



**Monika Pec**

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza  
Wydział Zarządzania  
Katedra Ekonomii, Finansów  
i Zarządzania Środowiskiem  
monika.pec.656@zarz.agh.edu.pl

**Wiesław Tereszko**

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza  
Wydział Zarządzania  
Katedra Ekonomii, Finansów  
i Zarządzania Środowiskiem  
wieslaw.tereszko.661@zarz.agh.edu.pl

## **JEDEN ZESPÓŁ, A W NIM: SPRZEDAWCA I NIE(SPRZEDAWCA) UWIKLANI W TĘ SAMĄ MISJĘ, CZYLI NIESPÓJNOŚĆ W MOTYWOWANIU FINANSOWYM ZESPOŁU SPRZEDAŻOWEGO**

**Streszczenie:** Sprzedaż relacyjna potrzebuje doradców i konsultantów nastawionych na rozwiązywanie problemów klientów bardziej niż typowych handlowców. Oferowanie kompleksowych rozwiązań, często szytych na miarę, w skład których wchodzi: doradztwo, serwis, szkolenia, wymusza powstawanie zespołów sprzedażowych, gdzie poszczególne ogniwa zespołu powinny ze sobą ściśle współpracować w celu osiągnięcia skutecznej sprzedaży.

Wynagradzaniu pojedynczych sprzedawców poświęcono wiele miejsca w literaturze, powstały wytyczne i narzędzia. Motywowanie finansowe pracowników wspierających sprzedaż, pracujących w zespołach sprzedażowych, a niebędących sprzedawcami to ciągle temat, w którym nie osiągnięto konsensusu, mimo iż zagadnienie motywacji finansowej badane jest od ponad wieku.

**Słowa kluczowe:** zespół sprzedaży, wynagrodzenie za sprzedaż, rozwój sprzedaży, wyzwania, sprzedaż.

### **Wprowadzenie**

Sprzedaż oparta na podejściu relacyjnym nie może być jednorazowym aktem, jest kilkuetapowym procesem, gdzie każdy etap wymaga zaangażowania innego rodzaju pracowników pełniących zróżnicowane funkcje i zadania. Sprzedawca nie zawsze uczestniczy we wszystkich etapach procesu, często bywa obecny podczas zamknięcia albo wręcz przeciwnie, inicjuje sprzedaż, natomiast w cały długi proces zaangażowane są inne osoby, tj. doradcy techniczni, specjaliści produktowi, pracownicy biura obsługi klienta. Zmieniający się rynek wy-

musza zmianę podejścia do sprzedaży, gdzie środek ciężkości przesuwa się na tworzenie wartości i korzyści dla klienta, a nie cenę produktu czy usługi. Dzisiejszy rynek bardziej potrzebuje doradców i konsultantów nastawionych na rozwiązywanie problemów, partnerów, a nie zwykłych handlarzy. Oferowanie klientom kompleksowych rozwiązań, często szytych na miarę, w skład których wchodzi: doradztwo, serwis, szkolenia, wymusza powstawanie całych **zespołów sprzedażowych**, gdzie poszczególne ogniwa zespołu ściśle ze sobą współpracują. Jednym z warunków dobrej współpracy zespołu sprzedażowego jest wysoka motywacja wszystkich uczestników łańcucha.

Dotychczasowe badania szeroko zobrazowały system wynagradzania sprzedawców, pozostawiły natomiast lukę w obszarze wynagradzania osób wspierających sprzedaż. Sprzedawcy wynagradzani są głównie prowizyjnie, odczuwają szybko pojawiające się profity, mają poczucie wpływu i odpowiedzialności za własną pracę. Pracownicy wspierający wynagradzani są za pomocą bonusów czy premii rocznych. Najczęściej wyliczane są one na podstawie wyników finansowych całej firmy, w związku z czym nie odczuwają dostatecznie wyraźnego wpływu na osiągnięcie wyniku. W przypadku nieosiągnięcia założonego wyniku przez całą firmę bonus nie zostaje wypłacony, a pracownicy mogą czuć się zdemotywowani.

Czy w związku z obecną tendencją realizowania projektów sprzedażowych przez całe zespoły nie należałoby poddać sposobu wynagradzania zespołów ponownej analizie? Członkowie zespołów sprzedażowych porównują między sobą sposoby wynagradzania, a postrzegany wynik może prowadzić do niezadowolenia, a nawet frustracji. Zdaniem Rackham i De Vincentis „Sprzedawcy myślą o sobie jak o najwyższych osobach w organizacji. Uważają, że sprzedając tworzą dla swojego przedsiębiorstwa namacalną i wymierną wartość. (...) Jest ona jednak mierzona wynikami sprzedaży całego przedsiębiorstwa” [Rackham i De Vincentis, 2010, s. 18].

