książkiklasybusiness
księgarnia internetowa

IDŹ DO
PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ
SPIS TREŚCI

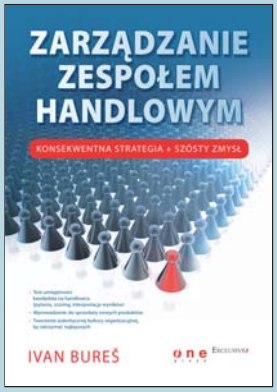
KATALOG KSIĄŻEK
KATALOG ONLINE
ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK
DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE
ZAMÓW INFORMACJE O NOWOŚCIACH
ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA
FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Zarządzanie zespołem handlowym



Autor: Ivan Bureš
Tłumaczenie: Kamila Szymańska
ISBN: 978-83-246-0004-5
Tytuł oryginału: Jak uspesne ridit prodejni tym
Format: A5, stron: 184

Konsekwentna strategia + szósty zmysł

- Test umiejętności kandydata na handlowca (pytania, scoring, interpretacja wyników)
- Wprowadzenie do sprzedaży nowych produktów
- Tworzenie autentycznej kultury organizacyjnej, by zatrzymać najlepszych

Masz wybór. Swoim zespołem handlowym możesz zarządzać tak, jak używanym samochodem. Możesz zwalniać połowę handlowców po okresie próbnym. Możesz pod koniec każdego kwartału i półrocza wprowadzać atmosferę horroru, byleby tylko zrealizować niewykonalne plany sprzedaży. Możesz wygłaszać płomienne kazania i zakładać, że Twoi ludzie nie potrzebują żadnej innej motywacji.

Na szczęście istnieje też inna droga. Taka, która zaprowadzi Cię dalej niż do następnego zakrętu. Twój zespół handlowców reaguje na wszystko, co robisz – i ma ograniczoną wytrzymałość na destruktywne bodźce. Taka grupa osiąga wyniki tym lepsze, im lepiej zadbasz o każdy jej element. I niekoniecznie wymaga to wypracowywania wszystkiego od podstaw: możesz wykorzystać „części gotowe" – sprawdzone metody postępowania najlepszych szefów sprzedaży we wszystkich kluczowych aspektach ich pracy. Oto one:

- rekrutacja handlowców: badanie kompetencji osobistych i zawodowych,
- tworzenie indywidualnych planów motywacyjnych: szkolenia, premie, dodatki do pensji,
- stabilizowanie wyników sprzedaży w długim okresie,
- budżetowanie w dziale handlowym,
- tworzenie wykonalnych i motywujących planów sprzedaży,
- korzystanie z narzędzi informatycznych w dziale handlowym.

Oby zrobił jeszcze 100 tysięcy, zanim się rozpadnie...

Wydawnictwo Helion
ul. Kościuszki 1c
44-100 Gliwice
tel. 032 230 98 63
e-mail: helion@helion.pl

książkiklasybusiness

Spis treści

Przedmowa **5**

1. Wybór przedstawicieli handlowych **7**
1.1. Niezbędne cechy osobowości 7
1.2. Umiejętności handlowe, które można kształtować 11
1.3. Profesjonalna wiedza na temat produktu 14
1.4. Test 17
1.5. Rozmowa kwalifikacyjna 21
1.6. Wybór końcowy 24

2. Szkolenie przedstawicieli handlowych **27**
2.1. Przyswojenie informacji 27
2.2. Szkolenia psychologiczne (miękkie) i merytoryczne (twarde) 31
2.3. Diagnozowanie potrzeb klienta 36
2.4. Przygotowanie i prezentacja oferty 39
2.5. Pokonywanie trudności (odpowiadanie na zarzuty, uwagi) 42
2.6. Zakończenie transakcji handlowej 46

3. Plan sprzedaży **51**
3.1. Trzy składniki wzrostu poziomu sprzedaży 51
3.2. Związek między planem marketingowym i planem sprzedaży 54
3.3. Formalne działania przy ustalaniu planu handlowego 58
3.4. Sprawdzanie wielkości rynku 60
3.5. Planowanie stanu płynności gotówkowej 62
3.6. Korekta planu 65

4. Organizacja i budżet **67**
4.1. Planowanie kosztów sprzedaży 67
4.2. Centralizacja i departamentalizacja sprzedaży 71
4.3. Koegzystencja produktów powszechnego użytku i specjalnych 73

4.4. Zaplecze ... 75
4.5. Specyfika sprzedaży za pośrednictwem sieci dystrybucyjnej ... 79
4.6. Franchising ... 83

5. Motywacja i wynagradzanie ... 85
5.1. Rozdzielenie kwot sprzedaży (celów finansowych) ... 85
5.2. Prowizje bezpośrednie i pośrednie w mieszanym systemie wynagrodzeń ... 88
5.3. Motywacyjny potencjał środków wyjazdowych ... 93
5.4. Piramidowy system wynagrodzeń ... 97
5.5. Utrzymywanie dobrej formy psychicznej ... 100
5.6. Współzawodnictwo zwiększa zainteresowanie pracą ... 104

6. Narady ... 107
6.1. Przygotowanie ... 107
6.2. Wzbudzenie zainteresowania i podtrzymanie uwagi ... 110
6.3. Brainstorming — „puszczanie wodzy fantazji" ... 113
6.4. Wystawy i targi ... 116
6.5. Remanent informacyjny ... 118
6.6. Ocena narad ... 121

7. Stabilizacja efektywności sprzedaży ... 125
7.1. Sprzedaż nie oznacza bicia rekordów za wszelką cenę ... 125
7.2. Sezonowe wskaźniki nie mówią całej prawdy, ale nie kłamią ... 128
7.3. Rachunek prawdopodobieństwa — ile pewności jest w niepewności ... 131
7.4. Wyznaczenie poziomu zadowolenia klienta ... 133
7.5. Operacyjne ukierunkowywanie popytu ... 136
7.6. Klient wewnętrzny ... 139

8. Skok kierownika sprzedaży i jego zespołu w XXI wiek ... 143
8.1. Zarządzanie komputerowe (ZK) — rewolucja w zarządzaniu sprzedażą ... 143
8.2. ZK umożliwia solidną i przejrzystą ewidencję klientów ... 146
8.3. ZK umożliwia bieżącą aktualizację danych o poczynaniach przedstawicieli handlowych ... 150
8.4. ZK dostarcza nam podstawowych informacji o wypłacalności klientów ... 156
8.5. ZK na bieżąco reaguje na zachowania rynku ... 159
8.6. ZK systematycznie śledzi poczynania konkurencji ... 162

Zakończenie ... 167

Skorowidz ... 171

5

Motywacja i wynagradzanie

Jednemu potrzeba uzdy, drugiemu ostróg.

Cyceron

- *Rozdzielenie kwot sprzedaży (celów finansowych)*
- *Prowizje bezpośrednie i pośrednie w mieszanym systemie wynagrodzeń*
- *Motywacyjny potencjał środków wyjazdowych*
- *Piramidowy system wynagrodzeń*
- *Utrzymywanie dobrej formy psychicznej*
- *Współzawodnictwo zwiększa zainteresowanie pracą*

5.1. Rozdzielenie kwot sprzedaży (celów finansowych)

Plan obrotów, opracowany przez dział sprzedaży, staje się wiążącym dokumentem. Nie tylko dlatego, że służy jako korekta i potwierdzenie planu marketingowego. Ale również dlatego, że między innymi na jego podstawie powstaje plan finansowy oraz plan produkcji. Stąd też tak ważne staje się dokładne zaplanowanie możliwego do zrealizowania planu minimum. Jego niewykonanie może spowodować znaczące trudności finansowe przedsiębiorstwa. W przypadku zakładu produkcyjnego brzemienne w skutkach może być nie tylko niezrealizowanie planu, ale także jego przekroczenie.

