

Zarządzanie sprzedażą bezpośrednią – studium przypadku

Adam Rudzewicz

Celem artykułu jest analiza funkcjonowania działu sprzedaży badanej firmy. Dział sprzedaży opierał się na akwizycji. W badanym podmiocie zanotowano dużą rotację pracowników, brak profesjonalnych szkoleń, brak możliwości rozwoju zawodowego i awansu. Sprawne funkcjonowanie działu sprzedaży opartego na akwizycji nie jest rzeczą prostą. Wymaga wiedzy i profesjonalnego przygotowania. W analizowanym przypadku liczba błędów była tak duża, że firma nie sprostała konkurencji i została zlikwidowana.

1. Wstęp

Celem artykułu jest analiza funkcjonowania działu sprzedaży firmy „X” Sp. z o.o., świadczącego usługi pośrednictwa sprzedaży jednemu z operatorów telefonii stacjonarnej. Dział sprzedaży badanego przedsiębiorstwa funkcjonował na podstawie akwizycji. W artykule dokonano próby oceny przyczyn upadku firmy.

Pierwsza część artykułu przedstawia teoretyczne aspekty sprzedaży, ze szczególnym uwzględnieniem sprzedaży bezpośredniej. Następnie przedstawiono podstawowe informacje o badanym podmiocie oraz sposobie funkcjonowania jego działu sprzedaży, posługując się raportem zatrudnienia i sprzedaży. W podsumowaniu wysunięto wnioski dotyczące błędów w działalności firmy.

W badaniu wykorzystano metodę studium przypadku (case study). Metoda ta polega na analizowaniu i omawianiu prawdziwych sytuacji (Wereda 2005: 2). Istotą tej metody jest to, że uwzględnia ona całościowe podejście do obserwacji, rekonstrukcji i analizy badanych zjawisk (Zonabend 1992: 49–54). Metoda analizy przypadku ma wiele zastosowań w tradycyjnych dyscyplinach naukowych, takich jak psychologia, socjologia, nauki polityczne, antropologia, historia i ekonomia, a także w bardziej praktycznie zorientowanych dyscyplinach, takich jak nauki o zarządzaniu (Yin 1988, s. 10). Studium przypadku jest definiowane jako jakościowa metoda badawcza polegająca na studiowaniu jednego lub większej liczby obiektów (organizacji, programów, wydarzeń, ludzi itp.) o dużej wewnętrznej złożoności i intensywnych związkach z otoczeniem przy jednoczesnym wykorzystaniu wielu

źródeł informacji (takich jak: dokumenty, wywiady, obserwacje i artefakty) z uwzględnieniem kontekstu (np. fizycznego, historycznego, społecznego lub ekonomicznego), w jakim występuje badany przypadek (Creswell 1998: 61–63; Zaborek 2007: 265–277). Jedną z ważniejszych zalet metody studium przypadku, stosowanej w dziedzinie nauk ekonomicznych i zarządzania, jest możliwość uzyskania rezultatów o dużym znaczeniu praktycznym w sferze gospodarki. Pod tym względem metoda ta wydaje się lepsza niż podejście ilościowe, które bywa krytykowane za niską praktyczną wartość wyników (Patton i Appelbaum 2003: 60–71).

Przedmiot analizy sprzedaży może stanowić, w zależności od potrzeb i miejsca w organizacji, sprzedaż całej firmy lub tylko jej części (Gatek 1999: 202). Przedmiotem analizy może być przeszłość dotycząca sprzedaży lub jej spodziewana przyszłość (konstruowanie sprzedaży), jak również jej wielkość w danym okresie (ujęcie statyczne), jej spadek lub wzrost (ujęcie dynamiczne). Źródła danych dotyczących sprzedaży firmy powinny znajdować się w firmie. Aby były one przydatne w analizie, powinny być (Strzyżewska i Rószkiewicz 2002: 38):

- dokładne,
- porównywalne,
- istotne,
- wiarygodne (obiektywne, pozyskane odpowiednią metodą, kompletne, itp.),
- kompleksowe, pełne – zakrojone odpowiednio szeroko,
- o odpowiednim stopniu szczegółowości,
- aktualne,
- zrozumiałe.

2. Determinanty skuteczności sprzedaży bezpośredniej

Sprzedaż bezpośrednia stanowi ważną i szybko rozwijającą się formę sprzedaży, polegającą na odwiedzaniu potencjalnych klientów w ich domach lub miejscach pracy przez przedstawicieli firmy prezentujących produkty (próbki towarów lub katalogi). Sprzedaż bezpośrednia prowadzona jest na świecie przez ponad 700 firm, które generują około 74 mld euro przychodów. Sprzedaż bezpośrednia to domena kobiet (80%) w wieku 35–49 lat (*Dynamiczna sprzedaż bezpośrednia na świecie* 2003). Sektor sprzedaży bezpośredniej jest w Polsce ogromny. Jest w nim zatrudnionych niemal 870 tys. osób (dane dotyczą końca 2009 r.). W 2009 r. wszystkie firmy tego sektora działające w naszym kraju sprzedały towary za 2,28 mld zł. To wzrost o 4% w porównaniu z 2008 r. – cytując za portalem eGospodarka.pl, który powołuje się na Polskie Stowarzyszenie Sprzedaży Bezpośredniej (*Polacy pokochali akwizytorów* 2010).

