

# e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE  
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2019, nr 4 (81)



Fiech, K. (2019). Kluczowa Kompetencja Sprzedażowa a wzrost produktywności handlowców. *e-mentor*, 4(81), 63–70. DOI: 10.15219/em81.1435



# Kluczowa Kompetencja Sprzedażowa a wzrost produktywności handlowców

Krzysztof Fiech\*

*Celem opracowania jest analiza i prezentacja autorskiej koncepcji Kluczowej Kompetencji Sprzedażowej w aspekcie możliwości jej wykorzystania dla wzrostu wyników finansowych polskich przedsiębiorstw. Z uwagi na to, że wartość wpływów finansowych jest iloczynem liczby klientów i wartości ich zamówień, a ogniwnem łączącym klientów z firmą są handlowcy, założono związek między kompetencjami sprzedażowymi handlowców a finansowymi wynikami firmy. Ponieważ wiele przedsiębiorstw ma trudności z realizacją celów sprzedażowych, podjęto próbę określenia, które z kompetencji handlowców, w warunkach rynku nabywcy, mają bezpośredni wpływ na poprawę ich produktywności, a tym samym na zwiększenie produktywności całkowitej firm.*

Wzrastająca podaż towarów i usług oraz globalizacja gospodarki zwiększają konkurencję wśród przedsiębiorstw. Stawia to podmioty gospodarcze w trudnej sytuacji ekonomicznej. Jednym z najważniejszych zadań, jakie stoją dzisiaj przed polskimi przedsiębiorstwami jest znalezienie sposobu na wzrost ich produktywności.

W artykule została podjęta próba określenia podstawowych kompetencji sprzedażowych, mających bezpośredni wpływ, w warunkach dominującego obecnie rynku nabywcy, na produktywność handlowców. W wyniku studiów literaturowych (m.in. Becker, 2014; Cybulski, 2004, 2012; Dixon i Adamson, 2016; Futrell, 2011; Grzybek, 2015; Kahneman, 2012; Kim i Mauborgne, 2015; Kosieradzka, 2012; Kotler i Keller, 2012; Rackham, 2007; Rackham i De Vincentis, 2010; Shermer, 2009; Schultz i Doerr, 2012; Thaler i Sunstein, 2017) przyjęto jako punkt odniesienia sześć etapów skutecznej sprzedaży (Kotler i Keller, 2012, s. 602) i na ich bazie postanowiono zbadać kompetencje polskich handlowców. Z uwagi na to, iż większość handlowców ma bezpośredni wpływ tylko na część z opisywanych etapów, zredukowano przedstawiony proces do trzech etapów, na które nałożono wymóg ich łącznego stosowania. Takie podejście pozwoliło sprowadzić kompetencje sprzedażowe do niezbędnego minimum, które, w warunkach rynku nabywcy, powinien posiadać każdy handlowiec. Tak określone

minimum autor nazwał Kluczową Kompetencją Sprzedażową (KKS). W latach 2011–2015 na próbie 709 osób przeprowadzono ponadbranżowe badanie kompetencji, wykorzystując metodę kuli śnieżnej i określono, iż Kluczową Kompetencją Sprzedażową posiada 8,7% handlowców. Wskazuje to na niskie dopasowanie kompetencji polskich handlowców do warunków dominującego obecnie rynku nabywcy. Uwypukla też obszar o dużym potencjale możliwości wzrostu produktywności handlowców, a w efekcie produktywności całkowitej firm.

## Produktywność handlowców a produktywność całkowita przedsiębiorstwa

„Ekonomiści zakładają, że podstawowym celem firm jest maksymalizowanie zysku ekonomicznego” (Frank, 2007, s. 394). Dopiero z wypracowanych zasobów finansowych można realizować założone cele operacyjne (Kosieradzka, 2012, s. 30), akcjonariuszy czy społeczne. W zakresie zadania maksymalizacji zysku przedsiębiorstwa podejmują różne działania. W ogólnym rozrachunku jednak ich produktywność całkowita jest determinowana poziomem sprzedaży produktów i usług, gdyż wyprodukowane lub dystrybuowane produkty muszą zostać sprzedane (Kosieradzka, 2012, s. 18, 21). Za poziom sprzedaży odpowiedzialni są głównie handlowcy, tym samym ich produktywność, należąca do czynników wewnętrznych, wpływa na produktywność całkowitą przedsiębiorstw. W artykule mianem handlowiec określa się reprezentantów wszystkich stanowisk i form sprzedaży B2B i B2C (sprzedawcy, handlowcy i przedstawiciele handlowi) oraz kadry menedżerskiej pionu sprzedaży, gdyż omawiane zagadnienia stanowią wspólny mianownik stosowanych przez nich metod sprzedaży. Badaniem nie objęto sektora sprzedaży bezpośredniej, gdyż w przyszłości autor planuje oddzielne zbadanie kompetencji handlowców z tego sektora. Z uwagi na to, iż produktywność bywa

\* Toptrade – firma doradczo-szkoleniowa

utożsamiana z efektywnością (Pyszka, 2015, s. 15) uznano za istotne wskazanie różnic w definiowaniu tych pojęć. Efektywność przez niektórych badaczy odnoszona jest do nakładów, stanowi porównanie uzyskanych efektów działania z poniesionymi na nie nakładami (Trojanowski, 2007, s. 160; Kosieradzka, 2012, s. 32). Produktywność natomiast jest definiowana w odniesieniu do dostępnych zasobów całej firmy (Kozioł, 2004, s. 69; Kosieradzka, 2012, s. 19, 29), gdzie pojęciem zasoby określono wszystko, co można wykorzystać do produkcji czegoś innego (Krugman i Wells, 2012, s. 11). Według Anny Kosieradzkiej: „Produktywność jest to stosunek wielkości produkcji wytworzonej i sprzedanej (dostarczonej do klienta) w rozpatrywanym okresie do ilości wykorzystywanych i/lub zużytych w tym okresie zasobów wejściowych” (Kosieradzka, 2012, s. 19). W związku z tym autor skłania się ku wiązaniu pojęcia efektywność z wykorzystanymi na wykonanie danego zadania nakładami, a pojęcia produktywność z możliwymi do wykorzystania zasobami i potencjałem całej firmy.