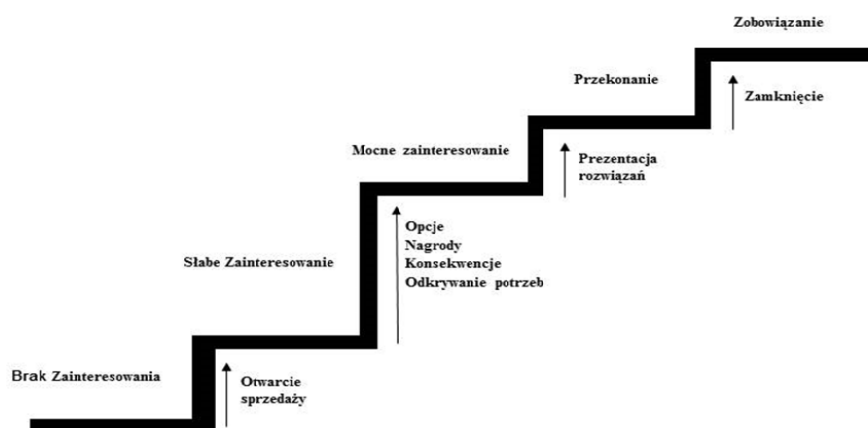
Niedostateczna motywacja pracowników wspierających sprzedaż będzie zaburzać proces sprzedażowy, czego przejawem może być obniżenie standardów obsługi przed- i posprzedażowej, co z kolei będzie korespondować z wynikiem całego zespołu. W ekstremalnych przypadkach może się to przekładać na lojalność wobec firmy, a przede wszystkim na relacje z klientami. Nabywcy postrzegają firmę przez pryzmat pracy i skuteczności wszystkich członków zespołu, zatem umiejętne motywowanie całych zespołów sprzedażowych jest bez wątpienia ogromnym wyzwaniem dla firm sprzedażowych.

Celem artykułu jest zaprezentowanie nowego spojrzenia na motywowanie finansowe pracowników wspierających sprzedaż, ale niebędących sprzedawcami, działających w tzw. zespołach sprzedażowych. Artykuł jest próbą znalezienia adekwatnego rozwiązania, a także zasygnalizowania wagi problemu specjalistom od zarządzania kadrami.

Artykuł został przygotowany na podstawie przeglądu literatury przedmiotu, własnych obserwacji firmy handlowej czynionych podczas przebudowy systemu motywacyjnego oraz refleksji dotyczących możliwości zastosowania nowego podejścia do tematu. Stanowi punkt wyjścia do dalszej pracy publicystycznej poświęconej formułowaniu systemów wynagradzania interdyscyplinarnych zespołów sprzedażowych.

## 1. Sprzedaż jako proces

Sprzedaż, gdzie dobrem konsumpcyjnym jest zaawansowana technologia lub usługa, nie jest aktem szybkim i jednorazowym. Tego rodzaju sprzedaż należy rozpatrywać w kategorii skomplikowanego i długotrwałego procesu złożonego z wielu etapów.



**Rys. 1.** Wieloetapowy proces sprzedaży na podstawie firmy oferującej zaawansowane technologie

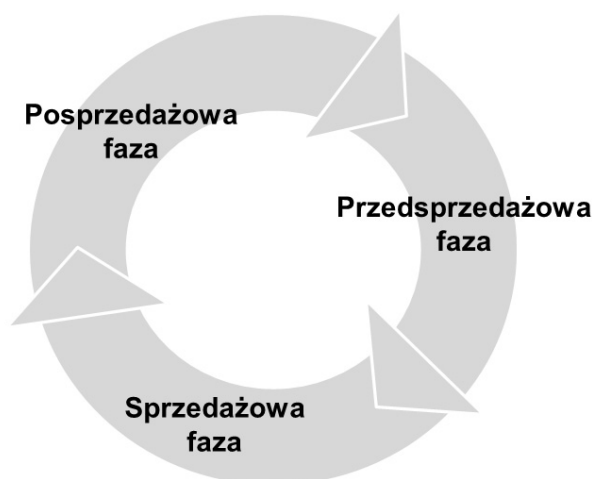
Źródło: Opracowanie własne.

Już na samym początku należy zidentyfikować rynek, zbadać potencjał, przeprowadzić segmentację klientów. Te zadania wykonywane są zazwyczaj przez osoby wspierające sprzedaż.