Przyczyną wzrostu popularności sprzedaży bezpośredniej jest dogodny dla nabywcy zakup towarów we własnym domu (miejscu pracy), możliwość podjęcia decyzji wraz z rodziną, relatywnie niższe ceny towarów, lepsze zapoznanie się z produktem (Czubała 2001: 83).

Profesjonalny sprzedawca powinien wiedzieć jak najwięcej o produktach, które sprzedaje, znać ich właściwości i możliwości wykorzystania oraz wiedzieć, jakich korzyści dostarczają one nabywcom. Jest zobligowany znać ceny produktów oraz zakres usług, które zapewnia firma, a także potrafić odnieść je do produktów konkurencji (Kimball 1996: 16–19; Withers i Viperman 1994: 41; Kotler 2004: 134). Na skuteczność sprzedaży (Boskar 2003: 43) wpływają cechy charakteru personelu handlowego (optymizm, poczucie pewności siebie) oraz cechy interpersonalne (umiejętność pracy w zespole). Konfrontacja z klientem bywa trudna. Sprzedający powinien zaprezentować towar jak najbardziej zrozumiale i w sposób dogodny dla klienta. Powinien posiadać cechy dobrego słuchacza i obserwatora, jak również empatię, uczciwość i elastyczność (Oczachowska 2009: 174–175). Niezbędne jest utrzymanie kontaktu wzrokowego i mówienie zdecydowanym, ale miłym głosem (Strzyżewska 1997: 95). Sprzedawca musi ponadto wiedzieć, w jaki sposób radzić sobie z pytaniami i zastrzeżeniami klienta, pokonywać jego opór oraz być otwartym na zastrzeżenia. Gdy nabywca nie potrafi stwierdzić, w jaki sposób składana mu oferta zaspokoi jego potrzeby, zadaje pytania i wysuwa zastrzeżenia. Jeżeli sprzedawca nie zdoła udzielić mu odpowiednich wyjaśnień czy rozwiązać jego zastrzeżeń, to sprzedaż nie dojdzie do skutku (Futrell 2004: 393).

Po odkryciu potrzeb klienta, dopasowaniu najlepszej dla niego oferty oraz odparciu jego zastrzeżeń ważne jest prawidłowe zamknięcie sprzedaży. Największy wpływ na zwiększenie szansy odniesienia sukcesu ma przestrzeganie poniższych zasad (Futrell 2004: 439):

- zadbać o to, by klient dokładnie rozumiał, co się do niego mówi;
- dostosowywać zamknięcie do danego klienta (psychiki, osobowości);
- uwzględniać punkt widzenia klienta we wszystkim, co się mówi i robi;
- nigdy nie rezygnować po pierwszej odmowie klienta;
- uczyć się rozpoznawać sygnały zakupu;
- po zaproponowaniu zakupu zachować milczenie.

Kolejną ważną kwestią jest gotowość do ciężkiej pracy, umożliwiająca osiąganie osobistych celów, a tym samym poczucie satysfakcji, oraz silna potrzeba osiągnięć, która wiąże się z wytrwałością i determinacją w dążeniu do celu (Futrell 2004: 46–47; Steward 1995: 14). W zawodzie sprzedawcy niezbędne jest posiadanie odporności psychicznej. Jest to cecha konieczna w przypadku niekiedy gwałtownej odmowy klienta, który nie jest zainteresowany zakupem oferowanego produktu lub usługi. W takiej sytuacji nie należy okazywać rozczarowania i zakłopotania oraz manifestować swojego niezadowolenia (Corman 1995: 119).

Kolejną zasadą skutecznej sprzedaży jest należyte zarządzanie czasem, które obejmuje szereg istotnych, częściowo wzajemnie niezależnych aspektów, takich jak (Cybulski 2004: 166; Strzyżewska i Rószkiewicz 2002: 169):

- prawidłowa alokacja czasu poprzez wyznaczenie właściwych priorytetów;
- dokładne planowanie dnia pracy, a także poszczególnych czynności;
- odpowiednie koncentrowanie się na dużych projektach, klientach oraz transakcjach;
- wspomaganie techniczne procesu zarządzania sprzedażą w celu lepszego wykorzystania czasu oraz redukcji kosztów.

Efektywność pracy działu sprzedaży zależy od jego właściwego umiejscowienia w strukturze organizacji oraz doboru odpowiedniego personelu. Przy projektowaniu działu sprzedaży istotne są takie czynniki, jak: rodzaj prowadzonej działalności, charakterystyka nabywców, terytorialna wielkość obsługiwanego rynku oraz oferowany produkt. Właściwa postawa pracowników odczuwających silną więź z przedsiębiorstwem również jest istotnym wsparciem (Kuźniak 2002: 80–82).

Dennis Arnett, Barry Macy i James Wilcox (2005: 27–42) wymieniają czynniki, które umożliwiają rozwój bliskich stosunków między dostawcami a odbiorcami, co z kolei przekłada się na lepsze wyniki obu organizacji. Są nimi:

- zaangażowanie w relację,
- zapewnienie dostaw,
- przewaga konkurencyjna,
- stopień współpracy,
- skuteczność zespołu sprzedażowego,
- strategiczna wartość partnerstwa.