Odpowiedzialność za realizację strategii marketingowej i za osiągnięcie efektów sprzedaży spoczywa na barkach kierownika sprzedaży.

Zaplanowanie poziomu sprzedaży nie może ograniczać się do rozdzielenia planowanego obrotu handlowego na poszczególne regiony. Taki podział nie zawierałby żadnych rezerw. Konieczność rozgraniczenia celów handlowych dla poszczególnych obszarów oraz dla konkretnych sprzedawców wynika z faktu, iż ewentualne niepowodzenia w jednym regionie mogłyby zrekompensować znacznie wyższe od zaplanowanych wyniki osiągnięte w innym. Nie można przecież oczekiwać, że rozwój ekonomiczny wszystkich regionów będzie identyczny. Żadne odgórne zaprogramowanie klientów nie jest możliwe. Poziom popytu na określone towary zależy od ich możliwości finansowych, które mogą się zmieniać.

Dlatego kierownik rozdziela kwoty sprzedaży, dostosowując je do indywidualnych, specyficznych warunków, jakie istnieją w danym regionie.

Wysokość planowanych kwot powinna odzwierciedlać przyjęcie defensywnej lub ofensywnej strategii sprzedaży. W regionach, gdzie oczekuje się zwiększonego naporu konkurencji oraz przewiduje się, że tylko ekstremalny wysiłek pozwoli na utrzymanie dotychczasowego poziomu sprzedaży, zadaniem przedstawiciela handlowego będzie obronienie pozycji firmy na rynku. Natomiast w tych regionach, na które konkurencja do tej pory nie przypuściła zdecydowanego ataku, istnieje możliwość ustalenia wyższej kwoty sprzedaży. Fakt ten należy dobrze wykorzystać.

Przyjęcie na poszczególnych terytoriach ofensywnej lub defensywnej strategii wskazuje, o ile procent podnieść kwotę sprzedaży powyżej zaplanowanego obrotu handlowego. Liczba ta może mieć nawet wartość ujemną, na przykład wtedy, gdy oczekiwana jest strata dużego klienta w efekcie zdecydowanego zredukowania cen przez konkurencję, podczas gdy my ze względów ekonomicznych nie możemy sobie na taki krok pozwolić.

Kierownik sprzedaży określa kwoty sprzedaży według:

- własnego doświadczenia,
- zapisów z wizyt u klientów,
- kart diagnostycznych,
- statystyk pomyślnego zakończenia negocjacji.

Kwoty sprzedaży nie powinny być narzucane odgórnie. Kierownik uzgadnia je indywidualnie z każdym przedstawicielem handlowym, ponieważ muszą one odzwierciedlać obiektywny obraz sytuacji danego regionu. Oceny realnych możliwości sprzedaży powinni zatem wspólnie dokonywać przedstawiciel handlowy odpowiedzialny za dany obszar i kierownik sprzedaży.

Ustaloną całkowitą kwotę sprzedaży dla danego regionu trzeba rozdzielić na mniejsze, miesięczne części. Tu także mogą pojawić się nawet znaczne wahania. Dotyczy to zwłaszcza sprzedaży produktów sezonowych. Ponadto początek roku w niektórych regionach może być bardzo udany. Odnotowuje się gwałtowny wzrost sprzedaży. Jednak w następnych miesiącach krzywa sprzedaży zaczyna powoli spadać. Gdzie indziej z kolei otwarcie roku będzie wolne, ale zakończenie roku może przejść wszystkie oczekiwania. Sezonowe rozdzielenie kwot sprzedaży jest szczególnie ważne ze względu na prowizje poszczególnych przedstawicieli handlowych.

Bywa bowiem i tak, że któryś z przedstawicieli handlowych ma nad wyraz udany początek nowego roku. Potem jednak jego skuteczność spadnie na tyle, że całkowity wynik jego obrotów będzie znacznie niższy niż planowana kwota roczna. Wtedy nie zasługuje już na żadną premię. A przy tym część swoich premii zdążył już „wybrać" dzięki osiągnięciom na początku roku. Taka sytuacja to duży kłopot dla kierownika sprzedaży. Nie może on odebrać przedstawicielowi wypłaconych premii. Ale niestety powstaje niebezpieczeństwo przekroczenia wydatków przeznaczonych na płace w stosunku do rzeczywistych obrotów.

Podobnie jak plan handlowy, tak i kwoty sprzedaży można w ciągu roku skorygować. Korekta kwot sprzedaży podlega bardzo surowym regułom. Przedstawiciele handlowi zdecydowanie nie powinni nabrać przekonania, że można bez problemów „wywinąć się" od wypełniania wcześniej ustalonego poziomu sprzedaży. Obniżenie zakładanych wcześniej kwot sprzedaży może z reguły nastąpić tylko:

- przy ewidentnej porażce we wprowadzaniu na rynek nowego produktu z powodów, które są niezależne od działu sprzedaży;
- przy zaostrzeniu warunków płatniczych do takiego stopnia, że może to oznaczać utratę niektórych klientów;
- przy nieoczekiwanym wprowadzeniu na rynek przez konkurencję nowego produktu, który prezentuje zupełnie nowy poziom know-how i innowacje, co spowodowało nieoczekiwaną falę popytu.

Kwoty można skorygować także w górę, ale oczywiście nie samowolnie. Możliwe jest zwiększenie kwot sprzedaży w przypadku:

- nieoczekiwanego sukcesu nowego produktu,
- wprowadzenia ceł na konkurencyjne towary z importu,
- gwałtownego obniżenia ceny.

Określanie i korygowanie kwot koniecznie należy skonsultować z każdym przedstawicielem handlowym osobiście. Trzeba mu także wyjaśnić powody tych zmian. Korekta kwot sprzedaży dotyka bowiem bezpośrednio „kieszeni" przedstawicieli handlowych (prowizje). Dlatego są oni na tym punkcie bardzo wrażliwi i niechętni wszelkim nagłym niespodziankom.

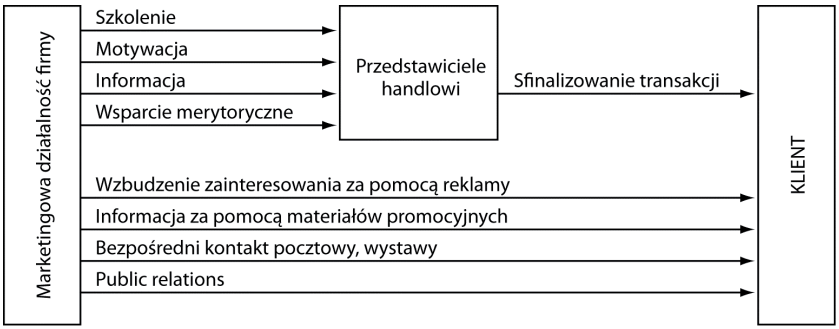
Doświadczony kierownik sprzedaży zarówno przy rozdzielaniu kwot sprzedaży, jak i przy ich korekcie musi postępować bardzo ostrożnie i dyplomatycznie. Stabilność wcześniej ustalonych kwot sprzyja powstawaniu zaufania w profesjonalizm i doświadczenie kierownika. A to bardzo istotny element motywacyjny.