Pierwszy etap procesu często rozpoczyna się w chwili, gdy klient nie wykazuje zainteresowania produktami firmy, ważną kwestią jest wzbudzenie słabego i kolejno mocnego zainteresowania, przechodząc przez odkrywanie potrzeb i oczekiwań klienta. Ważnym zadaniem jest wskazanie klientowi konsekwencji, których może doświadczyć, nie podejmując współpracy, oraz nagród, jakie może uzyskać, gdy się na nią zdecyduje. Z punktu widzenia psychologii to etap wspólnego projektowania

przyszłych zdarzeń przy obopólnym zaangażowaniu handlowca i klienta. Jest to etap, w którym przedstawia się możliwe opcje danego rozwiązania, jednocześnie pamiętając, że to klient dokonuje samodzielnego wyboru, a sprzedawca w tym wyborze mu towarzyszy. Sprzedawca poprzez pytania nakierowane na sytuację klienta, a nie na sprzedaż produktu, występuje w roli konsultanta rozwiązującego problemy klienta, oferując mu rozwiązanie dopasowane do jego potrzeb.

Następny krok ma na celu zaangażowanie klienta np. poprzez przeprowadzenie pokazu, tak aby mógł on doświadczyć praktycznego zastosowania produktu. Pokaz dodaje wartości, prestiżu i podnosi wagę danego rozwiązania, a klient odczuwa, że dołożono dodatkową wartość do oferty. Ostatnim etapem będzie zobowiązanie klienta do zakupu, a samo zamknięcie sprzedaży jest tylko zwieńczeniem dzieła, w którego budowanie zaangażowanych było wiele osób. Zdarza się, że od pierwszego kontaktu handlowca z klientem do sfinalizowania sprzedaży mijają miesiące. W dzisiejszych realiach język bazujący na cechach i zaletach produktu jest niewystarczającym sposobem prezentacji, ponieważ to nie sam produkt znajduje się w centrum zainteresowań klienta, a korzyści i wartości płynące z jego zakupu.



**Rys. 2.** Proces sprzedaży w rozbiciu na poszczególne fazy

Źródło: Opracowanie własne.

Obecność na rynku dużej liczby dostawców powoduje, że klient szuka partnerów pozytywnie wyróżniających się, dostarczających tzw. wartość dodaną poprawiającą jego efektywność. Tworzenie wartości odgrywa ogromną rolę w tworzeniu relacji [Rackham i De Vincentis, 2010, s. 229].

Ważnym zadaniem w procesie sprzedaży jest spowodowanie poczucia, że klient dokonał najlepszego wyboru, na co zwraca uwagę Ochremiak [www 1].

## **2. Sprzedaż relacyjna vs. sprzedaż transakcyjna**

Sprzedaż transakcyjna koncentruje się na obecnych sprzedażach zwykle realizowanych przez pojedynczych handlowców w krótkich przedziałach czasowych, gdzie celem jest wzrost wolumenu sprzedaży. Model relacyjny polega na budowaniu długoterminowych relacji z klientem zwykle przez doskonale wyszkolony zespół, gdzie dostarczanie nabywcom unikatowych wartości oraz wieloletnia obsługa, lojalność i zaufanie stanowią cel nadrzędny, pomimo często wysokich kosztów sprzedaży i marketingu. W modelu transakcyjnym determinantę wyboru stanowi produkt i jego cena, a sama sprzedaż jest kosztem, który należy obniżyć. Takie podejście przekłada się również na postrzeganie wynagrodzenia jako kosztu. Inaczej jest w modelu relacyjnym, gdzie wynagrodzenie będzie rozpatrywane w kategoriach przyszłych inwestycji, których zwrotu należy oczekiwać w przyszłości. „Percepcję wynagrodzenia ze strony organizacji można określić jako inwestycję bądź koszt” [Pindelski, 2011, s. 116].

Szybko zmieniające się żywiołowe otoczenie dalsze i bliższe biznesu, konkurencja, a w szczególności ta przychodząca spoza branży, kryzys dotychczasowych modeli biznesowych i wartości, nowe technologie, zarządzanie na krawędzi chaosu, „sprzedawanie mniej, ale więcej”, czyli bazowanie na segmentach niszowych, wymuszają zmianę w podejściu do klienta. Szala przechyla się na model relacyjny. „W przeszłości sprzedaż przynosiła duże korzyści tym, którzy mieli energię, aby sprzedawać agresywnie, i stosowali odpowiednią taktykę, aby sfinalizować transakcję. Dziś w nowej erze sprzedaż, jaka właśnie się zaczyna, dawać będzie jeszcze większe korzyści tym, którzy potrafią sprzedawać mądrze i którzy rozumieją i realizują strategię tworzenia wartości dla klientów” [Rackham i De Vincentis, 2010, s. 232].