Większość firm nie wykorzystuje swoich możliwości sprzedażowych. Istnieje wiele przyczyn takiej sytuacji. Do najważniejszych można zaliczyć (*Program wzrostu sprzedaży* 2011):

- Brak ukierunkowania wysiłków handlowców na rentownych klientach, rynkach i produktach. Handlowcy mają skłonność do koncentrowania się na zadaniach wygodnych, które jednak nie zapewniają maksymalnych zysków.
- Brak systemu wyznaczania indywidualnych celów handlowych i określania planów aktywności każdego handlowca. Tym samym nadmiernie rozmywa się odpowiedzialność za wyniki i zmniejsza się aktywność sprzedażowa.
- Brak wdrożonych standardów wyników handlowych, systemu monitorowania i raportowania. To również przyczynia się do zmniejszenia aktywności w realizacji zadań handlowych.
- Brak skutecznych systemów motywacyjnych powiązanych z realizacją zadań handlowych.
- Handlowcy mają zbyt niską skuteczność w bezpośrednich technikach sprzedaży. Wynika to głównie z braku dostosowania programów szko-

lenia do specyfiki przedsiębiorstwa – oferowanych produktów i obsługiwanym klientom.

- W przedsiębiorstwach brakuje opracowania skutecznych ofert handlowych. Niewłaściwie są również prowadzone akcje ofertowe.

Barierami w sprzedaży bezpośredniej mogą być niechęć i brak zaufania klientów do tej formy sprzedaży oraz trudności w dotarciu do nabywców na rozległym geograficznie rynku. Sukcesy finansowe światowych firm prowadzących sprzedaż bezpośrednią mogą świadczyć jednak o istnieniu możliwości pokonania tych trudności przez oferowanie wysokiej jakości produktów oraz wykorzystanie indywidualnej przedsiębiorczości sprzedawców (Czubała 2001: 84).

Niektóre firmy borykają się z dwoma problemami: brakiem wykształcenia (brak przygotowania nowych handlowców) i oporami personelu, który nie umie i nie chce być „sprzedawcą” (Oczachowska 2009: 174–175). Często nowy przedstawiciel nie może liczyć na wprowadzenie w świat sprzedaży przez swego przełożonego w takim stopniu, jakiego by oczekiwał. Co gorsza, nie może liczyć nawet w takim stopniu, jakiego by wymagał proces zwiększania efektywności. Brak przygotowania w oczywisty sposób przekłada się na to, że handlowanie nie będzie łatwe (szczególnie na początku), ale może też położyć się cieniem na dalszej karierze handlowej. Menedżerowie takie zachowanie uzasadniają brakiem czasu, brakiem fizycznych możliwości pracy z każdym z handlowców, przeciążeniem, ogromną liczbą zadań (trudno jednak wykluczyć braku chęci, motywacji i umiejętności). Faktem jest, że tylko część handlowców może liczyć na skuteczne wdrożenie, przygotowanie czy choćby na kilka istotnych wskazówek dotyczących tego, jak się zachować wobec klienta (*Skuteczna sprzedaż bezpośrednia – bariery* 2008).

Kolejnym czynnikiem ograniczającym efekty sprzedaży jest praktycznie brak badań segmentacji. Jest to szczególnie niekorzystne w sytuacji dużej konkurencji. Podczas korzystania z segmentacji w zarządzaniu sprzedażą można zidentyfikować najbardziej dochodowych klientów, którzy zapewnią potencjalnie wysokie zyski (Maier i Saunders 1990: 39–48).

Istnieje wiele badań na temat wypalenia zawodowego. Jednak nieliczne prace koncentrują się na zawodzie sprzedawcy. Zintegrowany model wypalenia zawodowego w kontekście sprzedaży przedstawili D. Shepherd, A. Tashchian i R. Ridnour (2011: 397–409). Pracownicy różnią się w sposobie postrzegania i reagowania na stres. Badania wskazują, że osoby, które utrzymują silne pragnienie, aby dawać z siebie i pomagać innym, są najbardziej narażone na wypalenie. Tendencja do dążenia do perfekcji może spowodować nierealistyczne oczekiwania, których niespełnienie może doprowadzić do wypalenia zawodowego. Wypalenie zawodowe prowadzi do konfliktu w organizacji, wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji, redukcji osobistych osiągnięć oraz braku zadowolenia z pracy. Ważne jest, aby w procesie zarządzania personelem handlowym zidentyfikować wypalenie zawodowe i podjąć próbę jego usunięcia już we wczesnym stadium rozwoju.

