

Wstęp

Książka niniejsza jest przeznaczona głównie dla menedżerów zarządzających sprzedażą, tj. dla dyrektorów działów handlowych, kierowników biur sprzedaży, menedżerów centrów serwisowych oraz biur obsługi klienta, ale również dla tych wszystkich, którzy mają zamiar nimi zostać w przyszłości, a więc dla studentów uczelni ekonomicznych, wydziałów zarządzania, szkół przedsiębiorczości, marketingu i biznesu. Powstała ona w wyniku wieloletnich studiów Autora, wspartych wnikliwymi obserwacjami praktyki rynkowej i doświadczeniami zdobytymi w trakcie działalności w charakterze doradcy wielu polskich przedsiębiorstw.

Na rynku wydawniczym od wielu lat obserwujemy obfitość różnego rodzaju prac poświęconych sprzedaży, jej technikom oraz szeroko rozumianej sztuce sprzedawania. Publikacje te niejednokrotnie mają cechy poradnika typu „jednominutowy menedżer” i zwykle dostarczają nadmiernie uproszczonych wyjaśnień na temat rzeczywistych, skomplikowanych problemów związanych z różnymi aspektami sprzedaży w warunkach współczesnego rynku. Proponowane w nich rozwiązania sprawiają wrażenie skutecznych i łatwych do zastosowania. Owe szybko działające „cudowne środki” mają zapewnić bezwzględny sukces w sprzedaży. Tymczasem, jak dowodzi tego obserwacja i analiza najlepszych praktyk biznesowych, powodzenie firmy w obszarze zarządzania sprzedażą w bardzo poważnym, a niekiedy nawet decydującym, stopniu zależy od wysokiej jakości zarządzania jej służbami sprzedaży. Uzyskanie wysokiej jakości zarządzania działem sprzedaży wymaga od zarządzających systematycznego, dobrze przygotowanego i konsekwentnie realizowanego wysiłku organizacyjnego. Nie może polegać wyłącznie na stosowaniu spektakularnych, choćby najbardziej obiecujących rozwiązań!

Zarządzanie sprzedażą firmy, a zwłaszcza kierowanie zespołem sprzedawców, jest także w stopniu daleko większym, niż chciałoby to przyznać wielu praktyków, poważnym wyzwaniem intelektualnym dla menedżerów, a nie tylko sprawdzianem ich wcześniej wyuczonych bądź nabytych umiejętności praktycznych. Sytuacja ta powinna skłaniać ich do stałego podnoszenia wiedzy oraz ciągłego rozwijania kwalifikacji, w czym może być pomocna niniejsza książka. Wypełnia ona bowiem ewidentną lukę, jak istnieje na polskim rynku wydawniczym w zakresie publikacji traktujących w sposób kompleksowy i pogłębiony problemy związane z zarządzaniem działami sprzedaży. Książka ta nie jest kolejnym poradnikiem; jest to pierwszy dostępny na rynku polskim podręcznik, który w przystępny sposób prezentuje aktualny stan wiedzy o zarządzaniu służbami sprzedaży, oparty na najnowszym dorobku naukowym oraz najlepszych praktykach biznesowych nowoczesnych firm.

Zarządzanie sprzedażą jest szczególnie trudnym i skomplikowanym wyzwaniem, ponieważ menedżer rzadko widzi swoich podwładnych, często też nie ma nad nimi oraz ich pracą bezpośredniej kontroli. Jest to więc niejako „zarządzanie na dystans”, co znacznie utrudnia kierowanie tym działem i ogranicza możliwości motywowania pracowników i utrzymywanie wśród nich odpowiedniego morale.

