jak też w dłuższym horyzoncie czasowym. Przede wszystkim należy zauważyć, że (Mansoat i Mobus 2006):

- specjaliści ds. sprzedaży pozbawieni odpowiednio wysokiej motywacji słabo zaangażują się w realizację napiętych targetów, a ich produktywność spada w wyniku zniechęcenia i frustracji;
- pogarszająca się jakość pracy sprzedawców, wywołana brakiem odpowiedniej motywacji, powoduje obniżanie się poziomu obsługi klienta i w konsekwencji prowadzi do ich niezadowolenia;
- na skutek przepracowania, braku wsparcia ze strony menedżerów i w wyniku dyskomfortu wynikającego z poczucia braku sprawiedliwości organizacyjnej zmniejsza się poziom przywiązania sprzedawców do organizacji, ich lojalność oraz zaangażowanie;
- defraudacja zasobów firmy przez jej personel sprzedażowy jest kolejnym bardzo poważnym, choć słabo rozpoznany skutkiem narastającej demotywacji sprzedawców;
- inną konsekwencją narastających błędów w obszarze motywacji jest rosnąca skala dobrowolnej fluktuacji najlepszych specjalistów ds. sprzedaży, która sama w sobie ma wiele bardzo negatywnych konsekwencji;
- najważniejszą z punktu widzenia interesów firmy konsekwencją demotywacji jej organizacji sprzedażowej może być trwałe pogorszenie się wyników sprzedażowych i finansowych oraz utrata jej dotychczasowej relatywnie dobrej pozycji na rynku (Gordon 2009; Salerno 2010; Duff 2009; Shepherd 1999).

## **7. Wnioski**

1. Motywacja sprzedawców ma kluczowe znaczenie dla przetrwania przez firmę okresu turbulencji rynkowych w relatywnie dobrej kondycji.

2. Umiejętność skutecznego motywowania sprzedawców zwiększa również szanse na poprawę jej przyszłej pozycji na rynku i może stać się źródłem unikalnej przewagi konkurencyjnej.
3. Firma, która potrafi skutecznie motywować swoich sprzedawców, może zachować swoje przychody na wysokim poziomie. Jest zatem w stanie nie tylko utrzymać najlepszych handlowców, ale ponadto posiada środki do przyciągnięcia do organizacji nowych, wysoce produktywnych specjalistów ds. sprzedaży.
4. W okresie turbulencji menedżerowie często podejmują błędne decyzje w obszarze motywowania sprzedawców, głównie ze względu na słabą znajomość ich potrzeb, a także z powodu niedostosowania rozwiązań w tym zakresie do realiów okresu turbulencji.
5. Ponadto motywowanie sprzedawców jest mylnie utożsamiane przez menedżerów z ich wynagradzaniem. W ten sposób pozbawiają się oni wielu cennych narzędzi motywacji pozamaterialnej o wysokiej efektywności ekonomicznej.
6. Inną wysoce niekorzystną praktyką z punktu widzenia efektywności motywowania zespołów sprzedażowych jest nadmierne sięganie przez menedżerów po narzędzia motywacji negatywnej, takie jak groźby zmniejszenia sprzedawcom premii i prowizji lub zwolnienia sprzedawców z pracy.
7. W wielu organizacjach sprzedażowych brak również świadomości tego, jak wiele różnych decyzji menedżerskich ma w istocie silny kontekst motywacyjny. I tak, na przykład prowadzone badania pokazują ogromny wpływ sposobu wyznaczania i komunikowania sprzedawcom targetów na ich skuteczność.
8. Firmy muszą się liczyć z negatywnymi konsekwencjami swoich błędnych decyzji w zakresie motywowania organizacji sprzedażowych. Najpoważniejsze z nich to: drastyczne zmniejszenie się poziomu sprzedaży, utrata kluczowych klientów na skutek ich niezadowolenia z powodu pogarszającej się jakości obsługi, znaczący spadek zadowolenia sprzedawców z firmy oraz ich zaangażowania, utrata najlepszych handlowców wskutek ich dobrowolnego odejścia z organizacji oraz wyraźny wzrost kosztów funkcjonowania działów sprzedaży.

#### **Informacje o autorze**

**Doc. dr Krzysztof Cybulski** – Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski. E-mail: kcybulski@mail.wz.uw.edu.pl.