W rzeczywistości nasilającego się rynku klienta, przy dynamicznie wzrastającej konkurencji, w skali pojedynczego przedsiębiorstwa popyt maleje. Wiele firm dla obrony udziału w rynku koncentruje się na działaniach sprzedażowych opartych niemal wyłącznie na cenie (Kroenke, 2013). Takie podejście ma uzasadnienie w warunkach rynku producenta, gdzie dzięki manipulowaniu poziomem cen istnieje możliwość kształtowania popytu i finalnie utargu. W warunkach rynku nabywcy, przy dużej konkurencji i jej presji cenowej (Cybulski, 2012, s. 23; Nowak, 2017, s. 7), gdzie powszechna staje się deklaracja najniższej ceny i znaczna liczba firm obniża je do poziomu narzuconego przez konkurencję, „efekt cenowy jest silniejszy od efektu ilościowego i wówczas spadek ceny powoduje spadek utargu całkowitego” (Krugman i Wells, 2012, s. 270), a tym samym obniżenie produktywności. W kontekście zadania zwiększania produktywności całkowitej rola sprzedaży – a w jej ramach rola produktywności handlowców – jest więc dzisiaj kluczowa, gdyż wyniki sprzedaży silnie determinują sukces przedsiębiorstwa (Kosieradzka, 2012, s. 29).

### **Strategie sprzedaży w warunkach rynku nabywcy**

W obecnych warunkach klienci wykorzystują swoją dominującą pozycję rynkową i wywierają na dostawców presję cenową. Nasuwa się więc pytanie: jak przedstawiać ofertę, aby była ona atrakcyjna dla klienta mimo propozycji cen wyższych od cen konkurencji? Pozwoliłoby to na wypracowanie wyższej marży przy dotychczasowym poziomie zasobów, w tym zatrudnienia, co byłoby dla przedsiębiorstw istotnym źródłem poprawy rentowności.

W takiej sytuacji zastosowanie może znaleźć jedna z dwóch strategii sprzedażowych. Pierwsza to strategia ofertowa (prezentacyjna). Jej osią jest transakcja towarowa i wolumen sprzedaży (Selden i Colvin, 2007, s. 35), a sam proces sprzedaży polega na wysyłce lub prezentacji oferty asortymentowo-cenowej, dopasowanej do pytania lub zapytania ofertowego klienta i oczekiwaniu na jego decyzję. Efektywność tej strategii waha się w przedziale od 0,59% (Collins, 2012) do 3% (Holmes, 2010, s. 95). Rozbieżność wynika ze specyfiki różnych kanałów docierania do klientów, między innymi takich, jak: media społecznościowe, e-mail marketing, telemarketing czy prezentacja osobista. Druga strategia sprzedaży określana jest mianem proklienckiej. Źródłem odniesienia są w niej klienci, a ich bazę weryfikuje się pod względem ich rentowności (Grzegorzczak, 2007, s. 115; Selden i Colvin, 2007, s. 72). Ofertę formułuje się dopiero po sprecyzowaniu potrzeb i oczekiwań klientów. Przykładem jest sprzedaż metodą SPIN, przynosząca wzrost przychodów od 17 do 35% (Rackham i De Vincentis, 2010, s. 122) w stosunku do grupy kontrolnej, a w odniesieniu do zamówień od nowych klientów wzrost o 63% (Rackham, 2007, s. 217).

We współczesnej firmie, w zgodzie z celem maksymalizowania zysku ekonomicznego, strategia sprzedaży powinna być zharmonizowana z postawami i działaniami wszystkich pracowników, a te z kolei w 100% skorelowane z potrzebami klientów (Hemp i Steward, 2012, s. 58). Odpowiada to założeniom holistycznej orientacji marketingowej (Kotler i Keller, 2012, s. 20), która w takim ujęciu jest zgodna z organizacją przedsiębiorstwa w całości zorientowanego na klienta (Selden i Colvin, 2007, s. 103). Mimo że ranga tych zagadnień jest często podnoszona w literaturze przedmiotu, zauważa się błędną politykę firm, które nie udzielają dostatecznego wsparcia własnym siłom sprzedażowym w ich staraniach (Cybulski, 2012, s. 23; Rudzewicz, 2012, s. 56). Potwierdzają to wyniki badań autora. Zgodnie z nimi 85% handlowców i menedżerów wskazuje na brak pełnej współpracy pozostałych struktur firmy w zakresie realizacji zamówień niestandardowych, ale zyskowych dla firmy<sup>1</sup>. Obrazuje to prawdopodobne duże dysproporcje między szeroko dostępną wiedzą a praktyką sprzedażową przedsiębiorstw i wskazuje na zasadność poświęcenia temu obszarowi większej uwagi. W związku z tym autor proponuje wyodrębnienie i wprowadzenie do praktyki koncepcji Holistycznej Strategii Sprzedaży (HOLISTIC SALES STRATEGY – HSS). Wspomoże ona proces sprzedaży również od strony kształtowania proklienckiej kultury organizacyjnej firmy. W strategii tej „sprzedaje” całe przedsiębiorstwo, z wykorzystaniem wszystkich dostępnych zasobów i swojego potencjału. Struktury handlowe dążą do jak najpełniejszego precyzowania potrzeb i wymagań klientów

<sup>1</sup> Badania własne autora zrealizowane w latach 2017–2019 na grupie handlowców i menedżerów (n=173 osoby). Zebrano opinie wszystkich handlowców z 12 firm, z 6 branż. Badanie zrealizowano z wykorzystaniem metody kuli śnieżnej. W ankiecie 26 osób oceniło, iż na wsparcie firmy i innych pracowników mogą liczyć w ponad 90%, 74 osoby wskazały, że w przedziale 60–90%, a 73 osoby – że poniżej 60%.

(Bugaj, 2012, s. 39, Nowak, 2017, s. 22), a pozostali pracownicy, w tym zarząd i kadra menedżerska, jak najrzetelniej, ze zrozumieniem wartości klienta, podporządkowują swoje działania, produkty i potencjał zaspokajaniu tych potrzeb. Oczywiście wszystko w zgodzie z rachunkiem ekonomicznym i z zadaniem maksymalizowania zysku ekonomicznego.