Badania Marka Johlke'a (2006: 311–319) dotyczyły analizy zarówno umiejętności sprzedawców, jak i ich wydajności w pracy. Model zaproponowany przez tego badacza sugeruje, że jedynie dwie specyficzne cechy sprzedawcy leżą u podstaw sukcesu wśród całego zestawu ważnych umiejętności sprzedażowych. Jedną z nich jest doświadczenie sprzedawcy, a drugą umiejętność sfinalizowania sprzedaży. Można to osiągnąć poprzez szkolenia z zakresu odpowiednich technik zamknięcia sprzedaży, jak również elastyczności w obsłudze różnych typów klientów w różnych sytuacjach sprzedaży. Mimo że pozostałe umiejętności sprzedażowe nie zostały silnie skorelowane z bezpośrednim efektem pracy, nie oznacza to, że szkolenia w tych dziedzinach są marnotrawstwem i mogą być ograniczone lub nawet pominięte. Wręcz przeciwnie, umiejętności sprzedawcy w zakresie aktywnego słuchania, wyjaśniania obiekcji, negocjacji są dość istotne w budowaniu trwałych relacji z klientem, jak również postrzeganiu sprzedawcy jako godnego zaufania i wiarygodnego partnera.

3. Charakterystyka badanego podmiotu

Firma „X” Sp. z o.o. (właściciel nie udzielił zgody na podanie jej nazwy) była firmą o typowym profilu usługowym. Zajmowała się obsługą klientów zarówno indywidualnych, jak i instytucjonalnych. Firma miała oddziały w wielu miastach Polski, takich jak: Gdańsk, Katowice, Kielce, Kraków, Olsztyn, Opole, Poznań, Szczecin, Wrocław oraz Zielona Góra.

Badana firma nie sprzedawała własnych produktów i usług. Była pośrednikiem w sprzedaży produktów firm partnerskich, których była przedstawicielem handlowym. Były to głównie przedsiębiorstwa z sektora operatorów telewizji cyfrowej, produktów bankowych oraz w największym stopniu usług telekomunikacyjnych.

Cechą charakterystyczną firmy była jej silna decentralizacja. Około 80% pracowników firmy stanowili przedstawiciele handlowi, 10% osoby zatrudnione w centrum weryfikacji danych, czyli tzw. call centre, a 10% to personel administracyjny, w którego skład wchodził zarząd spółki, księgowość z działem kadr i specjalistami do spraw rozliczeń oraz regionalni menedżerowie do spraw sprzedaży. Każdy oddział firmy zatrudniał średnio od 10 do 50 przedstawicieli handlowych.

Na uwagę zasługiwał call centre zatrudniający kilkadziesiąt osób. Jego głównym zadaniem była weryfikacja umów zawieranych przez przedstawicieli handlowych i menadżerów, sprawdzanie ich poprawności oraz wiarygodności poprzez telefoniczny kontakt z nabywcami usług, a także odpieranie zarzutów i wyjaśnianie wszelkich wątpliwości klientów firmy.

Dział sprzedaży stanowił podstawową jednostkę organizacyjną badanej firmy. Każdy z oddziałów funkcjonował na takich samych zasadach i miał zbliżoną strukturę organizacyjną. W skład oddziału sprzedaży wchodził regionalny dyrektor do spraw sprzedaży, jego asystent oraz zespół przed-

stawicieli handlowych. Zadaniem regionalnego menedżera sprzedaży było nadzorowanie i motywowanie przedstawicieli handlowych oraz wspólna praca w terenie. Menedżer poprzez ciągłą obserwację pracy handlowców zarówno w biurze, jak i w terenie starał się dostrzec i przedstawić na codziennych spotkaniach mocne oraz słabe strony pracowników w procesie sprzedaży i obsłudze klienta. Przedstawiał indywidualne rozwiązania i sugestie umożliwiające poprawę wyników. Pełnił on też rolę „integratora” grupy handlowców. Zadaniem asystenta była natomiast wstępna weryfikacja zawartych umów pomiędzy przedstawicielami a nabywcami, prowadzenie dokumentacji oddziału sprzedaży oraz ścisła współpraca z centralą firmy. Asystent pomagał również w comiesięcznej weryfikacji liczby umów zawartych przez przedstawicieli. Przedstawiciele handlowi stanowili główny rdzeń oddziału. Ich praca opierała się na sprzedaży usług głównie w terenie. Dzienna norma sprzedaży oraz obszar sprzedażowy był wyznaczany w ścisłym porozumieniu z regionalnym dyrektorem do spraw sprzedaży, który negocjował tygodniową lub miesięczną wielkość sprzedaży z głównym kierownictwem firmy. Asystent oraz przedstawiciele handlowi podlegali bezpośrednio regionalnemu dyrektorowi do spraw sprzedaży, a dyrektor naczelnemu kierownictwu firmy.

Firma miała bardzo uproszczoną strukturę organizacyjną. Zatrudniała minimalną liczbę osób w administracji i dużą liczbę przedstawicieli handlowych w celu jak największej i najdokładniejszej penetracji rynku.

4. Charakterystyka oddziału firmy w Olsztynie

Olsztyński oddział firmy powstał we wrześniu 2006 r. i funkcjonował na takich samych zasadach jak inne oddziały firmy. Stała liczba pracowników była trudna do określenia, ponieważ w oddziale (podobnie jak w całej firmie) była bardzo duża rotacja handlowców i od powstania oddziału do końca września 2008 r. w oddziale było zatrudnionych w sumie ponad 100 osób.