#### **Bibliografia**

- Adidam, Ph.T. 2006. Causes and Consequences of High Turnover by Sales Professionals. *Journal of American Academy of Business*, nr 1 (10).
- Albrecht, Ch., Manoogian, P.Z. i A.N. Shastri 2010. *How Should Companies Adapt to Challenging Sales Force Quotas in This Environment?* ZS Associates. Sales & Marketing Insights.



- Anderson, J.C. i J.A. Narus 1998. Business Marketing: Understand What Customers Value. *Harvard Business Review*, November–December, s. 53–65.
- Bares, A. 2009. *Recession-Driven Sense of Shared Destiny – Are We Missing An Opportunity?* [http://compforce.typepad.com/compensation\\_force/2009/01/recessiondriven-sense-of-shared-destiny-are-we-missing-an-opportunity.html](http://compforce.typepad.com/compensation_force/2009/01/recessiondriven-sense-of-shared-destiny-are-we-missing-an-opportunity.html).
- Boyle, M. 2009. Motivating Without Money. Special Report. *Bloomberg Businessweek*, 24.04.2009.
- Chonko, L.B. i E. Jones 2005. The Need for Speed: Agility Selling. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, nr 4 (XXV).
- Cora, C. 2010. *Why Companies Need Motivation During Tough Economic Times*, [http://www.ideamarketers.com/?Why\\_Copanies\\_Need\\_Motivatio](http://www.ideamarketers.com/?Why_Copanies_Need_Motivatio).
- Cybulski, K. 2010. *Najważniejsze wyzwania dla zarządzania działem sprzedaży w okresie turbulencji rynkowych*, materiały dydaktyczne dla studentów Podyplomowych Studiów Zarządzania dla Menedżerów Sprzedaży, Wydział Zarządzania UW, <http://www.wz.uw.edu.pl>.
- Cybulski, K. 2010. *Wyznaczanie zadań i kształtowanie terytoriów sprzedażowych*, materiały dydaktyczne dla studentów Podyplomowych Studiów Zarządzania dla Menedżerów Sprzedaży, Wydział Zarządzania UW, <http://www.wz.uw.edu.pl>.
- Cybulski, K. 2010. *Zarządzanie działem sprzedaży firmy*, Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Cybulski, K. i M. Misztak 2011. Sales Personnel and Competitive Advantage of the Company, w: *Kapitał ludzki oraz informatyczne systemy wsparcia w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, materiały na II Ogólnopolską Konferencję Naukową „Współczesne dylematy funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw – teoria i praktyka”, Sopot.
- Duff, V. 2009. *Ideas to Maximize Sales Force Management Performance*, [http://www.ehow.com/list\\_5801453\\_ideas-sales-force-management-performance.html](http://www.ehow.com/list_5801453_ideas-sales-force-management-performance.html).
- Fairchild, Ch.L. 2001. *Sales Motivation & Moral During Extreme Times of Change*, A Professional Paper in Partial Fulfillment of Requirements for the Master of Hospitality Administration William F. Harrah College of Hotel Administration.
- Gordon, J. 2009. *What is Your Recession Sales Strategy. Whitepaper Survey*, TheCustomerCollective.Reccsion Sales Strategy, <http://www.selling2.com>.
- How to Increase Small Business Sales During Recession 2010*, <http://smallbusiness-plan.net/increase-small-business-sales-recession>.
- How to Motivate a Sales Team During a Recession 2010*, <http://www.allbusiness.com/print/10063314-1-22eeq.html>.
- How to Motivate Sales People Without Money 2011*. <http://ezinearticles.com/?How-to-Motivate-Sales-People-Without-Money?&id=1320245>.
- Jap, S.D. 2001. The Strategic Role of Sales Force in Developing Customer Satisfaction Across the Relationship Lifecycle. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Spring.
- Johnson, J.T., Barksdale, H.C. (jr.) i J.S. Boles 2001. The Strategic Role of the Salesperson in Reducing Customer Defection in Business Relations. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Spring.
- Johnson, R. 2010. *Why is Sales Management so Tough Today*, <http://www.4hoteliers.com/4hots-fshw.php?mwi=5260>.
- Kotler, Ph. i J. Caslione 2009. *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, Warszawa: MT Biznes.
- Liao, Y.H., Mavondo, F. i R. Kennedy 2008. Organizational Justice and Sales Force Motivation. *Research-news marketing @Monash*, Monasch University, nr 2 (7).
- Liu, A.H. i M.P. Leach 2001. Developing Loyal Customer with a Value – Adding Sales Force: Examining Customer Satisfaction and the Perceived Credibility of Consultative Salespeople. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, nr 2 (21).
- Liu, S.S. i L.B. Comer 2007. Salespeople as information gathers: Associated success factors. *Industrial Marketing Management*, nr 36.