W omawianym kontekście ważne jest uściślenie pojęć: produkt, potrzeba, oferta i jakość. Philip Kotler i Kevin L. Keller piszą: „Uważa się często, że produkt to coś namacalnego, tak naprawdę jednak produkt jest wszystkim, co może być oferowane na rynku dla zaspokojenia pragnienia lub potrzeby, w tym: dobrem fizycznym (towarem), usługą, doznaniem, wydarzeniem, osobą, miejscem, nieruchomością, organizacją, informacją i ideą” (Kotler i Keller, 2012, s. 349), w tym pomocą w realizacji celów, a także rozwiązaniem trudności i problemów, na jakie napotyka klient. Potrzeba klienta to jego chęć posiadania czegoś, co uważa za wartościowe (Futrell, 2011, s. 642). Ofertą jest więc zaproponowanie klientowi przez handlowca, przy 100% wsparciu całej firmy (HSS), rozwiązania/zaspokojenia jego osobistych potrzeb za pomocą produktu adekwatnej jakości. Dotyczy to również sprzedaży B2B, gdyż ostateczną decyzję zakupową firmy podejmują konkretne osoby, o określonym typie osobowości, systemie wartości i przekonaniach oraz szerokim spektrum celów i problemów, z jakimi się zmagają. W pełni zrozumiała jest w takim przypadku definicja jakości według normy PN-ISO 8402:1996: „ogół cech i właściwości wyrobu lub usługi decydujących o zdolności wyrobu lub usługi do zaspokojenia stwierdzonych lub przewidywanych potrzeb” (Kosieradzka, 2012, s. 38) oraz normy ISO 9000:2006: „stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania” (Rajkiewicz i Mikulski, 2016, s. 10), a także: „jakość jest stopniem spełnienia przez system wymagań i oczekiwań odbiorców” (Kosieradzka, 2012, s. 27). W tym obszarze, podobnie jak w poziomie zrozumienia przez pracowników znaczenia, jakie dla firmy stanowią jej klienci, rzeczywistość również odbiega od rozwiązań propagowanych w szeroko dostępnej literaturze. Według badań autora tylko 11,8% handlowców, przed przedstawieniem oferty, dopytuje o oczekiwania i wymagania klienta i do nich dobiera dostępne lub potencjalnie dostępne zasoby firmy<sup>2</sup>. Jest to wynik bardzo niski, szczególnie w aspekcie wymogów stawianych dzisiaj handlowcom. Jako narzędzie wspomagające autor proponuje więc wprowadzenie do praktyki sprzedażowej i szkoleniowej pojęcia Sprzedaż Jakościowa (QUALITATIVE SALES – QS), gdzie: „sprzedaż jakościowa to, oparta na wykorzystaniu wszystkich zasobów przedsiębiorstwa, sprzedaż klientowi produktów trafnie dobranych do jego indywidualnych, wcześniej sprecyzowanych, potrzeb, wymogów i oczekiwań” (definicja autora).

Opisywane w literaturze strategie cross selling i up selling w praktyce tylko częściowo wpisują się w tak rozumiane pojęcie sprzedaży jakościowej. Handlowcy bowiem przy doborze towaru i jego cech w większości kierują się swoimi kryteriami i założeniami, nie dopytując o wymogi i oczekiwania klienta. Czyni tak 96,7% handlowców, w ślad za jednoznacznym stwierdzeniem klienta: „ważna jest dla mnie dobra jakość towaru”<sup>3</sup>.

W Polsce dominuje nisko produktywna strategia ofertowa oparta na prezentacji asortymentowo-cenowej bez wcześniejszej analizy potrzeb klienta. Potwierdzają to – podane wyżej i dodatkowo w dalszej części opracowania – badania autora. Handlowcy, wynagradzani często od wolumenu sprzedaży, nie widzą żadnego interesu w obronie marż i cen (Kroenke, 2013). W konsekwencji, mimo sprzyjającej obecnie koniunktury, wiele firm funkcjonuje na granicy opłacalności, a od czterech lat wzrasta liczba niewypłacalności (Euler Hermes, 2019). Przytoczone wyniki badań wskazują, iż strategia prokliencka jest znacznie efektywniejsza, stąd organizacja przedsiębiorstw zgodnie z jej założeniami wydaje się być dzisiaj zadaniem pierwszoplanowym dla wzrostu rentowności firm.

### Kompetencje sprzedażowe handlowca a kontakt z klientem

Jak wspomniano, głównym źródłem finansowania działań są klienci (B2B i B2C), a istota sprzedaży sprowadza się do zaspokajania, w ekonomicznie uzasadnionym zakresie, ich potrzeb. Aby te potrzeby zaspokajać, należy je najpierw rozpoznać. Nie do przecenienia jest tutaj znaczenie kontaktu osobistego (Kotler, Armstrong, Saunders i Wong, 2002, s. 158) oraz możliwość zadawania pytań, zbierania informacji i wzajemnej wymiany poglądów handlowca z klientem (Cybulski, 2012, s. 24).

Ponieważ we wszystkich przypadkach handlowcy mają jakiś rodzaj kontaktu z klientem, postanowiono sprawdzić ich kompetencje w tym zakresie, w aspekcie – właściwej dla rynku nabywcy i efektywniejszej od strategii ofertowej – proklienckiej strategii sprzedaży (Grzybek, 2015, s. 52). Z uwagi na różnice w definiowaniu pojęcia kompetencji autor przyjął definicję, zgodnie z którą „kompetencje to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na określonym poziomie” (Filipowicz, 2012, s. 37). W przypadku handlowców zadania zawodowe to przede wszystkim realizacja wyznaczonych im celów sprzedażowych, a określanej poziom realizacji wydaje się być zbieżnym z oczekiwanym poziomem ich produktywności. Postawę można interpretować jako pasywne lub aktywne podejście do zadań, w tym do pozyskiwania klientów. Ponieważ wiele z kompetencji jest trudnych do zmierzenia i do ukształtowania, gdyż wynikają z indywidualnych

<sup>2</sup> Badania własne autora, zrealizowane w latach 2016–2019, na grupie wszystkich handlowców i menedżerów sprzedaży z 28 firm (n=519 osób), z 16 branż. W badaniu wykorzystano metodę kuli śnieżnej, a jako narzędzie badawcze zastosowano autorski test kompetencji.

<sup>3</sup> Badania jw.

mocnych stron handlowców i ich typów osobowości (Dixon i Adamson, 2016, s. 38), autor podjął próbę określenia kompetencji, które byłyby mierzalne i wspólne dla różnych typów handlowców oraz ich metod sprzedaży (sprzedawcy detaliczni, handlowcy B2B i B2C, przedstawiciele handlowi). Określone dzięki temu kompetencje są również propozycją doprecyzowania wymaganej często od handlowców kompetencji „umiejętności sprzedażowe” (Trojanowski, 2012, s. 9).