Polityka działania firmy opierała się na sprzedaży usług poprzez bezpośredni kontakt z klientem (sprzedaż „od drzwi do drzwi”). Przedstawiciele ponad 90% swojego czasu pracy spędzali w terenie, a tylko 10% w biurze. Teren sprzedaży podzielony był pomiędzy poszczególne oddziały firmy na podstawie numerów kierunkowych Telekomunikacji Polskiej S.A. Olsztyńskiej komórce przysługiwał obszar objęty numerami kierunkowymi 87 i 89, a więc obszar byłego województwa suwalskiego i olsztyńskiego, i tylko na tym terytorium geograficznym przedstawiciele mogli pozyskiwać klientów i oferować im swoje usługi.

Ponieważ rotacja pracowników w firmie była bardzo wysoka, firma nieustannie poszukiwała nowych przedstawicieli. W olsztyńskim oddziale rozmowy kwalifikacyjne prowadzono dwa razy w tygodniu. Po rozmowie osoba spełniająca określone wymogi i posiadająca predyspozycje do pracy na stanowisku przedstawiciela handlowego była zapraszana na jednodniowe szkolenie.

lenie. W trakcie szkolenia zapoznawała się z ofertą handlową oraz technikami sprzedażowymi. Uczyła się, jak rozmawiać z klientem i odpierać jego zastrzeżenia oraz tego, jaka jest przewaga konkurencyjna oferowanych usług nad innymi operatorami telefonii stacjonarnej. W trakcie dnia szkoleniowego potencjalny kandydat mający podjąć zatrudnienie udawał się razem z doświadczoną grupą przedstawicieli do pracy w terenie. Handlowcy zapoznawali go ze specyfiką wykonywanej pracy i starali się przekonać go do podjęcia zatrudnienia w firmie. Należy tutaj zauważyć, iż kandydat nie mógł aktywnie uczestniczyć w procesie sprzedaży usług. Jego zadaniem była obserwacja i weryfikacja wiedzy teoretycznej w praktyce oraz wyciągnięcie wniosków z odbytego szkolenia. Ponadto pierwszy dzień odgrywał istotną rolę w procesie zapoznawczym i integracyjnym nowej osoby z grupą pracowników oddziału.

Po pierwszym dniu szkoleniowym potencjalny kandydat do zatrudnienia zdawał krótki test teoretyczny. W teście zawarte były nie tylko pytania dotyczące technik sprzedaży i ogólnej wiedzy o ofercie, ale także pytania odnoszące się do dnia szkoleniowego, pracy w terenie i stosunku do specyfiki zawodu przedstawiciela handlowego. Test stanowił głównie narzędzie do wykrycia uprzedzeń w stosunku do nowej pracy i do ich wyeliminowania podczas następujących dni.

Po pomyślnym zdaniu testu kandydat dostawał do dyspozycji na kilka dni tzw. identyfikator próbny (w pracy o takiej specyfice jest on niezbędny, aby nie budzić wątpliwości klientów). Po otrzymaniu takiego identyfikatora przedstawiciel był zatrudniony w firmie (na początku na umowę-zlecenie). Po podpisaniu kilku umów z klientami, co jest równoznaczne ze sprzedażą usług, nowozatrudniony przedstawiciel otrzymywał identyfikator stały, rejestrowany przez centralę firmy.

Dalszy przebieg zatrudnienia i jego warunki zależne były od efektów pracy (wysokości sprzedaży, stażu pracy). W pierwszym etapie zatrudnienia przedstawiciele otrzymywali wynagrodzenie prowizyjne, zależne od ilości zawartych umów. Firma nie zobowiązywała się do pokrycia kosztów związanych z transportem (kosztów biletów autobusowych, biletów MPK i PKP oraz kosztów związanych z eksploatacją własnych środków transportu). W związku z tym pracownicy w pierwszym miesiącu pracy zmuszeni byli we własnym zakresie zdobyć środki finansowe na pokrycie kosztu transportu do klientów. Natomiast w kolejnych miesiącach musieli tak zaplanować wielkość swojej sprzedaży (swoją dochód), aby była ona w stanie pokryć bieżące wydatki związane z pracą w terenie. Menedżer oddziału wraz z przedstawicielami starał się opracować optymalnie wydajny plan działania. Skupiał się na poszukiwaniu klientów i sprzedaży usług nie tylko w dużych miastach, ale również w rejonach mniej zurbanizowanych, dzieląc koszty transportu równomiernie w stosunku do wszystkich pracowników.

5. Wyniki sprzedażowe oddziału w Olsztynie

Badania obejmowały pięciomiesięczny okres (od maja do września 2008 r.). Wcześniejsze okresy charakteryzowały się podobnymi trendami i dla prezentacji głównych tez artykułu nie wydawało się zasadne wydłużenie okresu analizy o wcześniejsze miesiące. W badanym okresie oddział nastawiony był głównie na sprzedaż usług telefonii stacjonarnej. Plany sprzedażowe zakładały sprzedaż pięciu umów z klientami indywidualnymi dziennie na jednego przedstawiciela, czyli około stu miesięcznie. Dodatkowo należało również pozyskać kilku klientów biznesowych w skali miesiąca. W roku 2009 badany podmiot przestał istnieć. Zebrany materiał dotyczy tylko jednego oddziału firmy funkcjonującego w Olsztynie.