## **3. Zespoły sprzedażowe**

Dzisiejszy bardzo dynamiczny rynek, w którym to klient szybko zmieniający swoje preferencje dyktuje warunki współpracy, wymusza na firmach elastyczne, bardziej dopasowane do jego potrzeb podejście. Takie działania implikują z kolei istnienie interdyscyplinarnego sprzedawcy, który niczym kameleon musi przyjmować różne role i pełnić wielorakie funkcje, aby sprostać wymaga-

niom rynku. Długo można wyliczać umiejętności, którymi powinien charakteryzować się dobrze wyspecjalizowany sprzedawca. Wymienić należy: wiedzę produktową, znajomość rynku, produktów konkurencji, technik sprzedaży, umiejętności komunikacyjne i negocjacyjne. Wielostronność sprzedawcy polega na wchodzeniu w rolę konsultanta, pracownika wiedzy, demonstratora, trenera, psychologa. Takie rozwiązanie nacechowane koniecznością poszerzania horyzontów myślowych pojedynczej jednostki może pociągać za sobą spadek wydajności. Nie jest możliwe, aby jednostka sprostała temu zadaniu, nie obniżając jakości pracy i efektywności.

Zamiast generować sprzedawców pod postacią multizadaniowych, szeroko wyspecjalizowanych robotników, można tworzyć zespoły sprzedażowe. W skład zespołu wchodzić mogą wyspecjalizowane jednostki posiadające wspólny cel, a realizujące różne działania prowadzące do jego osiągnięcia. Rozwiązania tego typu sprawdzają się doskonale przy sprzedaży złożonych technologii czy kompleksowych usług dla przemysłu. Dla przykładu w procesie sprzedaży w firmie dostarczającej specjalistyczne technologie utrzymania czystości w formalnym zespole sprzedażowym oprócz handlowców uczestniczą: specjaliści produktowi, specjalista ds. przetargów, wsparcie biurowe, demonstrator realizujący pokazy u klienta.

Według Armstronga zespół to grupa ludzi łącząca umiejętności, doświadczenia i opinie kilku osób [Armstrong, 2007, s. 243]. Gellert i Nowak pracą zespołową określają pracę kilku specjalistów z różnych dziedzin, o różnych umiejętnościach, prowadzącą do osiągnięcia wyznaczonego celu wg wspólnych zasad [Gellert i Nowak, 2008, s. 22]. „Tworzenie zespołów w organizacji jest jednym z dziesięciu kluczy do sukcesu projektu w firmie” [Gajos i Długosz, 2005, s. 8]. Im precyzyjniej sformułowane zostaną wspólne cele zespołu, tym łatwiej i szybciej zostaną one osiągnięte.

Proces sprzedaży obejmuje także montaż i implementację rozwiązania, umowę serwisową, sprawdzanie dostępności części akcesoriów, dostarczanie do klienta dokumentacji technicznej czy instrukcji obsługi. Te składowe w sposób decydujący wpływają na decyzje zakupowe, a klient analizuje je jeszcze w fazie przedsprzedażnej. Warto pamiętać także o innych elementach, za które odpowiadają pracownicy wspierający, tj. realizacja i przetwarzanie zamówień, kompletowanie dokumentacji transportowej, obsługa reklamacji, skarg, zarządzanie obiekcjami klienta.

Istotne znaczenie w firmach sprzedających wysokie technologie ma także wiedza techniczna, stąd w zespołach inżynierowie sprzedaży, menedżerowie produktu czy tzw. presales (pracownicy, których zadaniem jest m.in. stworzenie oferty, czy też przygotowanie prezentacji dla klienta, zanim dojdzie do negocjacji czysto handlowych) [www 1].