Na sprzedaż firmy wpływa bardzo wiele zróżnicowanych czynników, z których znaczna część pozostaje faktycznie poza jakąkolwiek kontrolą menedżera. Z tego też powodu skutki wielu decyzji menedżerskich są w praktyce trudne do przewidzenia, ich rzeczywiste efekty rynkowe i finansowe nieraz są zupełnie odmienne od oczekiwanych, a niekiedy

również znacznie przesunięte w czasie. Nie tylko utrudnia to obiektywną ocenę i kontrolę działalności menedżera działu sprzedaży i jego podwładnych, ale może być także przyczyną wielu konfliktów czy niepowodzeń. Na przykład skuteczność działania personelu sprzedaży w znacznym stopniu zależy od wsparcia, jakie zostanie mu udzielone przez pozostałe działy oraz komórki firmy, w tym głównie przez dział marketingu. Przy czym na wyniki aktualnej działalności sprzedawców bardzo silny wpływ wywierają działania marketingowe podejmowane nawet w odległej już przeszłości. Niezwykle ważnym aspektem zarządzania działalnością sprzedażową jest więc współpraca właściwego menedżera oraz podległego mu zespołu sprzedawców z menedżerem ds. marketingu i kierowanym przez niego działem. Jakość zarządzania służbami sprzedaży firmy jest więc wypadkową wielu zmiennych, a decyzje menedżera ds. sprzedaży powinny uwzględniać realia, w jakich faktycznie przebiegają rzeczywiste procesy decyzyjne!

Niniejsza książka ma wyraźnie interdyscyplinarny charakter. Tworząc ją Autor spożytkował dorobek tak różnych dyscyplin naukowych, jak marketing, teoria organizacji, socjologia czy psychologia (zwłaszcza w aspekcie motywowania sprzedawców). Starał się również zaadaptować najnowsze koncepcje oraz narzędzia z dziedziny rachunkowości i finansów. Wykorzystał wiedzę i doświadczenia praktyków, których sugestie miały znaczący wpływ na aplikacyjną warstwę książki. Opisał w niej bowiem liczne przykłady rzeczywiste oraz celowo przygotowywane i adaptowane do polskich warunków egzemplifikacje istotnych problemów.

W tym miejscu chciałbym podziękować tym wszystkim, od których uzyskałem pomoc, przygotowując niniejszą książkę. W pierwszej kolejności składam podziękowania Koleżankom i Kolegom z Katedry Marketingu Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, a w szczególności Prof. Grzegorzowi Karasiewiczowi, który zadał sobie trud uważnego przeczytania maszynopisu. Jego wnikliwe i trafne uwagi miały istotny wpływ na jego ostateczny kształt.

Zupełnie nieoceniany wkład miały także sugestie zgłoszone przez Prof. Romana Głowackiego, wieloletniego kierownika Katedry Marketingu Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, oraz Prof. Andrzeja Sznajdra z Katedry Marketingu Międzynarodowego Szkoły Głównej Handlowej, które pozwoliły mi uniknąć wielu błędów i poważnych uproszczeń związanych ze skomplikowaną materią przedstawianą w niniejszej publikacji.

Swój ważki udział w ostatecznym kształcie książki miał również Dr Tomasz Ochowski z Zakładu Socjologii Organizacji Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, którego cenne uwagi pozwoliły mi lepiej zrozumieć problematykę motywowania sprzedawców.

Chcę również podziękować Dr Andrzejowi Rutkowskiemu z Katedry Finansów i Rachunkowości tegoż Wydziału, gdyż służył mi swoją głęboką wiedzą, kiedy próbowałem rozwikłać tajniki budżetowania działów sprzedaży oraz zagadnienia związane z kontrolą kosztów i analizą rentowności.

Niepodobna zapomnieć o pomocy szczególnego rodzaju, jaka została mi okazana przez Dziekana Wydziału Zarządzania UW, Prof. Kazimierza Rycia, i Prodziekana ds. badań naukowych, Prof. Alojzego Nowaka, która swój wyraz znalazła w formie dotacji pozwalającej na pokrycie sporej części kosztów wydania niniejszej publikacji.

Na koniec gorące podziękowania należą się Paniom Redaktor Annie Kowalewskiej, Joannie Perzyńskiej oraz Elżbiecie Iwanek z Wydawnictwa Naukowego PWN za profesjonalną, ostateczną redakcję tekstu, a także okazaną mi na wszystkich etapach naszej współpracy sympatię i życzliwość.

Krzysztof Cybulski