Z tabeli 1 wynika, że liczba zatrudnionych przedstawicieli nie była imponująca. W badanym okresie było to kilka osób. Dodatkowo należy zauważyć wysoki wskaźnik fluktuacji. Więcej pracowników było zwalnianych niż zatrudnianych. We wrześniu 2008 r. stan zatrudnienia wyniósł zero osób.

Miesiąc 2008 r.	Liczba zatrudnionych	Liczba zwolnionych*	Stan zatrudnienia
Maj	2	2	7
Czerwiec	3	5	5
Lipiec	1	2	4
Sierpień	1	0	5
Wrzesień	1	6	0

* Liczba osób zwolnionych obejmuje osoby zwolnione przez firmę i osoby, które same rozwiązały umowę z firmą.

Tab. 1. Poziom zatrudnienia przedstawicieli handlowych w badanym okresie. Źródło: opracowanie własne na podstawie danych firmy „X”.

Łączna liczba umów zawartych przez przedstawicieli w badanym pięciomiesięcznym okresie wyniosła 1064, co daje średnio 212 umów miesięcznie (tabela 2). Największa wielkość sprzedaży umów indywidualnych przypada

Miesiąc 2008 r.	Liczba zawartych umów	Udział w %
Maj	93	10,08
Czerwiec	289	31,35
Lipiec	217	23,54
Sierpień	156	16,92
Wrzesień	167	18,11
Suma	922	100,00

Tab. 2. Wielkość sprzedaży umów indywidualnych w badanym okresie. Źródło: opracowanie własne na podstawie danych firmy „X”.

na czerwiec, a najmniejsza na maj. Od maja do czerwca sprzedaż cechowała się bardzo dużym wzrostem, a od czerwca do sierpnia gwałtownym spadkiem, następnie nastąpił powolny wzrost od sierpnia do września.

Istotnym czynnikiem mającym wpływ na wielkość sprzedaży umów indywidualnych był kurczący się rynek usług telekomunikacyjnych. Coraz więcej osób rezygnowało z telefonii stacjonarnej na korzyść wygodniejszej i coraz tańszej telefonii komórkowej. Tym bardziej, iż posiadanie telefonu komórkowego niekoniecznie wiąże się z opłacaniem abonamentu telefonicznego (telefony „na kartę”). Ponadto ani macierzysta firma „X”, ani jej olsztyński oddział nie prowadziły ewidencji zawartych umów, przez co nowi przedstawiciele handlowi narażeni byli na próby zawarcia umów z osobami, które były już klientami firmy. Stanowiło to stratę czasu, ponoszono dodatkowe koszty, a w rezultacie prowadziło do zniechęcenia handlowców do pracy w danym terenie.

Miesiąc 2008 r.	Liczba zawartych umów	Udział % w całości
Maj	23	16,20
Czerwiec	59	41,55
Lipiec	37	26,06
Sierpień	14	9,86
Wrzesień	9	6,33
Suma	142	100,00

Tab. 3. Wielkość sprzedaży umów biznesowych w badanym okresie. Źródło: opracowanie własne na podstawie danych firmy „X”.

W badanym okresie przedstawiciele zawarli 142 umowy z klientami biznesowymi, czyli właścicielami przedsiębiorstw i osobami prowadzącymi działalność gospodarczą (tabela 3). Z przeprowadzonych badań wynika, iż najwięcej umów zostało zawartych w czerwcu, a najmniej we wrześniu.

W okresie od maja do czerwca odnotowano tendencję rosnącą sprzedaży (liczby zawartych umów), od czerwca do września gwałtownie malejącą. Czynniki determinujące sprzedaż były podobne jak w przypadku umów indywidualnych.

6. Analiza rynku telefonii stacjonarnej

Po przeanalizowaniu danych szczegółowych zebranych przez UKE (Urząd Komunikacji Elektronicznej) można uznać, że na rynku telefonii stacjonarnej w obszarze usług głosowych jest recesja. Telefon stacjonarny ma coraz mniej konsumentów, wykonują oni coraz mniej połączeń, a łączny czas trwania wszystkich rozmów wychodzących z telefonów stacjonarnych jest krótszy. Tym samym przychody operatorów świadczących usługi telefonii stacjonarnej spadają.

Biorąc pod uwagę koniec roku 2004 jako podstawę wyliczeń i porównując ją do estymacji na koniec roku 2007, łączna liczba użytkowników telefonii stacjonarnej w Polsce spadła o 21,6%. Z kolei na rynku telefonii ruchomej zanotowano szybki wzrost, biorąc pod uwagę zarówno użytkowników, jak i liczbę wykonywanych połączeń oraz łączny czas ich trwania. Liczba użytkowników telefonii komórkowej wzrosła w analizowanym okresie o około 75,7%. Wyraźnie daje się zauważyć wypieranie telefonii stacjonarnej przez telefonię komórkową (*Urząd Komunikacji Elektronicznej – analiza wykonania strategii regulacyjnej 2008: 62–66*). W kolejnych latach, według raportu *Barierzy rozwoju rynku telekomunikacyjnego w Polsce (2009: 9)*, klasyczna telefonia stacjonarna w Polsce, podobnie jak w większości krajów europejskich, miała odnotować nie tylko spadek przychodów, ale również sukcesywne zmniejszanie się liczby abonentów. Rok 2010 nie przyniósł pod tym względem zmian w istniejących trendach. Liczba użytkowników wyniosła około 8 mln, o 1,2 mln mniej niż w 2009 r. Towarzyszyła temu ujemna dynamika zmian wartości rynku (1,7 mld zł). W minionych pięciu latach przychody z telefonii stacjonarnej spadły aż o 43% (*Raport o stanie rynku telekomunikacyjnego w Polsce w 2010 roku 2011: 59*).