Forpocztą powoływania zespołów sprzedażowych często jest sam klient, który chce być obsługiwany w sposób kompleksowy, wymuszając na dostawcy dostarczenie całościowej technologii w pakiecie z obsługą posprzedażną. Klient chce, aby wysoko wykwalifikowani specjaliści dokonali wizji lokalnej w jego zakładzie, znaleźli obszar do poprawy, zaproponowali rozwiązanie, które znacząco ułatwi mu pracę i obniży koszty działania, następnie wykonali je i dostarczyli. Dostawca musi objąć klienta opieką, oferując mu serwis i wysokiej jakości usługę doradczą, często poszerzoną jeszcze o pakiet wyrafinowanych szkoleń. Składanie tych wszystkich czynności na ramionach jednego człowieka wydaje się raczej niemożliwe, zdecydowanie lepiej jest te zadania rozdzielić pomiędzy członków zespołu. „Każda osoba wnosi do pracy zespołowej inne umiejętności, zdolności i doświadczenia. Jeśli są one zauważone i wykorzystywane, zyskują na tym jednostki, zespół i cała firma. Gdy jest inaczej, odbija się to na efektywności pracy, zyskach i morale zespołu” [Kłoskowska-Kustosz, 2004, s. 3]. To zespół wygeneruje najlepsze pomysły, aby osiągnąć największe korzyści [Gajos i Długosz, 2005, s. 8]. „Zespoły sprzedaży nie mogą dłużej żyć w izolacji – muszą stanowić integralną część łańcucha tworzenia wartości i jej dostarczania przez przedsiębiorstwo. Decyzje o ich strukturze muszą zatem uwzględniać ich powiązania z innymi elementami systemu przedsiębiorstwa, takimi jak badania i rozwój, projektowanie, produkcja czy logistyka [Rackham i De Vincentis, 2010, s. 204].

Sprzedaż zespołowa występuje w wielu formach, może być realizowana przez zespoły stałe i tymczasowe. Powoływane zespoły mogą działać formalnie bądź nieformalnie, a ich skład może być bardzo zróżnicowany.

Zdaniem Armstronga zespoły są bardziej wydajne niż zwykłe grupy pracowników, dlatego menedżerowie powinni powoływać zespoły [Gajos i Długosz, 2005, s. 9]. Zdaniem Cybulskiego firmy zatrudniają pracowników pomocniczych do tzw. czynności niesprzedażowych, aby sprzedawcy mogli skupić się wyłącznie na sprzedaży. Według niego „Są to z reguły stanowiska wymagające mniej starannego szkolenia i gorzej opłacalne, dlatego też firma ponosi zwykle niższe koszty z tytułu ich utrzymania” [Cybulski, 2004, s. 170]. Ten sam autor mówi, że sprzedawca poświęca 50% swojego czasu na aktywności typowo sprzedażowe, resztę czasu wypełniają mu sprawy tzw. okołosprzedażowe.

#### **4. Motywowanie pracowników**

Motywowanie jest jedną z podstawowych funkcji zarządzania. Skuteczne motywowanie całych zespołów sprzedażowych jest bez wątpienia ogromnym wyzwaniem dla firm sprzedażowych.

Oddziaływać na pracownika można, stosując nagrody płacowe, materialne i niematerialne. W pracy analizowano jedynie motywację płacową, a ściślej – czynnik zmienny wynagrodzenia: premiowy i prowizyjny.

Według Adamusa „motywowanie to umiejętność rozbudzenia drzemiącej w pracownikach gotowości do podjęcia określonego działania i wykrzesania z nich wysiłku intelektualnego i fizycznego, niezbędnego do celów organizacji”. „System ten musi bowiem sprawiać, że pracownicy za określone, pożądane przez organizację zachowanie otrzymają nagrody zgodne z ich oczekiwaniami” [Walecka, 2012].

Już na przełomie XIX i XX w. Fayol podkreślał rolę sprawiedliwego wynagradzania pracowników, a także podporządkowania interesu jednostki interesowi wspólnemu. Zgodnie z przedmiotową teorią motywowania od strony treści ludzie odczuwają potrzeby, a zatem odczuwają ich niezaspokojenie. W przypadku deprivacji względnej porównują własny stan ze stanem współpracowników, ich sytuacją w pracy.

Adams w swej teorii sprawiedliwości głosił, że pracownicy dążą do sprawiedliwości społecznej m.in. w postaci oczekiwanych nagród za osiągnięcia w pracy, definiując sprawiedliwość jako oparte na równości traktowanie jednostki w porównaniu z innymi. Za nakłady wnoszone przez pracowników w postaci czasu, doświadczenia zawodowego, wysiłku, lojalności, wykształcenia oczekują nagrody. Swój wynik porównują z wynikiem innych członków zespołu. Poczucie sprawiedliwości będzie istniało wtedy, gdy stosunek wyników do nakładów będzie taki sam u pracownika, jak i u tych, z którymi się porównuje. Istotną wartością jest także sprawiedliwość procedur. Jak wynika chociażby z teorii Adamsa [Lewicka i Wiernek, 2004], pracownik decyduje o swoim zaangażowaniu, analizując uprzednio, czy został sprawiedliwie (w porównaniu z innymi) nagrodzony [Lewicka, 2011, s. 107].