Towar prezentowany klientowi ma w swojej ofercie, w warunkach rynku nabywcy, cała konkurencja, więc sam fakt jego posiadania nie stanowi przewagi konkurencyjnej i nie wpływa na pozytywną decyzję zakupową klienta. Ponieważ w swoich działaniach człowiek jest często irracjonalny, jego postępowaniem kierują stereotypy (Kahneman, 2012, s. 228) i nieuświadomione emocje (Shermer, 2009, s. 19), to wydaje się nieuprawnionym przekonanie większości handlowców, iż wiedzą, na czym danemu klientowi zależy, bez uprzedniego dopytania o jego osobiste wymogi i oczekiwania. Dopiero na bazie uzyskanych informacji jest się w stanie właściwie sformułować ofertę, czyli przedstawić klientowi konfigurację produktu ściśle dopasowaną do jego indywidualnych preferencji. Handlowcy powinni więc zacząć od zadawania pytań (Futrell, 2011, s. 373) oraz nastawić się na słuchanie (Becker, 2014, s. 81), aby dowiedzieć się, jakie są subiektywne oczekiwania klienta i na czym mu zależy (Cybulski, 2004, s. 37). W kontakcie osobistym sprzedawca ma też największy wpływ na decyzje drugiej osoby (Doliński, 2005, s. 156; Maciuszek, 2010, s. 41; Goldstein, Martin i Cialdini, 2008, s. 156), czyli również na decyzję zakupową klienta, a tym samym na wolumen sprzedaży i kwotę wypracowanej marży. Takie podejście jest też w zgodzie z trzecią regułą strategii błękitnego oceanu: *Stęgnij poza istniejący popyt* (Kim i Mauborgne, 2015, s. 160). Pozwala pozyskiwać klientów z grona potencjalnych klientów, do tej pory mało lub w ogóle niezainteresowanych zakupem, a tym samym poszerzać udział w rynku w obszarach niedostępnych do zdobycia w wyniku powszechnie stosowanej ofertowej strategii sprzedaży.

---

### **Kluczowa Kompetencja Sprzedażowa a zysk na sprzedaży**

---

#### **Koncepcja Kluczowej Kompetencji Sprzedażowej**

W związku ze stawianym handlowcom wymogiem *pełnego rozumienia procesu zakupu* jako punkt wyjścia do rozważań autor przyjął proces skutecznej sprzedaży, na który składają się etapy: (1) poszukiwanie i klasyfikowanie potencjalnych klientów, (2) badanie potrzeb, (3) prezentacja i demonstracja, (4) pokonywanie zastrzeżeń, (5) finalizowanie sprzedaży, (6) kontrola realizacji zamówienia i obsługa posprzedażowa (Kotler i Keller, 2012, s. 602). Z wymienionych etapów wybrano trzy, na które każdy handlowiec ma bezpośredni wpływ: (1) badanie potrzeb, (2) prezentację i (3) finalizację. Zadania: „poszukiwanie i klasyfikowanie

potencjalnych klientów” i „kontrola realizacji zamówienia i obsługa posprzedażowa” pominięto, gdyż są one często realizowane przez inne komórki organizacyjne przedsiębiorstwa. Pominięto też etap „pokonywanie zastrzeżeń”, gdyż przy dobrze zrealizowanym etapie badania potrzeb oraz dopasowanej do niego prezentacji i demonstracji produktu, zastrzeżenia występują dużo rzadziej. Dzięki takiemu podejściu ogranicza się możliwość obciążania handlowców za błędy, na które mogą nie mieć wpływu, a z drugiej strony można im jednoznacznie przypisać odpowiedzialność za etapy, na które tylko oni taki wpływ mają. Daje to możliwość skupienia się na faktycznej jakości ich pracy (Cybulski, 2004, s. 241).

Etap „badanie potrzeb”, oprócz składowej procesu sprzedaży, stanowi też element zasobów na wejściu systemu i jako zasoby informacyjne wchodzi w skład wszystkich zasobów przedsiębiorstwa. Z uwagi na to, że przez produktywność można rozumieć efektywność wykorzystania zasobów wejściowych systemu (Kosieradzka, 2012, s. 19), znaczenie tego etapu dla wytworzenia i sprzedaży produktu właściwej jakości, w kontekście wpływu na całkowitą produktywność przedsiębiorstwa, wydaje się być pierwszoplanowe (Bugaj, 2012, s. 37). Zdaniem Kosieradzkiej (2012):

Wzrost jakości produktu pociąga za sobą zwykle zwiększenie jego atrakcyjności dla nabywcy. Wzrosną wówczas przychody ze sprzedaży produktów, ponieważ klienci są skłonni zapłacić wyższą cenę za produkt o wyższej jakości. Nawet jeśli cena zostanie zachowana, wzrost jakości powinien przyczynić się do wzrostu sprzedaży, ponieważ zwiększa atrakcyjność i konkurencyjność produktu w stosunku do podobnych produktów dostarczanych na rynek przez innych producentów. W obydwu przypadkach powinno to doprowadzić do wzrostu produktywności. (s. 39).

W rozmowie handlowej lub w kontakcie z klientem wybrane etapy powinny być użyte łącznie i następować według podanej kolejności, gdyż każdy etap wynika z poprzedzającego i jest jego logicznym podsumowaniem. Jeżeli bowiem handlowiec nie określi indywidualnych potrzeb klienta, to nie jest w stanie zaproponować mu ich rozwiązania (Forsyth, 1996, s. 129) i, przy braku spełnienia wymogów sprzedaży jakościowej, w pełni wykorzystać dostępnych zasobów firmy. Na niewykorzystywanie zasobów wskazują menedżerowie 53% firm (Nowak, 2017, s. 8). Jeżeli handlowiec określi potrzeby klienta, ale nie zaprezentuje ich rozwiązania, to również nie można mówić o pełnym wykorzystaniu zasobów firmy i o jakościowej sprzedaży (QS) proklienckiej. Między innymi z tego powodu handlowcy często marginalizują ogromną wartość swojej firmy (Dixon i Adamson 2016, s. 172). Ponadto, jeżeli handlowiec określi potrzeby klienta i przedstawi sposób ich zaspokojenia/rozwiązania, ale przyjmie postawę pasywną i nie sfinalizuje sprzedaży lub nie zainicjuje współpracy, to nie zachowa się zgodnie z wymogami stawianymi współczesnym sprzedawcom (Kotler