5.2. Prowizje bezpośrednie i pośrednie w mieszanym systemie wynagrodzeń

Struktura płac przedstawicieli handlowych wyraźnie różni się od płac innych pracowników, ponieważ ich cały dochód albo zasadnicza jego część jest zazwyczaj bezpośrednio uzależniona od skuteczności przedstawiciela handlowego. Efektywność sprzedawcy można łatwo ocenić na podstawie osiąganego przez niego poziomu sprzedaży albo według rezultatów w realizowaniu określonych kwot sprzedaży. Od tych właśnie wyników zależy wypłacanie potem zmiennej części płacy przedstawiciela handlowego, czyli prowizji bezpośredniej.

Bezpośrednia część zmienna może być progresywna albo regresywna.

Wysiłek przedstawicieli handlowych jest jednym z wielu elementów całego kompleksu działań marketingowych, za pomocą których firma oddziałuje na klienta (patrz rysunek 5.1). Uświadomienie sobie tego faktu stanowi punkt wyjścia przy określaniu sposobu obliczania dochodów przedstawicieli handlowych.



Rysunek 5.1. Marketingowa działalność firmy (oddziaływanie na klienta)

Dobrze jest kierować się następującymi regułami:

- zasadniczy dochód przedstawiciela handlowego — stały lub jako procent obliczony na podstawie średnich obrotów w danym regionie przez dłuższy czas — nie powinien być wyższy niż 50% średniego dochodu pracowników na stanowiskach kierowniczych;
- procent od całkowitego poziomu sprzedaży na danym terenie albo od obrotu handlowego, o jaki została przekroczona kwota sprzedaży, powinien zostać ustalony tak, żeby przedstawiciel handlowy mógł przy wyjątkowej efektywności zarobić aż o 50% więcej, niż wynosi średnia pensja pracowników kierownictwa.

Prowizja progresywna

Zaliczka na prowizję: przedstawiciel handlowy otrzyma określony miesięczny ryczałt, który pozwoli mu na zapłacenie bieżących rachunków domowych. Kwotę tę odlicza mu się później co miesiąc od zarobionej prowizji.

Przykład:
Ryczałt — 1 000 zł miesięcznie
Przeciętny miesięczny poziom sprzedaży na danym terytorium — 200 000 zł
1% prowizji od sprzedaży — 2 000 zł
Jeśli przedstawiciel handlowy sprzeda produkt za 200 000 zł, dostaje dopłatę 1 000 zł do ryczałtu 1 000 zł.
Jeśli przedstawiciel handlowy sprzeda za 90 000 zł, dostanie wprawdzie swój ryczałt, tj. 1 000 zł, ale zapisuje się mu dług 100 zł, który odliczy się mu potem od prowizji, kiedy osiągnie ona 1 100 zł.

Procent od przekroczenia kwoty: przedstawiciel handlowy otrzymuje swoją stałą miesięczną pensję, do której dolicza się procent z obrotów handlowych, o jaki przekroczył kwotę.

Przykład:
Stała pensja — 1 000 zł
Kwota — 200 000 zł miesięcznie
1% prowizji od sprzedaży ponad ustaloną kwotę
Jeśli przedstawiciel handlowy sprzeda za 280 000 zł, otrzyma premię 800 zł.
Przy takiej organizacji przedstawiciele handlowi dostają miesięcznie z reguły 50-procentową zaliczkę na zarobione premie. Na końcu kwartału wyrównuje się im różnicę. Kierownik sprzedaży zabezpiecza się w ten sposób przed znacznymi miesięcznymi odchyleniami w comiesięcznych obrotach handlowych.

Zaliczka na prowizję jest surowszym sposobem wynagradzania niż procent od przekroczonej kwoty. W pierwszym wypadku przy niskiej efektywności handlowej „dług" sprzedawcy rośnie. Z drugiej strony jednak nie istnieje wtedy górna granica dochodu.

Jeśli chodzi o procent od przekroczenia kwoty, kierownik sprzedaży może efektywnie ograniczyć górną granicę dochodu przedstawiciela handlowego przez ustalenie bardziej wyśrubowanych kwot; patrząc z drugiej strony, przedstawiciele handlowi mają wtedy zagwarantowany dochód minimalny.

Prowizja regresywna

Przy takim sposobie wynagradzania kierownik sprzedaży ustala całkowity dochód przedstawicieli handlowych w zależności od kwoty sprzedaży. Jej wysokość powinna znajdować się na takim poziomie, żeby istniało bardzo małe prawdopodobieństwo przekroczenia tej kwoty. Przedstawicielowi handlowemu obniża się potem miesięczną pensję o tyle procent, o ile rzeczywisty poziom sprzedaży był niższy niż ustalona wcześniej ilość.

Praktyczną wskazówką, jak określić dochody przedstawicieli handlowych w stosunku do poziomu sprzedaży na danym terenie, mogą być zamieszczone niżej przykłady.

Sprzedaż materiałów biurowych: całkowity poziom obrotów sprzedaży 8 000 000 zł został podzielony na dziesięć regionów po 800 000 zł rocznie.
Przedstawiciel handlowy jest w stanie zaopatrywać region za pomocą samochodu. Nie musi nocować poza domem.
Rocznie przejeździ 30 000 km przy średnim zużyciu 7 l benzyny/100 km, co rocznie wynosi 8 820 zł (przy cenie 1l benzyny 4,20 zł). Roczne koszty leasingu pojazdu, włącznie z serwisem, wynoszą 10 000 zł. Diety włącznie z funduszem reprezentacyjnym to 2 000 zł.

Koszty całkowite:

benzyna	8 820
leasing i konserwacja	10 000
diety i fundusz reprezentacyjny	2 000
razem:	20 820

Przedstawiciel handlowy otrzymuje miesięcznie zaliczkę 1 000 w stosunku do 2,5% prowizji od obrotów sprzedaży. Średni obrót jednego z dziesięciu regionów wynosi 800 000 zł.

Prowizja przedstawiciela handlowego przy osiąganiu średniego obrotu wynosi 20 000 zł rocznie.

Koszty podróży razem z pensją przedstawiciela wynoszą 40 820 zł, co równa się mniej więcej 5% obrotu handlowego.

Sprzedaż kotłów parowych: całkowity poziom sprzedaży wynosi na całym świecie 80 000 000 zł. Globalna sprzedaż została podzielona na dziesięć regionów po 8 000 000 zł.

Przedstawiciel handlowy musi jeździć w celach służbowych za granicę, co wymaga podróżowania bądź samolotem, bądź wynajętym samochodem, włącznie z koniecznością przenocowania na miejscu. Rocznie przedstawiciel handlowy odbywa 25 podróży lotniczych przy średniej cenie biletu 4 000 zł, co oznacza, że całkowity koszt biletów lotniczych to 100 000 zł.

Przy każdej podróży dochodzi jeszcze wynajęcie samochodu, co daje razem w przybliżeniu 25 000 zł. Każdy wyjazd wymaga średnio czterech noclegów. Włącznie z wyżywieniem i drobnymi wydatkami daje to około 100 000 zł.

Całkowite koszty:

transport lotniczy	100 000
transport samochodowy	25 000
nocleg, dieta, fundusz reprezentacyjny	100 000
razem:	225 000

Ponadto sprzedaż wymaga jeszcze co najmniej dziesięciu delegacji profesjonalnych technologów lub inżynierów. Koszty całkowite wynoszą 140 000 zł. Przedstawiciel handlowy otrzymuje miesięczną zaliczkę 2 000 zł w stosunku do prowizji 0,5% od obrotów.

Przy osiągnięciu średniego planowanego obrotu 8 000 000 zł całkowity roczny dochód sprzedawcy wyniesie 40 000 zł.

Koszty związane z wyjazdami przedstawiciela (225 000 zł), wyjazdy technologów (140 000 zł) oraz zarobki przedstawiciela (40 000 zł) wynoszą razem 405 000 zł, co stanowi około 5% obrotów.