„Warto jednak podkreślić, że teoria oczekiwań Vrooma [Griffin, 1996, s. 469] wskazuje, że pracownicy nie będą pracować, angażując w pełni swoje możliwości, jeżeli organizacja nie docenia ich wysiłków i nie nagradza ich właściwie. Oznacza to, iż poprzez wprowadzanie sprawiedliwych i adekwatnych procedur motywowania i oceny z dużym prawdopodobieństwem można wpływać na satysfakcję z pracy oraz poziom jej wykonania” [Lewicka, 2011, s. 108].

## **5. Wynagradzanie finansowe zespołów sprzedażowych**

Najczęściej stosowane narzędzie motywacji finansowej w przypadku sprzedawców zwykle ma charakter dwuskładnikowy i obejmuje pensję stałą i prowizję wypłacaną miesięcznie lub kwartalnie. Czynnik stały wpływa na poczucie



bezpieczeństwa pracownika, czynnik zmienny umacnia poczucie wpływu i odpowiedzialności za własną pracę, pozwala szybko dostrzec nagrodę za włożony wkład. Prowizja wyliczana bywa na podstawie różnych wskaźników, tj. wypracowanego przychodu, wypracowanej marży, udzielonych rabatów (im mniej rabatów, tym wyższe wynagrodzenie), wolumenu sprzedaży (ilości sprzedanych produktów). Wynagradzanie pozostałych członków zespołu wspierających sprzedaż zwykle opiera się na wynagrodzeniu stałym i ewentualnej premii rocznej, nierzadko wyliczanej na podstawie wyników finansowych całej firmy wykorzystujących np. wskaźnik ROA. Jest to przykład skrajnie innego podejścia do wynagradzania, ponieważ największą rolę odgrywa odpowiedzialność zbiorowa. Pracownicy mogą odczuwać, że nie mają znacznego wpływu na wynik finansowy całej firmy, postrzegają raczej, że ich wpływ jest tylko częściowy. Najlepsze rozwiązanie złożone jest z dwóch elementów i premiuje zarówno elementy pracy grupowej, jak i indywidualnej. Stała pensja także nie motywuje pracowników do bardziej efektywnej pracy. Nawet w przypadku motywacji wewnętrznej pracownicy szybko mogą obniżyć swoje zaangażowanie, obserwując współpracowników zarabiających podobnie, a pracujących z mniejszym zaangażowaniem.

„Element stały jest opłatą za gotowość do pracy i wysiłki związane z działaniami okołosprzedażowymi. Jest więc rekompensatą za poniesione przez pracownika koszty. Element zmienny natomiast bardziej odpowiada charakterystyce rynkowej wyceny efektów działania aniżeli poniesionych wysiłków” [Pindelski, 2011, s. 120].

Bez względu na to, jak ten system będzie skonstruowany, musi być jasny, czytelny i możliwy do zaakceptowania dla całego zespołu. Czynnik wynagradzania jest kluczowy do osiągnięcia wyznaczonego efektu. Konstruując system wynagradzania należy zadbać, aby był sprawiedliwy, nie tylko w odczuciu kierownika, ale także w ocenie całego zespołu. W przypadku wspólnych działań kilku pracowników na rzecz sprzedaży wartość nagrody powinna być dzielona. Produktywność personelu może być poważnie obniżona, szczególnie w dłuższym horyzoncie czasu, w wyniku istnienia w firmie mało atrakcyjnego, wadliwie zbudowanego systemu motywacyjnego.

W dzisiejszej turbulentnej rzeczywistości najlepiej sprawdzają się bodźce specjalizacyjne uwzględniające płacę zasadniczą i element ruchomy, np. prowizję. Firmy, które stosują dodatkowy zmienny element w wynagrodzeniu pracowników, osiągają lepsze rezultaty, ponieważ ich pracownicy są bardziej zmotywowani do efektywniejszej pracy. Rezultatem tego są również wyższe wynagrodzenia.

Należy pamiętać, żeby stawiane pracownikowi cele były możliwe do osiągnięcia, nagroda tylko wtedy zmotywuje pracownika, jeśli będzie miał pewność, że warto się o nią starać [Adamik i Nowicki, 2012, s. 366].

Nie ulega wątpliwości, że system wynagradzania zespołów sprzedażowych powinien być tak skonstruowany, aby nagradzał wspólne osiągnięcia wszystkich członków zespołu.

Praktyka pokazuje, że firmy stosują spójny system motywacji pozafinansowej sprzedawców i (nie)sprzedawców, natomiast niespójności ujawniają się w sposobach motywacji finansowej, wynagradzaniu i nagradzaniu. Należałoby się zastanowić, czy odpowiedzialnością za wynik sprzedaży firma obarcza tylko sprzedawców sprzedaż domykających, czy odnosi ją do całych zespołów sprzedażowych.