i Keller, 2012, s. 602), a potencjalny klient, stymulowany ludzką niechęcią do zmian i dążeniem do utrzymania *status quo* (Thaler i Sunstein, 2017, s. 51), często zakończy rozmowę stwierdzeniem „muszę to jeszcze przemyśleć”. Oprócz wagi każdego z etapów z osobna, łączne zastosowanie wszystkich trzech pozwala dodatkowo zwiększyć prawdopodobieństwo sprzedaży i pełniej wykorzystać dostępne zasoby i potencjał firmy. W związku z powyższym, w oparciu o studia literaturowe oraz ponaddwudziestoletnią obserwację i analizę rzeczywistych zachowań i działań sprzedażowych handlowców, autor następująco zdefiniował koncepcję Kluczowej Kompetencji Sprzedażowej (KKS): „Kluczowa Kompetencja Sprzedażowa jest łącznym zastosowaniem w kontakcie z klientem trzech etapów: (1) badania potrzeb, (2) prezentacji i (3) finalizacji sprzedaży”. Pojęcia „kluczowa” użyto, ponieważ wymienione etapy jednoznacznie przypisują KKS do właściwej dla warunków rynku nabywcy, a dzięki temu dzisiaj najefektywniejszej, strategii proklienckiej (Grzybek, 2015, s. 53). Swoją konstrukcją pomagają też potencjalnemu klientowi podjąć, zgodną z Teorią Racjonalnego Wyboru i z teorią *Homo oeconomicus*, świadomą i racjonalną decyzję zakupu, opierającą się na podstawowym kryterium podejmowania decyzji, jakim jest maksymalizacja użyteczności (Shermer, 2009, s. 167). Całość określono „kompetencją”, gdyż, w zgodzie z wcześniej cytowaną definicją (Filipowicz, 2012, s. 37), ostatni etap, czyli finalizacja, nadaje wykorzystanej w niej wiedzy i podjętym działaniom proaktywną postawę sprzedażową handlowca. Pomiaru występowania tej kompetencji dokonuje się poprzez obserwację przebiegu rozmowy/kontakt handlowego konkretnego handlowca z klientem (ma on charakter binarny). Jeżeli któryś z etapów nie jest przez handlowca realizowany, to oznacza, że nie posiada on Kluczowej Kompetencji Sprzedażowej.

### **Badanie empiryczne kompetencji sprzedażowej handlowców**

W 2011 roku autor podjął działania, których celem było zbadanie poziomu wymienionych kompetencji. W latach 2011–2015 zrealizowano, w oparciu o technikę doboru próby metodą kuli śnieżnej (*snowball sampling* – Babbie, 2004, s. 205), badanie poziomu kompetencji sprzedażowych polskich handlowców. W badaniu uczestniczyli wszyscy handlowcy i menedżerowie ze 111 przedsiębiorstw handlowych, produkcyjnych i usługowych, z branż: wyposażenie wnętrz, budowlana, pośrednictwo w sprzedaży nieruchomości, meble, podnoszenia i mocowania, sprzęt medyczny, informatyczna, opakowaniowa, oznaczeń i elektryczna.

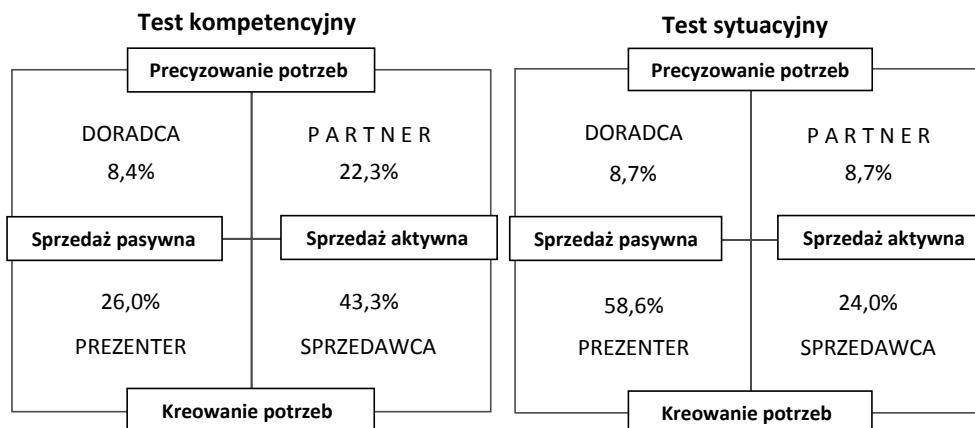
Metodę kuli śnieżnej wybrano z uwagi na możliwość akumulacji dużej próby z różnych firm. Starano się o realizację badania w możliwie szerokim spectrum branż, aby otrzymać przekrojowy, w pewnym sensie ponadbranżowy, obraz poziomu kompetencji sprzedażowych polskich handlowców. Wyniki mogą być w przyszłości, dzięki specyfice metody kuli

śnieżnej odnoszącej je do celów eksploracyjnych, punktem wyjścia do dalszych badań, dedykowanych już konkretnej branży. Kolejne badania prowadzone przez autora w pojedynczych firmach z różnych branż w latach 2016–2019 potwierdziły uzyskane wyniki.