W przypadku kotłów parowych zarobek przedstawiciela handlowego jest dwukrotnie wyższy niż dochód sprzedawcy materiałów biurowych, ponieważ chodzi o pracę wymagającą dużo większego profesjonalizmu technicznego i językowego. W obu wypadkach koszty handlowe to 5% obrotów. W pierwszym wypadku jednak zarobki przedstawicieli sięgają 50% kosztów handlowych, a w drugim — jedynie 10%.

Przy określaniu bezpośrednich prowizji dla przedstawicieli handlowych koniecznie trzeba brać pod uwagę nie tylko kwalifikacje sprzedawców, ale i całkowite koszty sprzedaży.

Prowizja pośrednia to premia za skuteczność całego zespołu przedstawicieli handlowych. W kierowaniu sprzedażą zawsze istnieje niebezpieczeństwo, że wprawdzie kilku sprzedawców popisze się znakomitymi wynikami, ale mimo to cała grupa nie osiągnie planowanej kwoty sprzedaży, ponieważ pozostali nie zrealizowali określonej kwoty indywidualnej.

Jeśli prowizja pośrednia stanowi przynajmniej 10% całkowitego dochodu przedstawicieli handlowych, najlepszych sprzedawców motywuje to do tego, żeby:

- dzięki większej skuteczności na swoich terenach starali się nadrobić straty spowodowane przez odstających kolegów;
- aktywnie interesowali się pracą swoich mniej skutecznych kolegów, służyli im pomocą w pokonywaniu trudności i razem z kierownikiem sprzedaży angażowali się w ich szkolenie.

Rozsądnie ustalona prowizja pośrednia oparta na skuteczności całego zespołu cementuje grupę, wzmacnia ochotę do wspólnej pracy. Skłania również poszczególnych członków, żeby interesowali się wzajemnie swoją pracą.

Procentowa wysokość prowizji pośredniej zależy od tego, na ile kierownik sprzedaży ocenia kolektywną efektywność zespołu albo skuteczność kilku gwiazd handlu. Prowizja pośrednia, przekraczająca 25% całkowitych dochodów przedstawicieli handlowych, przestaje spełniać swoją rolę motywującą. Powoduje, że mniej skuteczni sprzedawcy żerują na swoich zdolniejszych kolegach. Wiedzą, że nawet jeśli nie wypełnią swoich kwot indywidualnych, to pozostaje im nadzieja na stosunkowo wysoką premię, o ile grupa zrealizuje sprzedaż w kwocie ustalonej dla zespołu. Przedstawiciele handlowi, którzy przyczynią się do osiągnięcia założonego poziomu sprzedaży, oczywiście nie będą chcieli pracować na leni. W ten sposób może dojść do całkowitej demobilizacji wśród pracowników, a tym samym do obniżenia całkowitej efektywności zespołu.

5.3. Motywacyjny potencjał środków wyjazdowych

Wygospodarowanie odpowiedniej ilości środków na wyjazdy i podróże służbowe w firmach kierujących się regułami marketingowymi uważane jest za pełnoprawny i uzasadniony element wydatków przedsiębiorstwa. Pozycja ta, zwłaszcza w niektórych odcinkach, może wielokrotnie przekraczać zarobki przedstawicieli handlowych. W ekstremalnych sytuacjach dochody przedstawicieli handlowych w porównaniu z kosztami wyjazdowymi mogą okazać się niewiele znaczącą pozycją w kosztach. Długotrwałe doświadczenia wskazują na to, że środki wyjazdowe mogą być efektywnym narzędziem marketingowym. Ponadto przy spełnieniu kilku warunków koszty te mogą się w pełni zwrócić.

Planowanie środków wyjazdowych

Na podstawie tego, w jaki sposób przedstawiciel handlowy zaplanował wysokość niezbędnych środków finansowych na wyjazdy, można łatwo ocenić jego profesjonalizm.

Tak samo jak doświadczony stolarz potrafi precyzyjnie wyliczyć, ile będzie kosztował zakup materiałów potrzebnych mu do wykonania kredensu kuchennego, tak i doświadczony przedstawiciel handlowy potrafi zaplanować koszty związane ze swoją działalnością. Ten najbardziej doświadczony ze wszystkich — kierownik sprzedaży — powinien umieć skorygować zaplanowane wydatki poszczególnych pracowników tak, by stanowiły one odzwierciedlenie rzeczywistej sytuacji. W wielu wypadkach może to oznaczać nie obniżenie, ale podniesienie ilości przeznaczonych na ten cel środków finansowych.

Zasadniczą przesłanką przy planowaniu wydatków wyjazdowych jest harmonogram wizyt u klientów. Przekroczenie wydatków wyjazdowych świadczy nie tylko o braku doświadczenia przedstawiciela handlowego, ale głównie o niedoświadczeniu kierownika sprzedaży. Natomiast zupełne wyczerpanie środków przeznaczonych na wyjazdy w firmach marketingowych nie jest oceniane jako rozrzutność czy trwonienie pieniędzy, ale wręcz przeciwnie, jako dowód dokładnego zaplanowania i precyzyjnego wykorzystania tych pieniędzy.

Przy zatwierdzaniu kosztów wyjazdowych i wprowadzaniu korekty nie powinniśmy obawiać się dodania minimalnie 10% rezerwy finansowej. W firmach, w których pracowałem, przedstawiciele handlowi zakładali przynajmniej 5-procentową rezerwę. Łącznie całkowita rezerwa środków wyjazdowych stanowiła 15%. Zaplanowanie wyższego poziomu wydatków w tym wypadku to mniejszy grzech niż przekroczenie tego planu. Należy pamiętać, że to zasadnicza reguła w firmach marketingowych.

Samochód

Samochód przedstawiciela handlowego jest dla niego tym samym, czym dla pracownika administracji biuro. Przedstawiciel handlowy przejeżdża w ciągu roku mniej więcej 30 – 50 tysięcy kilometrów. A to oznacza, że dziennie spędza w samochodzie po kilka godzin.

Niezawodność i wygoda samochodu nie jest więc tylko kwestią motywacji czy prestiżu, ale absolutną koniecznością. Wypoczęty i zrelaksowany przedstawiciel handlowy jest dużo skuteczniejszy niż ten, który zmuszony był „kolebać" się do klienta w niewygodnym aucie.

Rezygnowanie z klimatyzacji, radia i telefonu komórkowego to robienie oszczędności w najgorszym z możliwych miejsc. Spocony przedstawiciel handlowy, który właśnie wysiadł ze swojego dusznego wehikułu, nie stanowi najprzyjemniejszego widoku. Niechętnie widzimy kogoś takiego w roli partnera w negocjacjach. Muzyka pozwala zrelaksować się po skończeniu trudnych negocjacji handlowych i zregenerować się psychicznie przed wizytą u kolejnego klienta. Natomiast telefon pozwala na szybkie połączenie się z punktem dowodzenia, jak również na skontaktowanie się z klientem na wypadek spóźnienia, spowodowanego nieoczekiwanymi korkami albo przedłużeniem się poprzedniego spotkania.

Firmy marketingowe nie rozliczają swoich pracowników z korzystania z samochodu służbowego w celach prywatnych. Przejechane na użytek prywatny kilometry i zużyta benzyna stanowią tylko niewielki ułamek kosztów służbowego samochodu. Co więcej, trzeba pamiętać, że przedstawiciel handlowy reprezentuje firmę także w swoim życiu osobistym. Stąd logiczny wniosek, że w interesie firmy nie leży, żeby przedstawiciel handlowy jeździł na spotkania ze znajomymi lub do swojego klubu sportowego starym rozklekotanym gratem. Rzucałoby to niekorzystne światło zarówno na niego, jak i na firmę, którą reprezentuje. Zwłaszcza ci przedstawiciele handlowi, którzy pracują dla dobrze rozpoznawalnych firm, nawet prywatnie stają się osobami publicznymi.