## 6. Opis badanej grupy, cele i metoda badawcza

Wywiady prowadzone były podczas prac mających na celu przebudowę systemu motywacyjnego w firmie handlowej zajmującej się sprzedażą kompleksowych technologii w branży utrzymania czystości.

Grupa robocza (powołana przez dyrektora zakładu) zajmująca się zmianą systemu wynagradzania składała się z 12 osób. Połowa osób reprezentowała działy sprzedażowe (cztery działy), połowa działy niesprzedażowe wspierające sprzedaż (sześć działów). Każdy członek grupy roboczej bezpośrednio zbierał opinie i sugestie z własnych działów dotyczące zmian w systemie i przekazywał je grupie roboczej podczas spotkań.

Wywiady zostały przeprowadzone wśród 180 pracowników firmy w okresie od marca do listopada 2015 r., 90 osób pełni funkcje *stricte* sprzedażowe, pozostałe są zatrudnione na stanowiskach wspierających sprzedaż. Pracownicy pracują w różnych działach, a ich współpraca w zespołach sprzedażowych ma charakter nieformalny, uzależniony od potrzeb klienta. W badaniu wzięło udział 129 mężczyzn i 51 kobiet. Najliczniejszą grupę stanowili pracownicy w przedziale wiekowym 30-45 lat. Staż pracy badanej grupy wynosi: 40% 5-10 lat, 24% 10-15 lat, 32% 0-5 lat, 6% 15-25 lat. 70% badanych posiada wykształcenie wyższe, 25% średnie, 5% zawodowe. 97% osób zatrudnionych jest na umowę na czas nieokreślony, a tylko 3% na umowę na czas określony. Badaniem został objęty średni i najniższy szczebel pracowniczy, wyłączony z badania został najwyższy szczebel zarządzający.

## 7. Rezultaty badawcze

Wyniki wywiadów pokazały co następuje:

Osoby zajmujące *stricte* handlowe stanowiska, tym samym rozliczane za pomocą wynagradzania stałego i zmiennego w postaci pensji stałej i prowizji,

były najbardziej zadowoloną grupą pracowniczą. Należy dodać, że handlowcy pochodzili z czterech różnych działów sprzedażowych, gdzie każdy realizował sprzedaż innymi kanałami dystrybucji i do różnych rodzajów klientów. Wydawać by się mogło, że forma sprzedaży (sprzedaż do sieci handlowych obsługujących klienta masowego, sprzedaż poprzez sieć dealerów i partnerów, tzw. sprzedaż pośrednia, sprzedaż bezpośrednia) zróżnicuje sposoby wynagradzania. Bez względu na specyfikę sprzedaży wszyscy opowiedzieli się za systemem mieszanym, dwuskładnikowym.

Najbardziej niezadowoloną grupą były osoby wspierające sprzedaż.

Uważały, że są nieadekwatnie i niesprawiedliwie wynagradzane, argumentowały, że w takim samym, a często w większym stopniu przyczyniają się do sukcesów w sprzedaży, nie otrzymując w zamian gratyfikacji w postaci dodatkowej nagrody, czyli prowizji. Co prawda mogły liczyć na premię roczną zwaną bonusem. Jednakże bonus nie był pewnym elementem w ich wynagrodzeniu, ponieważ uzależniony był od rentowności wszystkich aktywów firmy w stosunku do wypracowanych przez nią zysków. Dane historyczne pokazały, że rzadko mogli liczyć na jego pełną wypłatę.

W ich opinii wysokiej jakości obsługa nie niesie za sobą wzrostu wynagrodzenia, co tym samym powoduje obniżenie motywacji i satysfakcji z wykonywanej pracy. Ulega zmniejszeniu chęć do poświęceń i dodatkowych działań na rzecz sprzedaży.

Ciekawym wnioskiem były również opinie handlowców, którzy wnioskowali o zmianę sposobu wynagrodzenia (nie)sprzedawców na taki sam, jaki ich obowiązuje, argumentując eliminacją rozproszenia odpowiedzialności i uzyskaniem większego zaangażowania ze strony (nie)sprzedawców.

Finalnie zdecydowano, że każdy z działów niesprzedażowych może sam zdecydować, jak chce być nagradzany.