- Mansoat, T. i R. Mobus 2006. *Sales Force Effectiveness – a Competitive Advantage*, Step Change Consulting.
- Organizacje sprzedażowe w okresie recesji: wyniki ankiety kwestionariuszowej przeprowadzonej na pracownikach działów sprzedaży 76 polskich organizacji sprzedażowych 2010. Marzec–kwiecień.
- Recession Strategies: Get The Most Out of Your Sales Staff* 2010. Selling Insights, <http://www.nextlevelsalesconsulting.com/sales-insights/sales-library/sales-articles/recession-strategies-get-the-most-out-of-your-sales-staff/>.
- Recession-Friendly Employee Perks* 2010. <http://www.bnet.com/article/recession-friendly-employee-perks/209200>.
- Riendeau, R. 2010. Incentives and Motivation Strategies that Work. *SMM*, <http://www.salesandmarketing.com/article/incentives-and-motivation-strategies-work>.
- Salerno, Ch. 2010. *Five Strategies for Selling During a Recession*, <http://www.bnet.com/article/five-strategies-for-selling-during-a-recession>.
- Sales Motivation Is More Important Than Cutbacks* 2009. <http://www.bobu.com/blog/sales-strategies/sales-motivation-is-more-important-than-cutbacks>
- Sanchez, D. 1998. Strategy Begins With Salespeople. *Sales & Marketing Management*, nr 2 (130).
- Shapiro, B. i S.X. Doyle 1983. Make the Sales Task Clear. *Harvard Business Review*, November–December.
- Shepherd, D.C. 1999. Service Quality & the Sales Force: A Tool for Competitive Advantage. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Summer.
- Simon, H. 2009. *33 sposoby na kryzys gospodarczy*, Warszawa: Difin.
- Tallitsch, J.F. 2010. *Invest in Sales Fundamentals to Sell Successfully in this Recession*, TopMark, LLC, <http://www.top-mark.com>.
- Tallitsch, J.F. 2010. *Invest in Sales Fundamentals to Sell Successfully in this Recession*, TopMark, LLC.
- The Secret of Recession Proof Sales Team Motivation* 2008. Dittman Incentive Marketing, <http://www.articlesbase.com/sales-articles/the-secret-of-recession-proof-sales-team-motivation-393605.html>.
- Turner, S. i T. Hage 2009. *How to Optimizing the Customer Experience Can Help Your Business Survive – and Even Thrive – in a Recession*, Mulberry Consulting, <http://www.MulberryConsulting.com>.
- Value-Based Motivation 2009. *Bloomberg Businessweek*, Special Report April 24. <http://www.business.com/managing/content/apr2009/ca>.
- Wakeling, B. 2010. *How to Motivate Your Sales Force During the Recession*, [http://www.ehow.com/how\\_6748754\\_motivate-sales-force-during-recession.html](http://www.ehow.com/how_6748754_motivate-sales-force-during-recession.html).
- Wellins, R.S., Cosentino, Ch.J. i B. Thomas 2004. *Building A Winning Sales Force*, Development Dimensions International.
- Wilson Learning Worldwide 2004. *Sales Management as a Source of Competitive Advantage. How sales managers add value to the organization. Research Report*.
- Wotruba, Th.R. i L. Rochford 1995. The Impact of New Product Introductions on Sales Management Strategy. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Winter.
- Wright, P.M., Dundford, B.B. i S.A. Snell 2001. Human Resources and the Resource Based View of the Firm. *Journal of Management*, nr 27, s. 701–721.
- Zoltners, A.A. 2010. *Sales Management Courses Current Issues*, <http://www.kellog.northwestren.edu/faculty/zoltmers/htm/currentissues>.
- Zoltners, A.A., Singha, P. i S.E. Lorimer 2006. Match Your Sales Force Structure to Your Business Life Cycle. *Harvard Business Review*, July–August.
- Zoltners, A.A., Singha, P. i S.E. Lorimer 2009. *Adapting Sales Strategy To Meet New Challenges*, AMACOM, American Management Association.