Transport lotniczy

Loty samolotem trwające dłużej niż trzy godziny są bardzo męczące dla kogoś, kogo czekają trudne negocjacje handlowe, albo dla człowieka, który z takich rozmów wraca. Dlatego firmy marketingowe umożliwiają swoim przedstawicielom handlowym podróżowanie tzw. business class, gdy chodzi o lot ponadpięciogodzinny. Nie chodzi tu tylko o wygodę, ale również o możliwość zawierania użytecznych kontaktów handlowych z współpasażerami. Wygodniejsze niż w zwykłej klasie rozmieszczenie siedzeń pozwala na wykorzystanie czasu lotu na pracę. W business class nie podróżują z reguły dzieci albo hałaśliwi turyści. Panuje tu więc spokój potrzebny do skupienia się nad własną pracą.

Jeśli przedstawiciel handlowy jest umówiony z ważnym klientem na rozmowę, ale nie ma już miejsc w zwykłej klasie, kierownik powinien zezwolić mu na podróż w business class, nawet jeżeli chodzi o krótszy lot. Trzeba bowiem pamiętać, że nie chodzi tu o zaoszczędzenie kilkuset złotych, ale o zdobycie ważnego dla nas klienta, który po rozmowie z naszym przedstawicielem handlowym może stać się dla nas potencjalnym źródłem zysku.

Środki przeznaczone na hotele i wyżywienie

Spędzanie od 50 do 100 nocy w pokojach hotelowych nie jest niczym przyjemnym. Żaden, nawet najbardziej luksusowy hotel nie zastąpi ciepła domowego ogniska. To samo dotyczy hotelowych posiłków, które po pewnym czasie smakują wszędzie tak samo, czegokolwiek by sobie człowiek nie zamówił.

Regularne pobyty w hotelach nie są w żadnym wypadku urlopem. Hotel służy jako miejsce nieformalnych spotkań z klientami, narad oraz negocjacji handlowych. Przy planowaniu środków wyjazdowych musimy pamiętać także o tym, o czym była mowa wyżej. Przedstawiciel handlowy musi być wyspany i najedzony. Powinien dysponować środkami finansowymi, żeby zaprosić na wspólny obiad czy kolację swoich klientów. Oczywiście wszystko to w rozsądnych granicach.

Kwota sprzedaży, którą przedstawiciel handlowy musi osiągnąć, żeby uzyskać godziwe wynagrodzenie, oraz napięty harmonogram wizyt u klientów działają jak samoczynny regulator. Zapewnia on, że przedstawiciel handlowy nie będzie się przejadał, upijał i oddawał miłosnym igraszkom. Takie po-

stępowanie natychmiast odbiłoby się na jego efektywności, której spadek na pewno nie uszedłby uwadze kierownika sprzedaży. On sam, jako były przedstawiciel handlowy, szybko domyśliłby się przyczyn takiego stanu rzeczy, zwłaszcza jeżeli towarzyszyłby temu nagły wzrost wydatków związanych z wyjazdami i konsumpcją.

Inne wydatki

Podróżowanie zawsze wiąże się z ryzykiem, nawet jeśli jedziemy do najbardziej cywilizowanego kraju. Może się na przykład stać tak, że kelner przez przypadek wyleje nam zupę na spodnie, ochlapie nas przejeżdżające auto, linie lotnicze prześlą nasze bagaże zupełnie gdzie indziej, w pośpiechu zapomnimy wziąć ze sobą maszynkę do golenia, nagle trzeba będzie wziąć taksówkę, dać napiwek itp., itd.

Tego rodzaju drobne wydatki są nieodłączną częścią kosztów związanych z podróżami. Ale trzeba je planować ze szczególną pieczołowitością, ponieważ urzędy podatkowe patrzą niechętnym wzrokiem na wysokie wydatki uiszczane gotówką. Mogą zacząć zadawać nieprzyjemne pytania, jeśli na potwierdzeniach kosztów podróży zaczną zbyt często pojawiać się garnitury, koszule, walizki i inne przedmioty, których używa się na bieżąco także prywatnie.

Wydatki związane z podróżami odgrywają istotną rolę w motywowaniu przedstawicieli handlowych. Zarówno zbyt duża skromność, jak i przesadna szczodrość nie są specjalnie na miejscu. Celem wydzielenia środków na wyjazdy jest zapewnienie przedstawicielowi handlowemu takich warunków, żeby w pełni mógł on się skupiać na swojej pracy. Ważne jest jednak jak najbardziej precyzyjne i racjonalne zaplanowanie wysokości środków wyjazdowych oraz śledzenie na bieżąco ich stanu. Nie oznacza to oczywiście „grzebania" się od razu we wszystkich rachunkach.

Kierownik sprzedaży sprawdza regularnie poziom wykorzystania środków wyjazdowych w wyżej wymienionych kategoriach. Jego uwagę powinna zwrócić gwałtowna zmiana w wysokości wyczerpywanych środków w którejś z nich, nieoczekiwane odejście od planu albo znaczna różnica między poziomem obrotów handlowych a poziomem wykorzystywania środków wyjazdowych. Wtedy przychodzi czas na przeprowadzenie dogłębnej analizy.

5.4. Piramidowy system wynagrodzeń

Budowanie pozycji firmy na nowym terenie albo przejęcie zaniedbanego regionu należy do najtrudniejszych zadań, którym podołać mogą tylko najlepsi i najskuteczniejsi przedstawiciele handlowi. Zyskanie zaufania klientów jest znacznie bardziej skomplikowane niż utracenie go.

Dla przedstawiciela handlowego objęcie nowego terenu stanowi wyróżnienie i docenienie jego kwalifikacji, z drugiej strony wiąże się z dużym ryzykiem finansowym. Sprawienie, żeby w danym regionie uzyskać obroty zapewniające przedstawicielowi handlowemu takie same dochody jak na dobrze rozwiniętym terytorium, trwa czasami nawet kilka lat. Pytanie brzmi: jak wynagradzać takiego człowieka, żeby tymczasowy spadek jego dochodów nie miał negatywnego wpływu na jego motywację do działania.

Istnieje tu kilka możliwości:

- Ustalić niską kwotę sprzedaży i wysoki procent prowizji, która zacznie się przedstawicielowi handlowemu opłacać już przy osiągnięciu np. 80% zakładanej ilości. W takim przypadku można oczekiwać komplikacji związanych z określeniem odpowiedniej kwoty sprzedaży, zwłaszcza dla zupełnie nieznanego terytorium. Najczęściej konieczne są bardzo częste korekty tej kwoty, co może spowodować poważne rozbieżności zdań między przedstawicielem a kierownikiem sprzedaży. Nierzadko dzieje się też tak, że przedstawiciel handlowy stawia ultimatum: albo zostanie przeniesiony na bardziej dochodowe terytorium, albo odejdzie z firmy.
- Wynagradzać przedstawiciela handlowego przez jakiś czas stałą pensją, opartą na jego wcześniejszych średnich dochodach, powiedzmy w ostatnich trzech latach. Tutaj pojawia się niebezpieczeństwo, że przedstawiciel handlowy przyzwyczai się do korzyści płynących z zagwarantowanej pensji. Zacznie piętrzyć trudności, zwracając uwagę na przeszkody stojące mu na drodze w osiąganiu lepszych wyników. Szczególnie szkodliwym efektem takiego postępowania może być zaciemnianie sytuacji. A to dużo bardziej niebezpieczne niż wolny wzrost obrotów. Na podstawie błędnych informacji, które nie podają rzeczywistego stanu rozwoju sytuacji na danym terytorium, nie można wprowadzić żadnych korekt, nie da się wypracować skuteczniejszej strategii sprzedaży i nie można polegać, że zadziała tu sprzężenie zwrotne.