Jako narzędzia badawcze wykorzystano autorski test kompetencyjny ( $n=709$  osób) i test sytuacyjny (Wieczorek-Szymańska, 2012, s. 107) ( $n=104$  rozmowy handlowe prowadzone przez 208 osób, ochotników spośród 709 badanych testem kompetencyjnym). Test kompetencyjny miał charakter deklaracyjny, a jego wynik dostarczył informacji, w jakim stopniu dana osoba wie, jakie zachowanie jest produktywnie. Test sytuacyjny polegał na odegraniu przez handlowców przykładowych rozmów handlowych z potencjalnymi klientami, co pozwoliło ocenić, jak zachowują się oni w praktyce. Rolę obserwatora pełnił autor artykułu. W testach oceniano realizację etapów wchodzących w skład Kluczowej Kompetencji Sprzedażowej, czyli sprawdzano obszary, które zgodnie z dostępnymi w literaturze naukowe badaniami (m.in. Doliński, 2005; Dixon i Adamson, 2016; Goldstein i in., 2008; Kahneman, 2012; Kotler i in., 2002; Kotler i Keller, 2012; Rackham, 2007; Rackham i De Vincentis, 2010; Schultz i Doerr, 2012; Thaler i Sunstein, 2017), mają istotny wpływ na decyzje rozmówców i/lub efektywność działań sprzedażowych. Przyjęto na tej podstawie, iż osoby realizujące sprawdzane etapy są sprzedażowo produktywniejsze od osób, które tego nie robią. Po analizie testów określono, iż Kluczową Kompetencję Sprzedażową posiadają handlowcy typu Partner, którzy stanowili odpowiednio 22,3% (test kompetencyjny) i 8,7% (praktyczny test sytuacyjny) wszystkich handlowców. W podanym okresie zbadano również testem kompetencji poziom KKS u przedstawicieli handlowych dwóch firm z sektora sprzedaży bezpośredniej ( $n=136$  osób) i wyniósł on 48,5%. Jego wysoki poziom jest prawdopodobnie efektem częstszych w tym sektorze szkoleń sprzedażowych i działań motywujących handlowców. Z uwagi na to, że wynik różni się znacznie od podanego wyżej poziomu KKS u pozostałych handlowców (22,3%), postanowiono nie brać go pod uwagę w opisywanym badaniu. Planuje się w przyszłości realizację oddzielnego badania dla sektora sprzedaży bezpośredniej.

U handlowców typu Partner, Sprzedawca i Prezentator występuje widoczna różnica w wynikach testów. Jest to zrozumiałe, gdyż w praktyce „opinie badanych na temat ich własnych cech mogą różnić się od stanu faktycznego” (Trojanowski, 2012, s. 19). Powszechne jest też wśród pracowników przecenianie swoich kompetencji (Wieczorek-Szymańska, 2012, s. 114). Również zrozumiała jest tak minimalna różnica w liczbie Doradców. To raczej jednorodna grupa handlowców, która „pyta i prezentuje”, natomiast, prawdopodobnie z powodu cech osobowościowych, nie potrafi przejąć inicjatywy i sfinalizować sprzedaży, gdyż, nawet delikatne wywieranie wpływu na klienta może uważać za niestosowne lub wręcz nieetyczne.

**Rysunek 1. Typy handlowców według poziomu Kluczowej Kompetencji Sprzedażowej**



Źródło: opracowanie własne.

Z uwagi na to, że występują rozbieżności między poziomem samooceny handlowców a tym, co w rzeczywistości robią oraz na to, że testy predyspozycji są podatne na oszustwa (Mayer i Greenberg, 2013, s. 165), autor dodatkowo uwzględnił rzeczywiste zachowania i działania handlowców. Charakter jego pracy dał mu możliwość analizy rozmów handlowych z wykorzystaniem metody studium przypadku (Rudzewicz, 2012, s. 54) oraz prowadzenia rozmów z ankietowanymi, w tym wywiadów ustrukturyzowanych i wywiadów pogłębionych w zakresie ocenianych etapów KKS. Realizowane były również obserwacje uczestniczące, w tym obserwacje metodą Tajemniczego Klienta trwające łącznie ponad 480 godzin. Powyższe działania poszerzyły spojrzenie na badane zagadnienia i z tego powodu, jako bliższe rzeczywistości i bardziej miarodajne, przyjęto wyniki testu sytuacyjnego. Oznacza to, że u 91,3% handlowców przynajmniej jeden z wymienionych etapów Kluczowej Kompetencji Sprzedażowej nie był realizowany. Sprzedaż handlowców (firm) cechowała głównie strategia ofertowa (82,6%), w większości pasywna (67,3%), a przez to mniej produktywna (Schultz i Doerr, 2012, s. 100).

W miarę nasilania się orientacji rynku w kierunku rynku nabywcy (w ujęciu makro i w ujęciu mikro, dla otoczenia konkretnego przedsiębiorstwa) wzrastają trudności w pozyskiwaniu i utrzymaniu klientów. Wzrasta tym samym konieczność odpowiedniego podnoszenia poziomu kompetencji sprzedażowych handlowców. Zasadnym wydaje się założenie, iż jest to zależność wprost proporcjonalna. Im rynek jest silniej zorientowany na klienta, tym bardziej strategia sprzedaży winna być zorientowana na odczytywanie i dopasowanie produktów do jego indywidualnych potrzeb, a handlowcy i wszyscy pracownicy przedsiębiorstw (HSS) powinni mieć w tym zakresie wyższe kompetencje. Przykładowo, jeżeli zorientowanie na klienta wynosi w danej branży 80%, to przy zachowaniu zasady proporcjonalności można przyjąć, iż udział liczby handlowców typu Partner powinien w danej firmie również wynosić 80%. Badanie wykazało, że

wynosi jedynie 8,7%. Wskazuje to na skalę korzyści do osiągnięcia dzięki wykorzystaniu koncepcji KKS do oceny kompetencji i zakresu szkolenia zarówno już zatrudnionych, jak i rekrutowanych handlowców. Działania te powinny w sposób bezpośredni przełożyć się na wzrost zysku na sprzedaży. Zostało to wstępnie potwierdzone w wywiadach pogłębionych, prowadzonych przez autora z członkami zarządów firm, które podjęły próbę wdrożenia koncepcji KKS. Stwierdzili oni, że dzięki temu rentowność ich przedsiębiorstw wzrosła.

### Podsumowanie

Narastająca konkurencja i walka ceną wymuszają na przedsiębiorcach konieczność znalezienia rozwiązania zwiększającego rentowność firm. Zastosowanie proklienckiej strategii sprzedaży, w porównaniu z powszechnie wykorzystywaną strategią ofertową (prezentacyjną), zwiększa przychody, marżę i udział firmy w rynku, dlatego jeden z obszarów działania firm, któremu należy się przyjrzeć, stanowią kompetencje sprzedażowe handlowca w zakresie jego kontaktu z klientem. Ponieważ główne etapy tej strategii są od kilkunastu lat propagowane w Polsce jako części składowe różnych programów i metod sprzedaży (model sprzedaży Challenger, system Sandler, strategia SPIN itp.) autor postanowił zbadać, w jakim stopniu nabywana wiedza ma przełożenie na działania praktyczne. Skrócono sześć-etapowy proces skutecznej sprzedaży do trzech składowych, na które każdy handlowiec ma bezpośredni wpływ i wybrano: badanie potrzeb, prezentację i finalizację. Na tej bazie sformułowano koncepcję Kluczowej Kompetencji Sprzedażowej, której istotą jest wymóg łącznego stosowania wymienionych składowych w kontakcie z klientem. Jeżeli handlowiec realizuje spójnie te trzy działania, to oznacza, że posiada charakterystyczną dla proklienckiej strategii sprzedaży Kluczową Kompetencję Sprzedażową i jest sprzedażowo produktywniejszy od handlowca, który tej kompetencji nie ma.