Z badań wynika, że 44% respondentów (klienci indywidualni) używa wyłącznie telefon komórkowy, a 40,9% zarówno stacjonarny, jak i komórkowy. Jedynie 10,5% ankietowanych ma wyłącznie telefon stacjonarny, a 4,6% żadnego. W przypadku klientów instytucjonalnych badania ujawniają, że większość badanych firm korzysta zarówno z telefonów stacjonarnych, jak i ruchomych. W grupie respondentów było to 66% firm. Przeszło jedna piąta przedsiębiorstw (20,7%) ma na wyposażeniu wyłącznie telefony komórkowe, a 12,7% tylko telefon lub telefony stacjonarne. W telefony komórkowe zaopatrzyło się 87,4% przedsiębiorstw, a w stacjonarne 79,3% (*Analiza trendów rozwoju branży: media i telekomunikacja 2010: 9–10*).

7. Podsumowanie

W analizowanym przypadku negatywny wpływ na wielkość sprzedaży miała przede wszystkim bardzo duża rotacja pracowników. Przedstawiciele, którzy szkolili nowych handlowców, nie posiadali wystarczającego doświadczenia, aby dokładnie przekazać wiedzę oraz przygotować nowych kandydatów do pracy.

Stosunek do pracy handlowców był uzależniony od ich możliwości rozwoju i spełnienia zawodowego. Na początku byli zatrudniani na umowę-zlecenie i musieli sami ponosić koszty wyjazdów służbowych. Ich warunki zatrudnienia mogły ulec zmianie dopiero w sytuacji, gdy ich praca zaczęła być na tyle efektywna, aby przynosić firmie znaczące efekty. Gdy proces rozwoju pracownika trwał zbyt długo, przestawał on widzieć korzyści wynikające z pracy oraz perspektywy rozwoju i awansu zawodowego, co miało wpływ na motywację, a tym samym na jakość pracy. Motywacja pracowni-

ków akwizycyjnych jest bardzo ważna. Gdy są oni zadowoleni z pracy i osiągają zamierzone efekty finansowe, ich wydajność rośnie. Ponadto poprzez swój pozytywny stosunek do pracy oraz osiągane wymierne korzyści finansowe motywują do pracy innych pracowników.

Ponadto na wielkość sprzedaży bezpośredni wpływ miał brak profesjonalnych szkoleń. Pracownicy przechodzili tylko wstępne szkolenie, mające na celu zdobycie podstawowej wiedzy niezbędnej do podjęcia zatrudnienia. Wyraźny był natomiast brak dłuższych warsztatów z psychologiem oraz doświadczoną kadrami, które umożliwiałyby poznanie technik sprzedaży oraz byłyby pomocne w poszerzeniu zdobytej wiedzy i radzeniu sobie z trudnymi klientami (odpieranie ich zastrzeżeń). Wpływało to również negatywnie na integrację zespołu sprzedażowego. Brak takich szkoleń powodował, iż pracownicy musieli sami wyciągać wnioski z własnej pracy oraz radzić sobie sami z przeciwnościami, co miało bezpośrednie odzwierciedlenie w wielkości sprzedaży. Szkolenia służą uzupełnianiu przez handlowców wiedzy niezbędnej do prawidłowego wykonywania zadań, rozwijają umiejętności i kompetencje.

Konieczne wydawałoby się wprowadzenie ewidencji zawieranych umów w celu zaoszczędzenia czasu pracy handlowcom oraz ograniczenia ponoszonych przez nich kosztów.

Oprócz błędów w prowadzeniu działu handlowego należy bez wątpienia zwrócić uwagę na obiektywną przyczynę niepowodzeń firmy, jaką była zmiana popytu na podstawową usługę (wskutek dynamicznego rozwoju telefonii komórkowej). Zawiniła nie tylko firma i pracownicy, lecz także sytuacja rynkowa. Firma była bez większych szans na rozwój. Skupiła się na rynku, który fazę wzrostu czy nawet dojrzałości już dawno ma za sobą i wyraźnie zmierza w fazę spadku rynkowego.

Podsumowując, do słabych stron badanego podmiotu można zaliczyć:

- dużą rotację pracowników,
- brak profesjonalnych szkoleń,
- brak możliwości rozwoju zawodowego i awansu,
- rodzaj umowy zatrudnienia,
- brak zwrotu kosztów pracy ponoszonych przez przedstawicieli handlowych,
- brak ewidencji zawartych wcześniej umów,
- przygotowanie niewłaściwej, niedostosowanej do potrzeb rynku oferty handlowej.