- Coraz więcej firm ucieka się więc do tzw. *piramidowego systemu wynagrodzeń*. Zasada tego systemu polega na tym, że pensja przedstawiciela handlowego składa się tak jak zazwyczaj ze stałej i zmiennej (prowizja) części w równej proporcji. Tak jak w przypadku sprzedawców pracujących na dobrze rozwiniętych terytoriach. Różnica polega na tym, że ustala się pewną granicę obrotów, od której przyjmuje się do pracy na danym terenie kolejnego przedstawiciela handlowego. Jest on podporządkowany temu, który w danym regionie zaczynał. Ten ostatni dostaje dodatkowo określony procent od obrotów, które osiąga jego kolega. Proces się powtarza, jeśli obrót handlowy obu przedstawicieli osiągnie wcześniej już ustaloną granicę. Przedstawiciel, który był pionierem na danym terytorium, ponownie otrzymuje procenty od obrotów osiąganych przez obu później zatrudnionych przedstawicieli handlowych. System ten rozwija się do momentu, kiedy konkurencyjne środowisko nie pozwoli na dalsze zwiększanie poziomu sprzedaży, a tym samym na przyjmowanie następnych przedstawicieli handlowych. Wtedy poziom sprzedaży stabilizuje się.

Przy takim sposobie budowania pozycji na danym terytorium przedstawiciel handlowy, który tam zaczynał, staje się menedżerem regionalnym (territory manager). Proporcjonalnie do liczby przedstawicieli handlowych, którzy mu podlegają, rosną nie tylko jego dochody, ale także rekompensata za spadek wcześniejszych dochodów, które miał na początku, w nowym „dziewiczym" terytorium. Rośnie też jego odpowiedzialność.

Menedżer regionalny jest odpowiedzialny za:

- ❖ przygotowanie planu sprzedaży na swoim terenie;
- ❖ wyszkolenie i motywowanie przedstawicieli handlowych, którzy mu podlegają;
- ❖ kontrolowanie realizowania poszczególnych kwot sprzedaży swoich podwładnych;
- ❖ gromadzenie i przekazywanie informacji marketingowych kierownikowi sprzedaży (notatki z wizyty u klienta);
- ❖ przygotowanie harmonogramów poszczególnych przedstawicieli handlowych;
- ❖ ocenę kart diagnostycznych i pomoc w przygotowywaniu ofert handlowych.

Przykład: obliczanie piramidowego systemu wynagradzania

I etap
Pensja podstawowa — 12 000 zł rocznie
Prowizja — 10% od obrotów przekraczających 200 000 zł
Sprzedawca osiągnie obrót 280 000 zł. Jego całkowity dochód wynosi:
12 000 zł + 8 000 zł = 20 000 zł

II etap
Na dane terytorium trafia drugi przedstawiciel handlowy. Region dzieli się na dwie części — albo ze względów geograficznych, albo zgodnie z rodzajem klientów. Drugi przedstawiciel handlowy jest tzw. młodszym przedstawicielem handlowym (junior sales representative) i tym samym otrzymuje mniej znaczącą część terytorium. Jego podstawowa płaca wynosi 9 600 zł rocznie plus 5% od sprzedaży przekraczającej 100 000 zł rocznie.

Drugi przedstawiciel handlowy osiąga obroty w wysokości 200 000 zł rocznie. Jego dochód całkowity wynosi:

9 600 zł + 5 000 zł = 14 600 zł rocznie.

Pierwszy przedstawiciel handlowy ponownie uzyskał obroty 280 000 zł rocznie. Ale bierze także udział w obrotach przekraczających 100 000 zł swojego podwładnego, w wysokości 5%. Jego dochód całkowity wynosi zatem: 12 000 zł + 8 000 zł + 5 000 zł = 25 000 zł rocznie. Podobnie wygląda sytuacja kolejnych przedstawicieli handlowych.

Po osiągnięciu określonej granicy dochodów i liczby podwładnych przedstawicieli handlowych menedżer regionalny przestaje „obsługiwać" swoich klientów. Jego terytorium zostaje całkowicie rozdzielone pomiędzy podległych mu przedstawicieli handlowych. Natomiast dochód jest obliczany od udziału w przekroczeniu kwot handlowych przez poszczególnych przedstawicieli.

W wyżej pokazanym przykładzie „naszemu" menedżerowi regionalnemu czterej przedstawiciele handlowi „pomagają" osiągnąć następujący dochód:

4 × 5 000 zł = 20 000 zł rocznie, co jest takim samym wynikiem, jaki przedstawiciel handlowy osiągał w pierwszym roku, kiedy działał na danym regionie sam. Przy pięciu sprzedawcach (5 × 5 000 zł = 25 000 zł) jego dochód byłby zdecydowanie wyższy. Rozwój dochodów „naszego" menedżera regionalnego nie przebiega jednak liniowo. Przy zwiększaniu liczby przedstawicieli handlowych spadają przeciętne obroty osiągane przez poszczególnych przedstawicieli handlowych. Nie można liczyć na to, że menedżer plus jego pięciu przedstawicieli osiągną razem 280 000 zł + (6 × 200 000 zł) = 1 480 000 zł rocznie. Przy tak licznym obsadzeniu terytorium można raczej liczyć na obroty rzędu 1 000 000 zł. Menedżer rozdziela swoje terytorium między pięciu podwładnych i całkowicie poświęca się kierowaniu regionem, na którym obrót handlowy przy

dobrym zarządzaniu może powoli wzrastać powyżej 1 000 000 zł rocznie, co oczywiście świetnie wpłynie na dochody wszystkich uczestników piramidy.

Przy obrotach 1 000 000 zł rocznie podział dochodów jest następujący:

5 przedstawicieli handlowych	$5 \times 14\,600 = 73\,000$	
menedżer	$5 \times 5\,000 = 25\,000$	
razem:		98 000 = 9,8 % od obrotów handlowych

Przy obrotach 1 200 000 zł rocznie podział zarobków wygląda następująco:

5 przedstawicieli handlowych	$(5 \times 9\,600)$ $+ (5 \times 7\,000)$ $= 83\,000$	
menedżer	$5 \times 7\,000 = 35\,000$	
razem:		118 000 = 9,8 % od obrotów handlowych

Rozwój wyników danego regionu znacznie poprawia dochody menedżera, jak również przedstawicieli handlowych. Przy osiągnięciu obrotów 1 200 000 zł opłaciłoby się przyjęcie kolejnego przedstawiciela handlowego oraz mianowanie asystenta menedżera. Prowadziłby on działalność handlową tylko u wybranych klientów i częściowo pomagał menedżerowi w zarządzaniu sprzedażą. Część jego prowizji byłaby zatem, podobnie jak prowizja menedżera, wyprowadzana na podstawie wyników osiąganych przez podporządkowanych mu przedstawicieli handlowych. W takim przypadku oczywiście spowolni się wzrost dochodów samego menedżera, ponieważ jego pięcioprocentowy udział w wynikach pracy podwładnych zostanie teraz podzielony między menedżera i jego asystenta (2 – 2,5%).

Celem takiego manewru nie jest ograniczenie dochodów menedżera regionalnego, ale zwiększenie efektywności zarządzania terytorium i zabezpieczenie osiągniętej pozycji na rynku dobrze rozwijającego się regionu.