Wyniki zrealizowanego w latach 2011–2015 ponadbranżowego badania wykazały, iż w praktyce polskich przedsiębiorstw proklenna strategia sprzedaży jest bardzo rzadko stosowana, a Kluczową Kompetencję Sprzedażową posiada jedynie 8,7% handlowców. Prawdopodobnie taka sytuacja ma szereg przyczyn, jednak prostota koncepcji KKS pozwala od razu i w stosunkowo krótkim czasie, w odniesieniu do wszystkich handlowców i pracowników firmy, podjąć działania korygujące. Analizując literaturę naukową, autor nie natrafił na badania kompetencji sprzedażowych polskich handlowców w obszarze ich kontaktu z klientem w omawianym ujęciu. W związku z tym wyniki przeprowadzonego badania mogą być dla kadry menedżerskiej firm dobrym punktem odniesienia w ich pracy z handlowcami, a dla zainteresowanych tematem badaczy mogą stanowić punkt wyjścia do dalszych, bardziej szczegółowych już analiz.

Handlowcy stanowią główne i ostatnie ogniwo kontaktu firmy z klientami. Od poziomu ich kompetencji sprzedażowych oraz przekazywanych na wejściu systemu informacji (Cybulski, 2012, s. 25) zależy efektywność wyjścia systemu, czyli produktywność całkowita przedsiębiorstwa. Skoro „jakość = produktywność” (Kosieradzka, 2012, s. 41) i jest definiowana jako spełnienie oczekiwań i wymogów klienta, to wydaje się zasadnym przyjęcie, iż handlowcy, którzy pytają klientów o wymogi i oczekiwania (precyzują potrzeby), a następnie w procesie sprzedaży, bezpośrednio lub/i jako źródło informacji na wejściu systemu, dopasowują jakość oferowanych produktów do tak sprecyzowanych potrzeb, są bardziej produktywni niż handlowcy, którzy tego nie robią. Powinno się to przełożyć na istotny wzrost wyników sprzedażowych i produktywność całkowitą przedsiębiorstwa, a tym samym dla menedżerów szukających rozwiązań zwiększających rentowność firm stanowi istotną podpowiedź kierunku działań.

## Bibliografia

- Babbie, E. (2004). *Badania społeczne w praktyce*. Warszawa: PWN SA.
- Becker, H. (2014). *Sales book*. Warszawa: PWN SA.
- Bugaj, J. (2012). Kluczowe kompetencje sprzedawcy – przypadek przedstawiciela medycznego. *Problemy Zarządzania*, 10(1), 37–52.
- Collins, M. (2012, 14 listopada). Why you shouldn't underestimate email marketing: statistics. *The American Genius*. Pobrane z <https://theamericangenius.com/business-marketing/why-you-shouldnt-underestimate-the-value-of-email-marketing/>
- Cybulski, K. (2004). *Zarządzanie działem sprzedaży firmy*. Warszawa: PWN SA.
- Cybulski, K. (2012). Główne wyzwania w obszarze motywowania sprzedawców w okresie turbulencji rynkowych. *Problemy Zarządzania*, 10(1), 21–36.
- Dixon, M. i Adamson, B. (2016). *Sprzedawaj jak Challenger*. Gliwice: HELION.
- Doliński, D. (2005). *Techniki wpływu społecznego*. Warszawa: SCHOLAR.
- Euler Hermes S.A. (2019). *Rozliczenia na rynku. Analiza branż po I półroczu 2019*. Pobrane z [https://www.eulerhermes.com/pl\\_PL.html](https://www.eulerhermes.com/pl_PL.html)
- Filipowicz, G. (2004). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*. Warszawa: PWE.
- Forsyth, P. (1996). *Marketing dla nie wtajemniczonych*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- Frank, R.H. (2007). *Mikroekonomia jakiej jeszcze nie było*. Gdańsk: GWP.
- Futrell, Ch.M. (2011). *Nowoczesne techniki sprzedaży*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Goldstein, N.J., Martin, S.J. i Cialdini, R.B. (2008). *TAK! 50 sekretów nauki perswazji*. Warszawa: MT Biznes.
- Gorzeń, W., Staś P., Niestrój, J. (2013). Walcz wartością, a nie ceną. *Harvard Business Review*, 118–119, 62–75.
- Grzegorzczuk, M. (2007). Problemy pomiaru wartości klienta. *Problemy Zarządzania*, 2(16), 114–127.
- Grzybek, R. (2015). *Sprzedaż osobista i zarządzanie zespołem sprzedaży*. Gliwice: HELION.
- Hemp, P. i Steward, T.A. (2012). Przewodzenie zmian, kiedy firma dobrze prosperuje. W: *O zmianie, 10 idei HBR* (s. 41–67). Warszawa: ICAN INSTITUTE.
- Holmes, Ch. (2010). *Zarządzanie sprzedażą*. Warszawa: MT Biznes.
- Kahneman, D. (2012). *Pułapki myślenia*. Poznań: Media Rodzina.
- Kim, W.C. i Mauborgne, R. (2015). *Strategia błękitnego oceanu*. Warszawa: MT Biznes.
- Kosieradzka, A. (2012). *Zarządzanie produktywnością w przedsiębiorstwie*. Warszawa: C.H. Beck.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. i Wong, V. (2002). *Marketing, podręcznik europejski*. Warszawa: PWE.
- Kotler, P. i Keller, K.L. (2012). *Marketing*. Poznań: Dom Wydawniczy REBIS.
- Kozioł, L. (2004). Istota i ocena produktywności. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 5, 63–73.
- Kroenke, M. (2013, 9 stycznia). Polskie firmy konkurują głównie ceną. *Forbes*. Pobrane z <https://www.forbes.pl/przywodztwo/managerowie-najwiekszych-polskich-firm-patrza-niepewnie-w-przyszlosc/j45fbct>
- Krugman, P. i Wells, R. (2012). *Mikroekonomia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Maciuszek, J. (2010) *Jak pozyskać partnerów do marketingu sieciowego*. Kraków: AKADE.
- Mayer, D., Greenberg, H.M. (2013). Co czyni człowieka dobrym sprzedawcą. *Harvard Business Review*, 118–119, 154–165.
- Nowak, T. (2017). *Wyzwania, trendy i potencjał usprawnień. Wyniki polskiego badania sprzedaży 2017*. Warszawa: SIMON-KUCHER&PARTNERS. Pobrane z <http://files-eu.clickdimensions.com/simon-kuchercom-a7diw/files/raportpolskiebadaniesprzedazy2017.pdf>
- Pyszka, A. (2015). Istota efektywności. Definicje i wymiary. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach*, 230, 13–25.
- Rackham, N. (2007). *Sprzedaż metodą SPIN*. Hill Publishing Poland.
- Rackham, N. i De Vincentis, J. (2010). *Zespoły sprzedaży w obliczu zmian*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Rajkiewicz, M. i Mikulski, R. (2016). *Tendencje zmian w systemach zarządzania. Problemy integracji oraz wdrożenia*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej. Pobrane z [http://cybra.p.lodz.pl/Content/14624/Tendencje\\_zmian\\_w\\_systemach\\_Rajkiewicz\\_Mikulski\\_2016.pdf](http://cybra.p.lodz.pl/Content/14624/Tendencje_zmian_w_systemach_Rajkiewicz_Mikulski_2016.pdf)