Cztery spośród sześciu działów niesprzedażowych wybrały system prowizyjny, dwa pozostały przy bonusie rocznym, uzasadniając swoją decyzję tym, że pomimo iż pracują w sprzedaży, sprzedawcami nie są i nie chcą być nagradzani za działania sprzedażowe pomimo świadomości wywierania wpływu na sprzedaż.

## **Podsumowanie**

Przedstawione zagadnienia z pewnością nie wyczerpują tematu, ale można je potraktować jako punkt wyjścia do przeprowadzenia dalszych rozważań i szukania optymalnych rozwiązań.

Autorzy są świadomi, że badanie miało charakter eksploracyjny, ale są przekonani, że artykuł wymusza na specjalistach HRM postawienie pytania: czy nie należałoby poddać sposobu wynagradzania personelu sprzedaży ponownej ewaluacji?

Autorzy są dalecy od wyciągania wniosków, ponieważ rozumieją, że badania były fragmentaryczne. Jedyny wniosek, jaki wyciągają to taki, że teorie i definicje przedstawiane przez teoretyków zarządzania dotyczące definicji i roli sprzedawcy nie są adaptowane przez praktyków zarządzania. „Istnieją znaczące różnice w postrzeganiu funkcji pracowników wspierających sprzedaż, nazywaniu pracowników wspierających sprzedawców, czego przykładem jest np. sprzedawca misjonarz” [Cybulski, 2004, s. 28].

Stosowanie różnych systemów motywacji finansowej może różnicować pracowników, a tym samym przekładać się na spadek rentowości firmy.

## Literatura

- Adamik A., Nowicki M. (2012), *Metody i narzędzia motywowania personelu* [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Adamus W. (2005), *Motywacyjna teoria ważności potrzeb, celów i wartości. Wybrane aspekty zarządzania organizacjami*, „Zeszyty Naukowe Krakowskie Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego”, Kraków.
- Armstrong M. (2001), *Możesz być jeszcze lepszym menadżerem*, Amber, Warszawa.
- Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Borkowska S. (red.) (2010), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa.
- Cybulski K. (2006), *Główne trendy w zarządzaniu służbami sprzedaży firmy*, „Studia i Materiały Wydziału Zarządzania UW”, Warszawa.
- Cybulski K. (2011), *Motywowanie personelu organizacji sprzedażowych w okresie turbulencji rynkowych*, „Problemy Zarządzania”, vol. 9, nr 4(34).
- Cybulski K. (2004), *Zarządzanie działem sprzedaży firmy*, WN PWN, Warszawa.
- Gajos L., Długosz J. (2005), *Rola zespołów pracowniczych w zarządzaniu, wprowadzaniu zmian i podejmowaniu efektywnych decyzji w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej”, nr 224, „Ekonomia i Nauki Humanistyczne”, z. 15.
- Gellert M., Nowak K. (2008), *Zespół*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Kloskowska-Kustoszczyk K. (2004), *Razem – nie osobno*, „Personel”, nr 3.
- Lewicka D. (2011), *Kształtowanie etycznych zachowań pracowników poprzez sprawiedliwe i przejrzyste procedury personalne*, „Problemy Zarządzania”, vol. 9, nr 4(34).

- Pindelski M. (2011), *Budowanie struktur wynagrodzenia służb sprzedaży. Współczesne wyzwania*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Zeszyt Naukowy, nr 108, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Pindelski M. (2012), *Strategia sprzedaży jako egzekucja strategii organizacji – powstawanie barier wzrostu przedsiębiorstwa* [w:] J. Skalik, G. Bełz (red.), *Strategiczne i operacyjne problemy rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 218.
- Rackham N., De Vincentis J. (2010), *Zespoły sprzedaży w obliczu zmian*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa.
- Walecka A. (2012), *Podstawy motywowania pracowników* [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Zakrzewska-Bielawska A. (red.) (2012), *Podstawy zarządzania*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- [www 1] Ochremiak A., *Sprzedawca wyspecjalizowany*, <http://www.jobfitter.pl/wynagrodzenie/sprzedawca-wyspecjalizowany>.

#### ONE TEAM – SALES AND SUPPORT INVOLVED IN THE SAME MISSION, INCONSISTENCY IN MOTIVATING SALES TEAM

**Summary:** Changing market needs advisors and consultants focused on problem solving more than just salesmen. It requires offering to customers comprehensive and customized solutions, including sales advice, customers service, product training. It also forces us to build whole sales teams which work together closely in order to sell effectively. There have been many articles written, research done, guidelines and tools created. We have not reached a consensus on how to financially motivate sales support teams (training, product teams) who are not part of sales teams. The results of the research have not been conclusive.

**Keywords:** sales team, sales remuneration, development of sales, challenges, sale.