5.5. Utrzymywanie dobrej formy psychicznej

Kontaktowanie się z ludźmi w jakimś konkretnym celu (a sprzedaż niewątpliwie jest takim celem) zmusza przedstawicieli handlowych do wyjątkowego dbania o swoją kondycję psychiczną. W firmie panują określone pisane i niepisane reguły postępowania, których znajomość określa jakość naszych kontaktów z kolegami, przełożonymi i podwładnymi. Natomiast poza firmą przedstawiciel handlowy musi się zmierzyć z tak różnymi sytuacjami, jak

różni są ludzie, z którymi się w celach handlowych spotyka. Ich zachowanie w rozmowie może dramatycznie odbiegać od postępowania, do którego przywykliśmy w rodzimej firmie. Jednak mimo tych różnic zachowań i postaw przedstawiciel handlowy musi uzyskać kontrolę nad przebiegiem negocjacji handlowych. W przeciwnym wypadku negocjacje wymkną mu się z rąk i nie uda się ich zakończyć sukcesem.

Intensywny wysiłek psychiczny, który przedstawiciel handlowy wkłada w codzienne spotkania z klientami, może z czasem doprowadzić do zupełnego wyczerpania. Najniebezpieczniejsze jest wtedy pojawienie się postawy pasywnej, która może prowadzić do całkowitej apatii i poddania się losowi. Zła kondycja psychiczna przedstawiciela handlowego, zwłaszcza w mocno konkurencyjnym otoczeniu, natychmiast prowadzi do spadku obrotów, pogorszenia usług, niedokładnego realizowania dostaw. Czyli po prostu do tego wszystkiego, co klienta wyprowadza z równowagi i może spowodować, że nie będzie chciał korzystać z naszych usług.

Kierownik sprzedaży musi mieć zatem „nosa" i wyczuwać tego rodzaju sytuacje. Co oznacza, że nie wystarczy na nie tylko reagować. Trzeba je umieć przewidywać. Posłużę się porównaniem do kapitana żeglugi morskiej. Kapitan niepokoi się w słoneczny dzień, ponieważ już wyczuwa nadchodzącą burzę, o której beztroscy pasażerowie nie mają pojęcia. Natomiast gdy burza osiąga swoje apogeum, on spokojnie uśmiecha się. Wystraszeni pasażerowie oczekują najgorszego, a kapitanowi jego szósty zmysł już sygnalizuje, że burza wkrótce minie.

Od czasu do czasu cały zespół handlowy musi „naładować baterie". Doświadczony kierownik nie tylko wie, kiedy ten czas nastanie, ale przede wszystkim potrafi zorganizować proces rewitalizacji. Ma tutaj do dyspozycji cały szereg metod, z których najskuteczniejsze są konferencje wyjazdowe.

Przy organizowaniu konferencji ważna jest nie tylko treść, ale także miejsce, w którym się ona odbędzie. Równie ważny jest też odpowiedni dobór uczestników.

Treść konferencji wyjazdowych to zarówno wykłady, jak i ćwiczenia prowadzone przez pracowników własnej firmy albo przez wykładowców z zewnątrz. Omawiane sprawy wewnętrzne nie powinny dotyczyć działalności firmy „tu i teraz". Należy skupić się na wytyczeniu pewnej perspektywy na przyszłość. Pod tym kątem odpowiednimi tematami są:

- ❖ filozofia marketingowa,
- ❖ cele strategiczne,
- ❖ tendencje rozwojowe rynku.

Nacisk jest zatem położony nie na teraźniejszość, ale na przyszłość.

Program ćwiczeniowy kierujemy na:

- ❖ brainstorming,
- ❖ wzmocnienie pewności siebie,
- ❖ rozwój umiejętności komunikacyjnych,
- ❖ mobilizację współpracy zespołowej.

Do realizacji tych zadań wybieramy nauczycieli spoza firmy. Musimy jednak sobie uświadomić, że przedstawiciele handlowi to ludzie twardo stąpający po ziemi, którym niełatwo jest zaimponować. Ich zainteresowania na pewno nie wzbudzi osoba parająca się tylko teorią, niedającą się potem zastosować w życiu, niestymulującą intelektualnie i niepraktyczną.

Dlatego ważny jest dobór takich wykładowców, którzy potrafią przekazywać informacje oryginalnie i nietuzinkowo, opierając się na własnych doświadczeniach, oraz takich, którzy potrafią porwać swoich słuchaczy i pobudzić ich wyobraźnię. Dzięki temu pokazują swoją umiejętność efektywnego łączenia teorii i doświadczenia.

- *Miejsce* konferencji od samego początku wpływa na tworzenie się pozytywnego nastawienia do imprezy, zanim jeszcze na dobre zacznie się właściwy program. Przesadne oszczędności nie są w tym przypadku właściwe. Wręcz przeciwnie. Każda dobrze zainwestowana złotówka zwróci się po wielokroć. Miejsce, które wybierzemy, musi gwarantować wygodę. Ważny jest odpowiedni standard zakwaterowania i wysoka jakość wyżywienia. Mile widziane są dodatkowe atrakcje, uprzyjemniające pobyt na konferencji, np. basen (w zimie — kryty), korty tenisowe, sauna, sala taneczna itp.

  Przy finansowej kalkulacji kosztów konferencji wychodzimy z założenia, że jej uczestnicy są dorosłymi ludźmi. Nie jadą oni na konferencję najeść się i napić za wszystkie czasy. Są w pełni świadomi tego, że spotkanie wyjazdowe to nie biuro matrymonialne. Z reguły uczestnicy wysoko cenią sobie walory turystyczne i kulturalne miejsca, w którym odbywa się konferencja. Szczególne wrażenie robi, jeśli jest to miejsce, do którego prywatnie nie moglibyśmy się wybrać. Na długo pozostaje ono we wspomnieniach uczestników, dzięki czemu oddziaływanie motywacyjne imprezy zostaje przedłużone.

- Dobrym zwyczajem jest przynajmniej raz w roku zaprosić na konferencję wyjazdową także małżonki albo przyjaciółki przedstawicieli handlowych. Tworzą one zaplecze, dzięki któremu przedstawiciele handlowi mogą w pełni poświęcać się swojej pracy. To one właśnie cierpliwie znoszą ich niemal permanentną nieobecność w domu, przerywaną tylko przez weekendowe spotkania. A nawet to czasami się nie udaje.

Mądry kierownik sprzedaży stara się ze wszystkich sił, żeby małżonki podwładnych mieć po swojej stronie, bo potrafią one świetnie motywować swoich partnerów.

To samo dotyczy pracowników administracyjnych działu sprzedaży. Rzadko kiedy mają oni możliwość wychodzenia poza firmę. Jednocześnie to właśnie oni zamknięci w swoich biurach wykonują pracę, bez której cały wysiłek handlowy zespołu spełzłby na niczym. Im także należy się od czasu do czasu wyjazd, który przerwie codzienną rutynę. Dzięki temu nabierają pewności, że ich praca jest równie ważna jak pracowników terenowych, oraz że wszyscy ten wysiłek cenią.

Skutecznym manewrem taktycznym, poprawiającym stosunki działu sprzedaży z tymi, od których dział sprzedaży jest bezpośrednio uzależniony (produkcja, księgowość), jest zaproszenie na konferencję wyjazdową także niektórych reprezentantów tych działów. Złe nastawienie tych ludzi do działu sprzedaży może skutecznie zniweczyć wyniki długotrwałych i ciężkich negocjacji handlowych, jeśli będą oni zachowywać się pasywnie oraz celowo ociągać w realizacji zamówienia. Świadomość tego, że kierownik sprzedaży potrafi sobie o pracownikach tych działów przypomnieć nie tylko wtedy, gdy potrzebuje pomocy w nagłej sytuacji, ale także gdy chodzi o rzeczy przyjemne, może dokonać prawdziwych cudów. Zapewnia gładką i bezproblemową współpracę na długi czas.