Rudzewicz, A. (2012). Zarządzanie sprzedażą bezpośrednią – studium przypadku. *Problemy Zarządzania*, 10(1), 53–66.

Schultz M., Doerr, J.E. (2012). *Deszcz pieniędzy*. Gliwice: HELION.

Selden, L. i Colvin, G. (2007). *Klient anielski czy diabelski*. Warszawa: Studio EMKA.

Shermer, M. (2009). *Rynkowy umysł*. Warszawa: CiS.

Thaler, R.H., Sunstein, C.R. (2017). *Impuls*. Poznań: Zysk i S-ka.

Trojanowski, M. (2007). Efektywność marketingu bezpośredniego. *Problemy Zarządzania*, 2(16), 158–177.

Trojanowski, M. (2012). Samoocena handlowców a ich wyniki w sprzedaży. *Problemy Zarządzania*, 10(1), 8–20.

Wieczorek-Szymańska, A. (2012). Metody pomiaru kompetencji pracowników w organizacji. *Studia i Prace WNEiZ US*, 30, 105–115.

### Key sales competence and the increase of salesmen's productivity

*Growing competition can degrade the financial results of companies. The purpose of the paper is to analyze and present the author's concept of Key Sales Competence which, if applied, improves the productivity of salespeople and hence the productivity of the entire company. Since the value of financial revenue is a product of the number of customers and the value of their purchases, and it is the salespeople who form the main connector between customers and the company, it is assumed that there is a relation between the competences of salespeople and the financial results of companies.*

*Between 2011 and 2015, research using snowball sampling was conducted among 709 salespeople from various industries. The results showed that only 8.7% of the respondents possessed the Key Sales Competence. Thanks to specifying some key competences fundamental to the productivity of salespeople, the research revealed highly significant areas which, if improved, could lead to a significant growth in the company's total productivity. The most important area includes competences related to increasing the number of profitable customers and the level of qualitative sales. The second area is the companies' resources and the possibility of maximizing the value from their use by applying the Holistic Sales Strategy. Improving results in both areas leads to an increase in revenue and sales margin. Thus, the Key Sales Competence appears to be a highly useful tool for management staff in the training and recruiting of the sales force, as well as for companies in achieving their main goal – maximization of economic profit.*

**Keywords:** Key Sales Competence, salesman's productivity, sales effectiveness, Holistic Sales Strategy, Qualitative Sales, sales force training, profit maximizing

**Krzysztof Fiech** jest doradcą, mentorem i trenerem w obszarach kompetencji zwiększających efektywność sprzedaży i produktywność handlowców. Posiada 40-letnie doświadczenie sprzedażowe, w tym 20-letnie doświadczenie doradczo-szkoleniowe. Założyciel firmy Toptrade. Zrealizował ponad 900 dwudniowych szkoleń zamkniętych dla ponad 330 firm z kilkunastu branż, w tym ponad 230 wieloetapowych programów doradczo-szkoleniowych. Posiada wykształcenie ekonomiczne, psychologiczne i biznesowe. Ukończył Wydział Handlu Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego, studia podyplomowe na Akademii Leona Koźmińskiego (Psychologia biznesu dla menedżerów) oraz studia doktoranckie i doktoranckie studia biznesowe Executive DBA w Instytucie Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk. Jest trenerem rekomendowanym przez Polskie Towarzystwo Psychologiczne.



## POLECAMY

**Maria Mazurek, Ryszard Tadeusiewicz, Marcin Wierzchowski.**  
*Alicja w krainie przyszłości, czyli jak działa sztuczna inteligencja*

Jest to kolejna pozycja książkowa o przygodach Alicji. W pierwszej części profesor Jerzy Vetulani w rozmowie z Marią Mazurek opowiadał o tym, jak działa mózg, a Marcin Wierzchowski nadał tej konwersacji formę graficzną. W drugiej części serii, wydanej pod koniec 2019 roku, ci sami autorzy zaprosili do rozmowy znanego informatyka, specjalistę od sztucznej inteligencji, profesora Ryszarda Tadeusiewicza. Tytułowa Alicja próbuje się dowiedzieć, jak działają roboty, czy potrafią myśleć i odczuwać emocje tak jak ludzie, a także czym są algorytmy, kody oraz systemy ekspertowe. Podobnie jak pierwsza część serii, również ta książka może okazać się interesującą lekturą nie tylko dla dzieci. Na jej okładce autorzy umieścili *Poradę dla rodzica* o treści:

„Przeczytaj razem ze swoim dzieckiem, aby wiedzieć, jak poruszać się w świecie botów, robotów i algorytmów”. Nie trzeba jednak być rodzicem, aby wraz z Alicją odbyć tę interesującą podróż do krainy przyszłości, która chyba nie jest już tak bardzo odległa.

Wydawca: WAM, Kraków, 2019.

Więcej informacji na stronie: <https://wydawnictwowam.pl/prod.alicja-w-krainie-przyszlosci-czyli-jak-dziala-sztuczna-inteligencja.19531.htm?sku=81609>