Sprawne funkcjonowanie działu sprzedaży opartego na akwizycji nie jest rzeczą prostą. Aby odnieść sukces w sprzedaży bezpośredniej, niezbędne jest profesjonalne przygotowanie. Potwierdza to przytoczony przykład.

Informacje o autorze

Dr inż. Adam Rudzewicz – Katedra Analizy Rynku i Marketingu, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie. E-mail: arudzew@uwm.edu.pl.

Bibliografia

- Analiza trendów rozwoju branży: media i telekomunikacja* 2010, Warszawa: Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan.
- Arnett, D., Macy, B. i J. Wilcox 2005. The Role of Core Selling Teams in Supplier – Buyer Relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, nr 1 (XXV).
- Bariery rozwoju rynku telekomunikacyjnego w Polsce* 2009, Warszawa: Centrum im. Adama Smitha.
- Boskar, T. 2003. Sprzedawca menedżerem klienta. *Marketing w praktyce*, nr 12.
- Creswell, J. 1998. *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Traditions*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cybulski, K., 2004. *Zarządzanie działem sprzedaży firmy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Czubała A. 2001. *Dystrybucja produktów*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Dynamiczna sprzedaż bezpośrednia na świecie 2003. *Boss Gospodarka*, nr 10 (467).
- Futrell, Ch.M. 2004. *Nowoczesne techniki sprzedaży*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Garbarski, L., Rutkowski, I. i W. Wrzosek 2000. *Marketing – punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gatek, B. 1999. *Biznes szybki jak myśl*, Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Johlke, M. 2006. Sales Presentation Skills and Salesperson Job Performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, nr 5 (21), DOI: 10.1108/08858620610681614.
- Kimball, B. 1996. *Metody aktywnej sprzedaży*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kotler, Ph. 2004. *Marketing od A do Z*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kuźniak, K. 2002. Relacje pomiędzy pracownikami działu sprzedaży jako determinanta zarządzania sprzedażą, w: W. Muszyńska (red.) *Skuteczność marketingu w przedsiębiorstwach polskich*, Wrocław: Prace naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Maier, J. i J. Saunders 1990. The Implementation Process of Segmentation in Sales Management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, nr 10.
- Mc Corman, D. 1995. *Sztuka sprzedaży*, Wrocław: Wydawnictwo Astrum.
- Oczachowska, A. 2009. Sprzedaż osobista w systemie komunikacji marketingowej, w: G. Rosa i A. Smalec (red.) *Marketing przyszłości. Trendy, strategie, instrumenty. Współczesne wyzwania komunikacji marketingowej*, Szczecin: „Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 559, „Ekonomiczne problemy usług”, nr 42.
- Patton, E. i S. Appelbaum 2003. The Case Studies in Management Research. *Management Research News*, nr 5 (26), DOI: 10.1108/01409170310783484.
- Polacy pokochali akwizytorów* 2010. http://cms.pssb.pl/pssb/files_pub/www_hotmoney_pl_2010_06_29.pdf, odczyt: 30.12.2011.
- Program wzrostu sprzedaży* 2011. Centrum efektywności, http://www.ce.strefa.pl/program_wzrostu_sprzedazy.html, odczyt: 28.12.2011.
- Raport o stanie rynku telekomunikacyjnego w Polsce w 2010 roku* 2011, Warszawa: Urząd Komunikacji Elektronicznej.
- Shepherd, D., Tashchian, A. i R. Ridnour 2011. An Investigation of the Job Burnout Syndrome in Personal Selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, nr 4 (XXXI), DOI: 10.2753/PSS0885-3134310403.
- Skuteczna sprzedaż bezpośrednia – bariery 2008. http://www.firma.egospodarka.pl/34795_Skuteczna-sprzedaz-bezposrednia-bariery,1,47,1.html, odczyt: 30.12.2011.
- Steward, G. 1995. *Skuteczne zarządzanie sprzedażą*, Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Strzyżewska, E. 1997. *Organizacja i technika sprzedaży*, Poznań: Wydawnictwo Empi.
- Strzyżewska, M. i M. Rószkiewicz 2002. *Analizy marketingowe*, Warszawa: Difin.
- Urząd Komunikacji Elektronicznej – analiza wykonania strategii regulacyjnej* 2008. Warszawa: Urząd Komunikacji Elektronicznej.

- Wereda, W. 2005. *Wspieranie dydaktyki nauk zarządzania w aspekcie metody badawczej – studium przypadku*, http://www.fundacja.edu.pl/organizacja/_referaty/10.pdf, odczyt: 28.12.2011.
- Withers, J. i C. Viperman 1994. *Marketing usług*, Kraków: Wydawnictwo M&A Communications Polska Sp. z o.o.
- Yin, R.K. 1988. *Case Study Research. Design and Methods*, Newbury Park: Sage Publications.
- Zaborek, P. 2007. Studium przypadku jako metoda badawcza, w: K. Kucioski (red.) *Doktoranci o metodologii nauk ekonomicznych*, s. 265–277. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Zonabend, F. 1992. The Monograph in European Ethnology. *Current Sociology*, nr 1 (40), DOI: 10.1177/001139292040001005.