Mniej kosztownym i pracochłonnym sposobem utrzymywania świeżości psychicznej przedstawicieli handlowych są seminaria. To z reguły jedno- lub dwudniowe spotkania poświęcone jakiemuś jednemu tematowi. Mogą być one organizowane wyłącznie dla pracowników własnej firmy albo dla ludzi z różnych przedsiębiorstw. Uczestnictwo w takich seminariach nie jest kosztowne, a przy tym dobrze zorganizowane spotkanie z wykwalifikowanym wykładowcą może dokonać cudów, jeśli chodzi o zmotywowanie uczestników.

„Ubocznym skutkiem" zewnętrznych seminariów jest nawiązywanie kontaktów handlowych i lepsze zorientowanie się w sytuacji na rynku. Służą temu debaty w kuluarach, przerwy na papierosa, rozmowy w trakcie obiadu i kolacji przy nieformalnych kontaktach z pozostałymi uczestnikami.

Przy zestawianiu planu kosztów kierownikowi sprzedaży nie wolno zapomnieć o wprowadzeniu pozycji: motywacja i dokształcanie. Środki przeznaczone na finansowanie tej pozycji nie powinny być niższe niż 5% całkowitych kosztów płacowych działu sprzedaży.

5.6. Współzawodnictwo zwiększa zainteresowanie pracą

Zajmowanie się handlem to ciężki kawałek chleba. Przedstawiciel handlowy wyjeżdża z domu wcześniej, niż cały szereg ludzi pracujących w innych zawodach zdąży się w ogóle obudzić. Do domu przyjeżdża, gdy inni wracają z kina. Wygodami własnego łóżka może się najczęściej nacieszyć tylko w weekendy. Nie ma czasu na rozmarzanie się i budowanie zamków na lodzie. Przedstawiciel handlowy jest całkowicie zanurzony w twardej rzeczywistości codziennej walki o przetrwanie firmy. W boju tym, w przeciwieństwie do innych, walczy na pierwszej linii. Musi stawiać czoła klientom i konkurencji.

Przyjemną rozrywką w tej nierzadko uciążliwej rutynie są konkursy. Każdy z przedstawicieli handlowych w końcowej fazie wprowadzania produktu na rynek, tj. w fazie kontaktu z klientem, zdany jest tylko na własne możliwości. W przeciwieństwie do aktora w teatrze nie ma suflera, który mógłby mu pomóc w trakcie negocjacji.

Warunki konkursu są więc takie same dla wszystkich, co pozwala na osiągnięcie wspólnego mianownika dla indywidualnych działań poszczególnych uczestników. Na podstawie własnego doświadczenia mogę powiedzieć, że najlepiej sprawdzają się konkursy rozgrywające się w krótkim czasie, skierowane na specyficznie, wąsko zdefiniowany przedmiot. Według tego kryterium można podzielić konkursy na kilka grup:

- *Konkursy sezonowe*. Skierowane są na wysokość poziomu sprzedaży poszczególnych przedstawicieli handlowych w określonym krótkim odcinku czasu, np. w pierwszych dwóch tygodniach nowego sezonu.
- *Konkursy zorientowane na produkt*. Dotyczą sprzedaży zupełnie nowej pozycji asortymentowej albo wybranej pozycji asortymentu, której sprzedaż dobiega końca. Celem tego konkursu jest zdynamizowanie początkowej i końcowej części krzywej cyklu życia danego produktu.

- *Konkurs zorientowany na klienta.* Zasadą jest uzyskanie jak największej ilości klientów w określonym czasie albo zyskanie jak największego klienta. Konkursy typu „kto osiągnie najlepszy kwartalny, półroczny, roczny poziom sprzedaży" nie sprawdzają się, ponieważ motywacją do osiągania jak najlepszych wyników pod tym kątem jest standardowy system wynagrodzeń za realizowanie odpowiedniego poziomu sprzedaży.

  Celem konkursu jest danie przedstawicielom handlowym możliwości rozerwania się. Wynagrodzenie za ten wysiłek wymyka się ocenie reglamentowanej relacji między skutecznością sprzedaży a dochodami. Konkurs pozwala przedstawicielowi handlowemu na zdobycie nagrody innego typu niż standardowe wynagrodzenie finansowe.

  Nagrodę wybieramy w taki sposób, żeby dawała możliwość praktycznego, a o ile to możliwe, także natychmiastowego wykorzystania oraz żeby była atrakcyjna dla wszystkich. Wśród nagród, o które nawet mocno zmęczeni zmaganiem się z konkurencją przedstawiciele handlowi będą gotowi walczyć, są:

- *Opłacone przez firmę wycieczki*. Wycieczka powinna być krótka, luksusowa i odbywać się bezpośrednio po zakończeniu konkursu. Atrakcyjna jest np. weekendowa wycieczka dla dwóch osób, z wyjazdem w piątek w południe i powrotem w poniedziałek rano. Trzeba także opłacić opiekę nad dziećmi (o ile są), które będą mogły dzięki temu zostać w domu. Fakt, że wycieczka odbędzie się natychmiast po zakończeniu konkursu, pozwala na krótko zmobilizować wszystkich uczestników do nadzwyczajnego wysiłku odpowiadającego wartości potencjalnej nagrody. Wartość tę najlepiej ocenią zwłaszcza małżonkowie, którzy z radością przyjmą okazję do zostania przynajmniej przez jakiś czas razem.
- *Nagrody rzeczowe* — bardzo dobrze sprawdzają się takie nagrody, które są odpowiednim prezentem dla partnerki, czy to żony, czy przyjaciółki. Działa to na takiej samej zasadzie jak ustrzelenie dla partnerki róży na strzelnicy.
- *Nagrody finansowe* — z reguły nie stymulują takiego zainteresowania aktywnym udziałem w konkursie jak nagrody rzeczowe albo wycieczki, poza jedynym wyjątkiem. Jeśli wygrana wypłacana jest w gotówce i nie pojawia się na pasku wypłaty. W takim przypadku nagroda nie musi być wysoka (nie może być ze względu na prawo podatkowe), ale jeśli jest wypłacana od razu na rękę, ma swój czar.

- *Szczególne premie dla przedstawicieli handlowych — juniorów* — zdrowym elementem w konkursach jest rywalizacja między młodszymi a starszymi doświadczonymi przedstawicielami handlowymi. Fakt, że ci młodsi mają mniejsze i mniej znaczące terytoria niż ci starsi, nie pozwala na obiektywne porównanie ich starań o najlepsze osiągnięcia w trakcie całego roku. Ale konkurs to coś zupełnie innego. Tutaj wszyscy mają takie same warunki i nawet ci najbardziej „zieloni" spośród młodszych przedstawicieli handlowych uzyskują szansę zmierzenia się ze starszymi kolegami jak równi z równymi. Jeśli kierownikowi sprzedaży zależy na jak najciekawszym przebiegu konkursu, powinien ogłosić szczególną premię dla zwycięzcy, który rekrutuje się spośród przedstawicieli-nowicjuszy. Jeżeli któremuś z nich rzeczywiście udałoby się wygrać, mamy temat do żartowania ze starszych na bardzo długi czas. Dobrze jest od czasu do czasu zrobić nieco zamieszania, żeby nawet starsi „wyjadacze" poczuli przypływ adrenaliny.